

żabka group

Żabka Group Raport
Roczny za 2025 r.

Pozycja lidera dzięki zdyscyplinowanemu rozwojowi oraz innowacjom



Pozycja lidera dzięki zdyscyplinowanemu rozwojowi oraz innowacjom

Każdej podejmowanej przez nas decyzji przyświeca jeden nadrzędny cel – tworzenie kompletnego ekosystemu convenience, który upraszcza klientom życie na co dzień, a franczyzobiorcom i agentom umożliwia osiągnięcie sukcesu w biznesie.

Łącząc doskonałość operacyjną, analitykę opartą na danych oraz zasady odpowiedzialnej przedsiębiorczości, nieustannie rozwijamy stacjonarną sieć sprzedaży, jak i kanały cyfrowe zgodnie z najwyższymi standardami ładu korporacyjnego, przejrzystości i zrównoważonego tworzenia wartości. Naszą drogę wyznaczają odważna wizja oraz pełna zaangażowania postawa naszych zespołów – chcemy, by w każdej społeczności, gdzie funkcjonujemy na co dzień, nasza obecność oznaczała wygodę, rozwój i autentyczność.



O Raporcie

Zabka Group S.A. („Spółka”) jest spółką akcyjną (public limited liability company) utworzoną i działającą zgodnie z prawem Wielkiego Księstwa Luksemburga, z siedzibą pod adresem: 2, rue Jean Monnet, L-2180 Luksemburg, Wielkie Księstwo Luksemburga, oraz wpisaną do Luksemburskiego Rejestru Handlowego i Spółek pod numerem B263068. Niniejszy Raport Roczny przedstawia praktyki realizowane przez Grupę Zabka („Grupa”) w ramach jej działalności operacyjnej w roku 2025 oraz obejmuje skonsolidowane dane finansowe oraz oświadczenie dotyczące zrównoważonego rozwoju, które dobrowolnie uwzględni Europejskie Standardy Sprawozdawczości w zakresie Zrównoważonego Rozwoju (ESRS). Struktura organizacyjna Grupy Zabka obejmuje: Zabka Group S.A. jako spółkę holdingową, Zabka Polska sp. z o.o. wraz z jej spółkami zależnymi, zarejestrowanymi zgodnie z prawem polskim, oraz Zabka International S.à r.l., zarejestrowaną zgodnie z prawem luksemburskim, posiadającą udziały w spółkach rumuńskich oraz innych spółkach zagranicznych. Grupa stanowi Ultimate Convenience Ecosystem, którego misją jest tworzenie wartości poprzez upraszczanie codziennego życia konsumentów. Ekosystem ten obejmuje wiodącą w Europie sieć sklepów convenience, liczącą ponad 12 300 sklepów w Polsce i Rumunii, a także całodobowe, autonomiczne sklepy Zabka Nano. Grupa oferuje również zaawansowaną i stale rozwijaną cyfrową ofertę dla klientów. W ramach działalności Maczfit Grupa dostarcza konsumentom poszukującym wygodnych i zdrowych posiłków gotowe dania o jakości restauracyjnej, natomiast Dietly jest wiodącą internetową platformą typu Direct-to-Customer (D2C) w segmencie rozwiązań żywieniowych. Działalność eGrocery Grupy prowadzona jest pod dwiema markami: Jush! oraz delio. Szczegółowy opis działalności Grupy Zabka dostępny jest na stronie internetowej Spółki pod adresem www.zabkagroup.com. Od dnia 17 października 2024 r. akcje Spółki są notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie (GPW). Na dzień sporządzenia niniejszego Raportu największym akcjonariuszem Spółki był Heket Topco S.à r.l., kontrolowany przez CVC Capital Partners, posiadający 37,62% udziału w kapitale zakładowym Spółki. Raport zawiera określone wskaźniki finansowe zdefiniowane jako Alternatywne Miary Wyników (Alternative Performance Measures – „APM”), zgodnie z Wytycznymi ESMA dotyczącymi alternatywnych mierników wyników (ESMA/2015/1415). Stosowanie APM ma na celu dostarczenie dodatkowych informacji na temat bazowej działalności operacyjnej oraz sytuacji finansowej Grupy poprzez uzupełnienie danych raportowanych zgodnie z MSSF. Wszystkie stosowane APM zostały jednoznacznie zdefiniowane w Słowniczku (INSERT HYPERLINK), a ich uzgodnienie z najbardziej zbliżonymi miarami MSSF zostało przedstawione w Omówieniu Wyników Finansowych (INSERT HYPERLINK). Ich uwzględnienie zwiększa przejrzystość oraz porównywalność z podmiotami porównywalnymi z branży i wspiera bardziej świadomą ocenę wyników Grupy. Niniejszy Raport może zawierać stwierdzenia dotyczące przyszłości, które z natury rzeczy wiążą się z ryzykiem i niepewnością. Stwierdzenia te często można rozpoznać po użyciu takich słów lub zwrotów jak „przewidywać”, „wierzyć”, „szacować”, „oczekiwać”, „planować”, „potencjał”, przy czym lista ta nie ma charakteru wyczerpującego. Grupa Zabka nie składa żadnych zapewnień, że czynniki zakładane w stwierdzeniach dotyczących przyszłości zmaterializują się. W związku z tym stwierdzenia te stanowią w każdym przypadku jedynie jeden z wielu możliwych scenariuszy i nie należy na nich polegać. Stwierdzenia dotyczące przyszłości zawarte w niniejszym Raporcie zostały sporządzone w oparciu o okoliczności, założenia i oczekiwania aktualne na dzień publikacji Raportu i Grupa nie zobowiązuje się do ich aktualizacji po dacie jego publikacji.

Ze względu na zaokrąglenia, niektóre liczby, procenty oraz kwoty przedstawiające zmiany w poszczególnych okresach zaprezentowanych w niniejszym Raporcie mogą nie sumować się dokładnie do podanych wartości łącznych.

Niniejsza wersja stanowi wyłącznie tłumaczenie oficjalnej wersji językowej raportu, sporządzonej w języku angielskim. W przypadku jakiegokolwiek rozbieżności pomiędzy wersją polską a angielską, wiążącą i rozstrzygającą jest wersja angielska.

Zabka Group Raport Roczny za 2025 r.

Spis treści



Wprowadzenie i sprawozdanie z działalności

- 03 Wybrane dane
- 04 Żabka w skrócie
- 06 Najważniejsze wydarzenia w 2025 r.
- 08 Atuty inwestycyjne
- 09 Rozmowa z CEO
- 11 Komitet Zarządzający
- 12 Model biznesowy
- 14 Nasza strategia i cele
- 21 Wpływ na społeczeństwo i gospodarkę
- 23 Omówienie wyników finansowych
- 35 Ład korporacyjny i kierownictwo
- 62 Sprawozdanie o wynagrodzeniach



Sprawozdanie dotyczące zrównoważonego rozwoju

- 73 Wybrane informacje dotyczące realizacji strategii ESG
- 79 Informacje ogólne
- 87 Informacje o środowisku
- 113 Informacje dotyczące kwestii społecznych
- 129 Informacje dotyczące ładu korporacyjnego
- 134 Załącznik

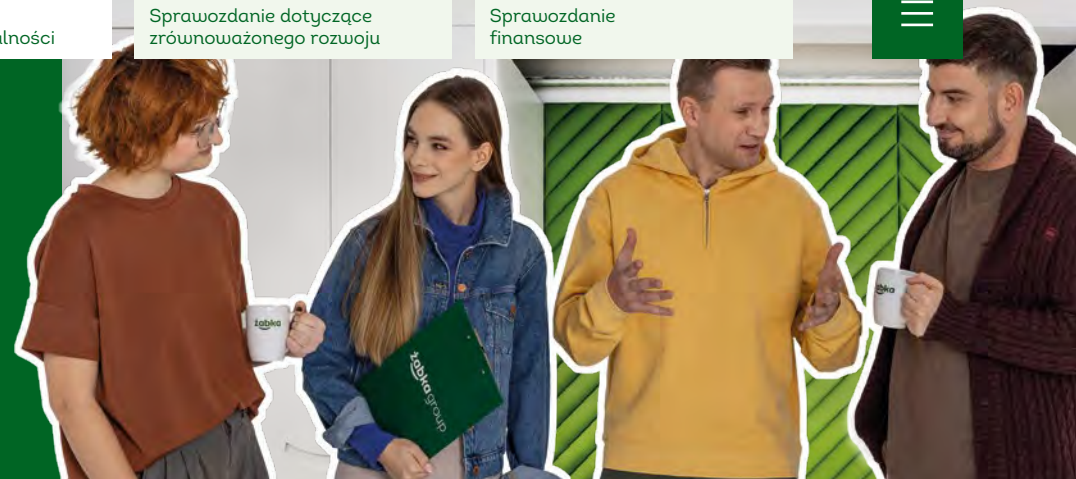


Sprawozdanie finansowe

- 160 Skonsolidowane sprawozdanie z zysków lub strat i innych całkowitych dochodów
- 161 Skonsolidowane sprawozdanie z sytuacji finansowej
- 163 Skonsolidowane sprawozdanie z przepływów pieniężnych
- 165 Skonsolidowane sprawozdanie ze zmian w kapitale własnym
- 167 Informacje ogólne
- 168 Podstawa sporządzenia i zastosowanie polityk rachunkowości
- 176 Opis Grupy Kapitałowej i zmiany w roku obrotowym
- 181 Segmenty
- 187 Noty objaśniające do skonsolidowanego sprawozdania z zysków lub strat i innych całkowitych dochodów
- 207 Noty objaśniające do skonsolidowanego sprawozdania z sytuacji finansowej
- 245 Zadłużenie i zarządzanie kapitałem
- 255 Instrumenty finansowe, zarządzanie ryzykiem finansowym i płynnością
- 277 Pozostałe noty Sprawozdanie finansowe Żabka Group Raport



Wprowadzenie i Sprawozdanie z działalności



Zagadnienia omówione w niniejszym rozdziale

- 03 Wybrane dane
- 04 Żabka w skrócie
- 06 Najważniejsze wydarzenia w 2025 r.
- 08 Atuty inwestycyjne
- 09 Rozmowa z CEO
- 11 Komitet Zarządzający
- 12 Model biznesowy
 - 13 Nasz model biznesowy w działaniu
- 14 Nasza strategia i cele
 - 15 Strategia rozwoju
- 21 Wpływ na społeczeństwo i gospodarkę
- 22 Polityka alokacji kapitału
- 23 Omówienie wyników finansowych i otoczenie gospodarcze
 - 24 Otoczenie makroekonomiczne
 - 25 Otoczenie konkurencyjne w Polsce
 - 25 Otoczenie konkurencyjne w Rumunii
- 35 Ład korporacyjny i kierownictwo
 - 35 Wprowadzenie do ładu korporacyjnego
 - 39 Stosowanie przez Zabka Group Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW 2021
 - 42 Struktura i kierownictwo Grupy
 - 49 Komitet Audytu i Audyt Wewnętrzny
 - 51 Zarządzanie ryzykiem

62 Sprawozdanie o wynagrodzeniach

- 63 Polityka wynagrodzeń
- 64 Wynagrodzenie Executive Director oraz Managing Directors z uwzględnieniem poszczególnych składników
- 70 Wyniki Spółki i dynamika wynagrodzeń
- 71 Kwestie różnorodności i pozostałe



Wybrane dane

Przychody ze sprzedaży

27,2 mld PLN

+14%

w 2024 r.: 23,8 mld PLN

Sprzedaż do klienta końcowego

31,1 mld PLN

+14%

w 2024 r.: 27,3 mld PLN

Sprzedaż produktów marek własnych
promujących zrównoważony styl życia

2,1 mld PLN

+17%

w 2024 r.: 1,8 mld PLN

Odsetek partnerów biznesowych Żabka
Polska zapoznanych z Kodeksem
Postępowania (wg wartości zakupów)

91,8%

+ 10 p.p.

w 2024 r.: 82%

Skorygowana EBITDA

4,1 mld PLN

+16%

w 2024 r.: 3,5 mld PLN

Skorygowana marża EBITDA

13,1%

+0,2 p.p.

w 2024 r.: 12,8%

Dobrowolne wdrożenie systemu
kaucyjnego w Polsce

~ 100% sklepów Żabka

2024: pilotaż systemu kaucyjnego,
rumuński system wdrożony we Froo

Realizacja KPI w obszarze ESG w 2025 r.

15/19 KPI ESG

osiągniętych ponad założony
poziom

w 2024 r.: 11/18 KPI ESG

Skorygowany zysk netto

1 003 mln PLN

+41%

w 2024 r.: 714 mln PLN

Dług netto do skorygowanej EBITDA*

1,0x

-0,5x

w 2024 r.: 1,5x

Raportowany zysk netto

1 057 mln PLN

+78%

w 2024 r.: 593 mln PLN

Wzrost sprzedaży LfL

5,3%

w 2024 r.: 8,3%

Nadany rating MSCI ESG

AAA Poziom

(TOP 10% na świecie)

w 2024 r.: Otrzymane inne ratingi ESG

5. rating ESG EcoVadis

Platynowa

odznaka (TOP 1% na świecie)

w 2024 r.: Platynowa odznaka nadana po
raz 4.

* Skorygowana EBITDA po odjęciu czynszów z tytułu najmu

Żabka w skrócie

Wygoda na co dzień dla każdego

Kim jesteśmy

Żabka to jeden z największych i najbardziej dostępnych ekosystemów convenience w Europie, liczący ponad 12 300 sklepów i obsługujący ok. 4,3 mln transakcji dziennie.

Ok. 18 mln konsumentów mieszka w promieniu zaledwie pięciuset metrów od sklepu Żabka. Nasza oferta jest zatem przydatna w codziennym funkcjonowaniu wielu osób i dostępna na wyciągnięcie ręki. Naszym celem jest zaspokajanie szeregu potrzeb dysponujących ograniczonym czasem konsumentów, poprzez dostarczanie im szybkich, prostych i odpowiedzialnych rozwiązań convenience. Umożliwia to skalowalny, oparty na technologii model działalności Grupy, z powodzeniem integrujący fizyczne, jak i cyfrowe kanały sprzedaży.



Nasza obecność

Sieć sklepów convenience pod szyldem Żabka funkcjonuje w całej Polsce. Wspiera nas silne zaplecze logistyczne i technologiczne, obejmujące zaawansowane systemy AI i analizy danych. Rozwijamy się również w innych krajach – od niedawna jesteśmy obecni w Rumunii, co wzmacnia naszą pozycję w Europie Środkowo-Wschodniej. Razem, te dwa rynki oferują znaczny potencjał w zakresie długofalowego, zrównoważonego wzrostu oraz dywersyfikacji działalności.



Sprzedaż do klienta końcowego wg segmentu

Ekosystem Convenience
(sklepy w Polsce)

29,6 mld PLN



Nowe Silniki
Rozwoju (biznesy
cyfrowe i działalność
w Rumunii)

1,5 mld PLN

Kluczowe dane

1,394

sklepów otwartych w 2025

~18 mln

konsumentów mieszkających
w promieniu 500 m od sklepu
Żabka

4,3 mln

transakcji dziennie

31,1 mld PLN

sprzedaży do klienta
końcowego w 2025 r.

4,1 mld PLN

skorygowanego wyniku
EBITDA w 2025 r., przy marży
na poziomie 13,1%

Sieć otwarta od wczesnych
godzin rannych do późnego
wieczora

Oparta na AI infrastruktura
technologiczna,
umożliwiająca wzrost skali,
efektywne działanie i
personalizację

Aplikacja Żappka
stanowiąca cyfrową bramę
do naszego ekosystemu
convenience



Nasze podejście do zrównoważonego rozwoju

Zrównoważony rozwój jest trwale wpisany w naszą strategię, ramy ładu korporacyjnego oraz działalność operacyjną. Konsekwentnie realizujemy działania mające na celu odpowiedzialny wzrost, ochronę klimatu, domykanie obiegu zasobów, umożliwianie bardziej świadomych wyborów konsumentom, budowanie inkluzywnej kultury organizacyjnej oraz pozytywne oddziaływanie na społeczeństwo. Nasze podejście do tych kwestii jest transparentne i oparte na danych.

W ustrukturyzowany sposób weryfikujemy nasze postępy, dysponujemy skutecznym systemem zarządzania ryzykiem i szansami oraz nieustannie doskonalimy nasze procesy. Dążymy do tego, aby efektem naszych działań była trwała wartość dla klientów, franczyzobiorców, agentów, pracowników, partnerów oraz całego społeczeństwa.

Żabka w skrócie – ciąg dalszy

W centrum naszego ekosystemu convenience zawsze pozostają klienci



Najważniejsze wydarzenia w 2025 r.



Żabka Ads – uruchomienie retail media w sklepach

W grudniu nasza sieć dysponowała 5 800 ekranami w ponad 4 000 sklepów. Tym samym staliśmy się znaczącym graczem na rynku retail media, docierającym do 27 mln konsumentów.



Nagroda Future Retail Award dla Żabka Polska w kategorii Digital Leader Award



Tytuł Retailer of the Year w kategorii „Sklepy małego formatu”



Najwyższy rating ESG w międzynarodowym ratingu MSCI ESG

Otrzymana ocena plasuje nas wśród 10% najlepszych firm z branży sprzedaży detalicznej i artykułów pierwszej potrzeby objętych analizą MSCI.

styczeń

lutym

marzec

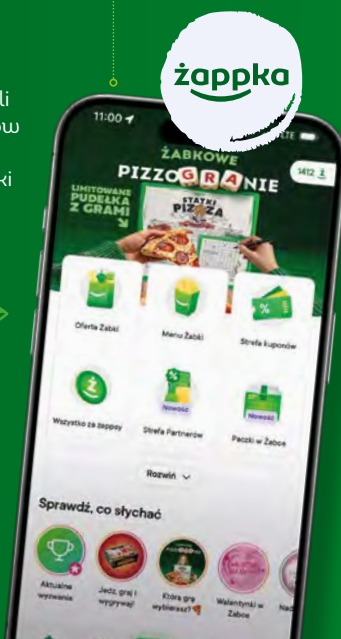
kwiecień

maj

czerwiec

Ulepszona aplikacja Żappka

Użytkownicy aplikacji zyskali możliwość kupowania biletów komunikacji miejskiej i zamawiania taksówek dzięki współpracy z FreeNow.



**GALLUP EXCEPTIONAL
WORKPLACE AWARD**
2025 ENGAGEMENT WINNER

Trzeci raz z rzędu otrzymaliśmy nagrodę Gallup Exceptional Workplace Award

Jesteśmy jedyną polską firmą, która została uhonorowana w ten sposób trzy razy z rzędu, i jedną z nielicznych takich firm na świecie.



Nowe centrum logistyczne z rozwiązaniami niskoemisyjnymi otwarte w Kątach Wrocławskich

Obiekt otrzymał certyfikat BREEAM New Construction na poziomie Excellent.

Emisja obligacji powiązanych z celami zrównoważonego rozwoju o wartości nominalnej 1 mld PLN

Największa emisja obligacji na GPW w 2025 r.



Otwarcie 100. sklepu Froo w Rumunii

W rocznicę otwarcia pierwszego sklepu w tym kraju, zwiększamy naszą obecność i rozwijamy się również poza Polską.

Najważniejsze wydarzenia w 2025 r. – ciąg dalszy



żabka
jush!

Żabka Jush! rozszerza zasięg – od teraz jest dostępna także we Wrocławiu.

Tym samym z usługi Jush! można już skorzystać w trzech największych miastach w Polsce.

➔ więcej informacji na str. 19

3,5 mld PLN

Grupa Żabka konsekwentnie ogranicza koszty odsetkowe.

Ogłosiliśmy zawarcie nowej umowy linii kredytowych o łącznej wartości 3,5 mld PLN. Termin wymagalności finansowania został wydłużony do 2031 r., a ponadto w porównaniu z wcześniejszymi warunkami uzyskaliśmy niższe marże.



Ponowne uzyskanie certyfikacji EQUAL-SALARY – potwierdzenie zaangażowania na rzecz równych płac.

CERTIFIED



**EQUAL PAY AND OPPORTUNITIES
BY EQUAL-SALARY**

➔ więcej informacji na str. 113



Premiera nowej marki własnej GOOD MOOD – słodkie przekąski w atrakcyjnych cenach.

lipiec

sierpień

wrzesień

październik

listopad

grudzień



Ogłoszenie zaktualizowanej strategii Grupy Żabka

- » Grupa zamierza otwierać 1 300 nowych sklepów rocznie w Polsce i Rumunii w latach 2025–2028, co oznacza rozwój sieci do łącznie ok. 16 000 lokalizacji w 2028 r., tj. o 1 500 więcej, niż zakładano przy IPO.
- » Przyjęto nową politykę alokacji kapitału, zakładającą gotowość do wypłaty dywidendy.
- » W przyszłości możliwy program skupu akcji własnych.

➔ więcej informacji na str. 22



Grupa Żabka organizuje swój pierwszy Dzień Inwestora!

Komitet Zarządzający zaprezentował nową strategię inwestorom i analitykom.



Podwójne srebro w konkursie Corporate & Financial Awards 2025.

- » Najlepszy raport drukowany – kategoria International
- » Najlepszy drukowany raport CSR lub ESG

Atuty inwestycyjne

Dynamiczny rozwój i trwały wzrost wartości, czyli Grupa Żabka gra we własnej lidze



1

Ponad 25 lat nieprzerwanego wzrostu

Od ponad 25 lat pozostajemy liderem wzrostu w naszym segmencie rynku, osiągając wyniki znacznie powyżej oczekiwań. Realizacja nowego planu rozwoju, zakładającego otwieranie ponad 1 300 nowych sklepów rocznie w Polsce i Rumunii do 2028 r. łącznie, wsparta odpornością i elastycznością wypracowanego modelu biznesowego Grupy, oznacza, że jesteśmy na dobrej drodze do ponad dwukrotnego zwiększenia sprzedaży do klienta końcowego w okresie 2023-2028. Dostępność licznych atrakcyjnych lokalizacji pod nowe sklepy, innowacyjne formaty handlowe oraz skalowalna infrastruktura, a także niedawna ekspansja na rynek rumuński stanowią czynniki, które wspólnie tworzą znaczny potencjał w zakresie dalszego wzrostu wyników Grupy.

2.

Dzięki innowacjom jesteśmy liderem segmentu convenience w Europie

Z dumą możemy powiedzieć, że jesteśmy największą siecią convenience w Europie, liczącą ponad 12 300 sklepów, a do 2028 r. naszą ambicją jest osiągnięcie stanu ok. 16 000 placówek łącznie w Polsce i Rumunii. Na tle konkurencji wyróżnia nas przede wszystkim skala działalności, sprawdzony model franczyzowy i agencyjny oraz cały szereg cyfrowych innowacji. W oparciu o dogłębną znajomość lokalnych rynków i nieustanne dążenie do doskonałości operacyjnej stale umacniamy naszą pozycję oraz zapewniamy stabilne funkcjonowanie sklepów Żabka i Froo, sprawiając, że stanowią one najlepszy wybór zarówno dla klientów, jak i dla franczyzobiorców i agentów.



3.



Wzrost w połączeniu ze zwrotami dla akcjonariuszy

Czujemy się zobowiązani wynagradzać akcjonariuszom okazane nam zaufanie poprzez zapewnianie im znacznych zwrotów z inwestycji. Jednocześnie naszym celem jest dalsze reinwestowanie wypracowywanego kapitału z zamiarem osiągania ponadprzeciętnego wzrostu przy jednoczesnej regularnej wypłacie zysków akcjonariuszom. Zgodnie z polityką alokacji kapitału, Rada Dyrektorów zamierza rekomendować wypłatę dywidendy w wysokości 50% zysku netto za 2025 r., a w kolejnych latach – dywidendę na poziomie 50-70% zysku netto, w zależności od sytuacji rynkowej i planów inwestycyjnych. Zakładamy, że dzięki mocnej pozycji rynkowej oraz wysokiej zdolności do generowania przepływów pieniężnych możliwe będzie również nabywanie akcji własnych.



Zaangażowanie na rzecz odpowiedzialnego biznesu

Odpowiedzialność jest trwale wpisana w naszą kulturę organizacyjną oraz strategię. Podjęliśmy konkretne zobowiązania dotyczące ESG w każdym obszarze prowadzonej działalności – od innowacji w zakresie opakowań i produktów po wsparcie franczyzobiorców i agentów. Wypracowany przez nas model biznesowy równowagi budowanie wartości dla akcjonariuszy z ciągłym inwestowaniem w odpowiedzialny rozwój, co pozwala nam pozostawać zaufanym partnerem dla społeczności lokalnych i pozostałych interesariuszy oraz wywierać pozytywny wpływ na otoczenie społeczne.



Rozmowa z Tomaszem Suchańskim, CEO Grupy Żabka

Uporządkowana ekspansja, ukierunkowane innowacje

W październiku 2024 r. minął rok od debiutu Grupy Żabka na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie – jak ocenia Pan wyniki Grupy od tego czasu oraz realizację założeń, które zostały wówczas przedstawione?

Debiut na GPW nie zmienił ani ambicji, ani wytrwałości zakorzenionych w naszym DNA. Poszerzył natomiast grono odbiorców, którym mamy szansę pokazać, jak w naszym rozumieniu wygląda należyte ukierunkowanie, a także stabilny rozwój.

Pomimo wymagającego otoczenia, w 2025 r. przyspieszyliśmy wdrażanie niektórych z naszych kluczowych przedsięwzięć, w tym osiągnęliśmy rekordowe tempo ekspansji sieci. Choć rynkowe okoliczności z pewnością wystawiły nas na próbę, udowodniliśmy, że mimo tego potrafimy działać skutecznie, dostosowując się, reagując i konsekwentnie realizując założone cele.

Skoncentrowaliśmy się na tym, na co mamy wpływ: kontroli kosztów, efektywnym rozwoju sieci, przemyślanej alokacji kapitału i ciągłym dbaniu o doświadczenie zakupowe klienta. Dzięki wbudowanej w nasz model elastyczności oraz pracy w oparciu o dane, stabilnie przeszliśmy przez okres niepewności nie wytracając tempa wzrostu.

Osiągnięte wyniki świadczą o sile naszego zespołu oraz wysokim poziomie motywacji całej Grupy do dalszego rozwoju.

Jak Żabka równoważy potrzeby inwestycyjne związane z ekspansją oraz ogłoszoną w październiku 2025 r. nową polityką alokacji kapitału?

Przyjęty przez nas model wzrostu i jednoczesnych zwrotów dla akcjonariuszy wzajemnie się nie wykluczają. Wzrost nie jest dla Żabki wyłącznie aspiracją, a realnym dorobkiem i naturalnym kierunkiem dalszych działań. Leżące u podstaw naszego sposobu myślenia dyscyplina i ambicja umożliwiają nam szybkie

skalowanie działalności przy jednoczesnym zachowaniu zdolności do generowania znacznych przepływów pieniężnych.

Nasze podejście jest proste: priorytetem jest zrównoważony wzrost, a jego efektem wysokie, stabilne zwroty. Inwestujemy wyłącznie w rozwiązania, które przyczyniają się do wzmocnienia strategicznych filarów Grupy, takich jak rozwój sieci sprzedaży w Polsce, przemyślane skalowanie naszej obecności w Rumunii oraz dążenie do doskonałości cyfrowej i operacyjnej. Dzięki sile naszego modelu wszystkie te działania finansujemy z własnych środków.

Polityka alokacji kapitału, ogłoszona w październiku 2025 r., wpisuje się w tę filozofię. Odzwierciedla ona pewność co do trwałej zdolności Grupy do wypracowywania środków pieniężnych oraz silną pozycję bilansową, pozostając bez wpływu na dalsze plany inwestycyjne. Rekomendowany poziom podziału zysków z akcjonariuszami jest na tyle zrównoważony, że zapewnia wysoką elastyczność w zakresie dysponowania kapitałem, utrzymanie dyscypliny kosztowej oraz zachowanie zasobów umożliwiających wykorzystanie nadarżających się możliwości.

Ta równowaga definiuje Żabkę. Budujemy biznes myśląc o sukcesie w perspektywie długoterminowej, a jednocześnie oferujemy akcjonariuszom przewidywalną i atrakcyjną stopę zwrotu.

Jakie były najistotniejsze aspekty ekspansji Grupy w Polsce i Rumunii w minionym roku?

Wyniki osiągnięte w 2025 r. pokazują skuteczność naszego modelu biznesowego. Najlepszym tego przykładem jest przyspieszenie rozwoju sieci. W połowie roku podnieśliśmy cel w zakresie łącznej rocznej liczby otwarć nowych sklepów w Polsce i Rumunii do ponad 1,300. Nie tylko go zrealizowaliśmy, ale i przekroczyliśmy.

„Osiągamy wzrost poprzez ukierunkowane innowacje – skalujemy to, co działa, a zmiany wprowadzamy tam, gdzie przynosi to największą wartość. Dzięki temu możemy łączyć dynamiczny rozwój ze zwrotami dla akcjonariuszy.”

Tomasz Suchański
CEO Grupy Żabka



Rozmowa z Tomaszem Suchańskim, CEO Grupy Żabka – ciąg dalszy

Ponadto w Polsce odnotowaliśmy wysokie tempo rozwoju sieci, a liczba zamknięć pozostała na niezwykle niskim poziomie, co wyraźnie dowodzi, że fundamentem naszego wzrostu jest jakość oferty Żabki. Dostępność atrakcyjnych lokalizacji pod nowe sklepy pozostawała wysoka, zainteresowanie ze strony potencjalnych franczyzobiorców było duże, a koncentracja na kontroli kosztów i rentowności każdej placówki zapewniła wysoką efektywność realizowanych działań.

Kolejnym motorem wzrostu był rynek rumuński, gdzie Froo osiągnęło wysoką dynamikę rozwoju. Sklepy sieci weszły w fazę dojrzałości operacyjnej i zaczęły odnotowywać liczbę odwiedzających porównywalną ze sklepami w Polsce, a także poprawę wskaźników finansowych. Należy to uznać za znaczny sukces, szczególnie biorąc pod uwagę wczesny etap naszej ekspansji w Rumunii oraz brak dostępu do pełnego zestawu narzędzi zachęcających klientów do wizyt w sklepach, jakimi dysponujemy na rynku polskim. Rezultaty te utwierdzają nas w przekonaniu, że dobrze rozpoznaliśmy lokalny rynek i trafnie zidentyfikowaliśmy jego strukturalny potencjał, a tym samym mamy silne podstawy do długoterminowego rozwoju w Rumunii.

Jakie elementy modelu biznesowego pomogły Żabce z powodzeniem funkcjonować w trudnym otoczeniu w 2025 r. i przygotować się na kolejne wyzwania?

Po pierwsze, w pełni skalowalny format. Dzięki wieloletniemu doświadczeniu w doborze lokalizacji sklepów oraz dopracowanym procedurom operacyjnym, nie tylko zachowujemy spójność naszej działalności wraz z jej dynamicznym wzrostem, lecz także dbamy o rentowność poszczególnych placówek, otwierając je tam, gdzie wyraźnie przemawia za tym ekonomia.

Po drugie, dobrze zintegrowana infrastruktura. Od zarządzania łańcuchami dostaw i asortymentem, przez analizę danych aż po narzędzia cyfrowe, skonsolidowany ekosystem technologiczny pozwala nam na szybkie reagowanie, w tym dostosowywanie asortymentu czy zarządzanie dostępnością. To także filar naszej oferty współpracy biznesowej – pomaga franczyzobiorcom i agentom od pierwszego dnia działać jako skuteczni przedsiębiorcy. Ostatecznie to jakość naszej relacji i ich zaangażowanie kształtuje satysfakcję klientów.

Po trzecie, zrównoważony silnik rozwoju. Dzięki skali i sile naszej podstawowej działalności, które uzupełniamy kontrolowaną ekspansją na nowych rynkach oraz inicjatywami cyfrowymi, dysponujemy wieloma możliwościami dalszego rozwoju, niewiązującymi się z ryzykiem przeciążenia aktualnego

modelu biznesowego. Razem powyższe atuty zapewniają nam odporność na cykliczne zmiany koniunktury, w tym pozwalają zachować zdolność do generowania wysokich przepływów pieniężnych.

Które inicjatywy cyfrowe lub z zakresu zrównoważonego rozwoju realizowane w 2025 r. uważa Pan za szczególnie istotne?

Innowacyjność wpisana jest w nasze DNA. W obszarze cyfrowym na pierwszy plan wysuwają się nowe możliwości w zakresie retail media. W 2025 r. udowodniliśmy, że kampanie kontekstowe, powiązane z aktualną pogodą lub kierowane do lokalnego odbiorcy, trafiają do klientów naturalnie wpisując się w proces zakupowy. To prosty pomysł, którego realizacja wymaga wysokiej dyscypliny operacyjnej, lecz w zamian pozwala świadczyć skalowalną, wysokomarżową usługę, stanowiącą świetne uzupełnienie podstawowej oferty Żabki.

W dalszej kolejności należy wspomnieć o rozwoju kluczowych produktów i usług wchodzących w zakres oferty cyfrowej. Wraz z kolejnymi inwestycjami oferta ta zyskuje coraz większą dynamikę, wykazując przy tym poprawę rentowności, co wzmacnia nasze przekonanie o jej długoterminowym potencjale w zakresie tworzenia wartości. 2025 był też pierwszym pełnym rokiem działania nowej wersji aplikacji Żappka. Łączy ona wszystkie biznesy cyfrowe Grupy w ramach jednej platformy, przez co umożliwia projektowanie bardziej przejrzystych i spójnych ścieżek klienta zarówno w fizycznych, jak i cyfrowych obszarach naszego ekosystemu.

W odniesieniu do zrównoważonego rozwoju, za dwa najistotniejsze osiągnięcia uważam bardzo dobrą realizację większości założonych wskaźników efektywności dotyczących ESG oraz docenienie jakości naszego raportowania w tej dziedzinie zarówno w Polsce, jak i na arenie międzynarodowej. Zrównoważony rozwój stanowi integralną część naszej strategii jako jeden z czterech kluczowych czynników wzrostu. Dzięki takiemu podejściu z powodzeniem zrealizowaliśmy różne wymagające inicjatywy z tego obszaru, w tym dobrowolne wdrożenie systemu kaucyjnego w sklepach Żabka w Polsce. W uznaniu działań na rzecz zrównoważonego rozwoju, Grupa otrzymała ocenę AAA w ramach globalnego ratingu MSCI ESG Rating.

Jaki Pana zdaniem będzie wpływ trendów konsumenckich na priorytety Żabki w 2026 r.?

Oczekiwania wobec sieci Żabka ewoluują. Klienci stają się coraz bardziej świadomi, cenią sobie wygodę oraz przywiązują rosnącą wagę do jakości doświadczenia zakupowego. Tzw. zakupy celowe (mission shopping) wciąż odgrywają istotną rolę, a oferta dań na wynos nadal definiuje nasz format. Klienci chcą mieć jasność co do wartości, jaką dostarczamy i spełniamy te oczekiwania, upraszczając ich codzienne życie i pomagając oszczędzać czas.

W tym kontekście nasze priorytety są jasne. Dopracowujemy asortyment pod kątem odpowiadania na potrzeby klientów, np. dostosowując się do cała czas rosnącego zainteresowania produktami wysokobiałkowymi czy też oferując marki o korzystnym stosunku jakości do ceny, takie jak Good Mood. W dalszym ciągu zwiększamy także hiperpersonalizację na poziomie poszczególnych sklepów, tak by każdy z nich coraz trafniej odpowiadał na potrzeby lokalnej społeczności. Inicjatywy te znajdują podstawy w praktycznych decyzjach bazujących na analizie danych, które ułatwiają franczyzobiorcom prowadzenie działalności oraz pomagają im zapewnić klientom szybką, prostą i rzetelną obsługę.



Komitet Zarządzający

Doświadczeni liderzy budujący wartość dla wszystkich interesariuszy

Wojciech Krok,

Dyrektor Zarządzający
jednostki biznesowej Żabka
Future

Wojciech kieruje rozbudową
cyfrowego ekosystemu
convenience oraz
odpowiada za dobór jak
najlepszej technologii na
potrzeby wielokierunkowego
rozwoju Grupy.

Anna Grabowska,

Dyrektorka Zarządzająca
jednostki biznesowej Żabka
International

Anna jest odpowiedzialna
za opracowywanie i
realizację strategii ekspansji
międzynarodowej Grupy, a
także za rozpoczynanie
działalności na nowych
rynkach.

Tomasz Blicharski,

Group Chief Strategy &
Development Officer

Tomasz skupia się na
opracowywaniu i wdrażaniu
strategii rozwoju Grupy w
każdym obszarze
działalności. Odpowiada
również za Plan Tworzenia
Wartości (Value Creation
Plan) oraz strategię
zrównoważonego rozwoju.

Tomasz Suchański,

CEO Grupy Żabka oraz
Przewodniczący Komitetu
Zarządzającego

Dzięki wieloletniemu
doświadczeniu w naszej
branży i dogłębnemu
rozumieniu rządzących nią
mechanizmów, Tomasz
skutecznie nadzoruje
wszystkie działania Grupy
Żabka.

Marta Wrochna-Łastowska,

Group Chief Financial
Officer

Marta odpowiada za obszary
wewnętrznej i zewnętrznej
sprawozdawczości
finansowej i niefinansowej
(ESG). W zakres jej
kompetencji wchodzi
również budżetowanie i
kontrola finansowa,
skarbowość korporacyjna i
finansowanie działalności,
zarządzanie kapitałem
obrotowym, a także audyt
wewnętrzny i zarządzanie
ryzykiem.

Dr Adam Manikowski,

CEO jednostki biznesowej
Żabka Polska

Adam odpowiada za sieć
sklepów w Polsce oraz
zespoły wspierające jej
funkcjonowanie, w tym
jednostki odpowiedzialne za
ekspansję, rozwój
franczyzy, adaptację,
łańcuch dostaw,
asortyment i komunikację.

Jolanta Bańczerowska,

Group Chief People Officer

Jolanta odpowiada za
wdrażanie strategii
personalnej Grupy, rozwój
kultury organizacyjnej oraz
zapewnianie, że wszystkie
nasze zespoły posiadają
niezbędne kompetencje.



Żabka Way – elastyczny z założenia, wsparty technologią AI i umożliwiający zrównoważony rozwój ^[SBM-1]

Suma zużycia energii



Całkowita emisja gazów
cieplarnianych (według metody
opartej na lokalizacji)

* Wyliczono jako wolne przepływy pieniężne zgodnie z używaną przez Spółkę definicją (włączając Property Fund) / średnia kapitalizacja rynkowa w roku 2025

Nasz model biznesowy w działaniu

Żabka Way – Jak przekuwamy inteligentne innowacje w doskonałe wyniki

Innowacyjne produkty

Chcemy zaskakiwać klientów nowymi produktami za każdym razem, gdy wchodzić do Żabki. W 2025 r. wprowadziliśmy ultraświeże bestsellery Maczfit, dostarczane codziennie do sklepów. Uważnie śledzimy trendy żywieniowe, aby móc wyróżnić naszą ofertę – czy to poprzez

niezwykłe połączenie smaku i formy (np. makaron o smaku pizzy, zupa lasagne), czy poprzez propozycje zdrowszych dań i przekąsek (np. artykuły wysokobiałkowe), które przyczyniają się do realizacji naszych celów w zakresie dobrego żywienia. Funkcjonalne opakowania dodatkowo zwiększają satysfakcję klientów oraz wzmacniają pozytywny odbiór produktu (np. zdatne do wielokrotnego użytku opakowanie piny na wynos).



Układ sklepów

Sklepy naszej sieci są starannie zaprojektowane z myślą o szybkich zakupach. Ponadto cały czas wprowadzamy w nich kolejne ulepszenia, by były jeszcze bardziej przyjazne dla klientów.

Już wszystkie nasze placówki zostały wyposażone w specjalne piecy umożliwiający serwowanie szerokiej gamy gorących dań street food – od chrupiących tostów w sam raz na śniadanie, po pizzę na wieczorne spotkanie ze znajomymi. Wprowadzamy również nowe kategorie, takie jak donuty i bajgle, mające na celu zwiększenie sprzedaży.

Wybrane lokalizacje w dużych miastach, mające odpowiedni potencjał, zostały wyposażone w ekspresy kolbowe, dzięki czemu mogą serwować wysokiej jakości kawę o włoskim

profilu palenia – dla prawdziwych miłośników czarnego naparu. Z powodzeniem przetestowaliśmy również specjalne witryny cukiernicze z asortymentem pakowanych wypieków.



Promocje

Chcemy, by promocje były jednym z naszych wyróżników. Dobrym tego przykładem jest oferta Meal Deal, obejmująca różnorodne produkty i przyczyniająca się do zwiększenia sprzedaży krzyżowej żywności i napojów, w szczególności w kategorii street food. W aplikacji Żabka użytkownicy mogą znaleźć kupony na niemal wszystkie produkty dostępne w Żabce. W 2025 r. wprowadziliśmy program lojalnościowy Foodziki, w ramach którego klienci mają możliwość wylosowania 120-centymetrowych pluszowych maskotek w kształcie produktów spożywczych. Loteria zachęca ich również do powiększenia koszyka zakupowego.



Retail media



W 2025 r. w sklepach Żabka zainstalowaliśmy ekrany do wyświetlania przekazów retail media. Obejmują one treści marketingowe dopasowane do lokalizacji danego sklepu i profilu klienta. Wyświetlane informacje można zmieniać zgodnie z trendami sezonowymi, a nawet bieżącymi warunkami pogodowymi – np. promując gorącą czekoladę zimą, a lody latem.

Ekrany nie tylko ułatwiają nam dotarcie do klienta, ale także stanowią źródło dodatkowych przychodów o wysokiej marży, dzięki współpracy z dostawcami i zewnętrznymi markami zainteresowanymi nowym, dynamicznym nośnikiem reklamowym.

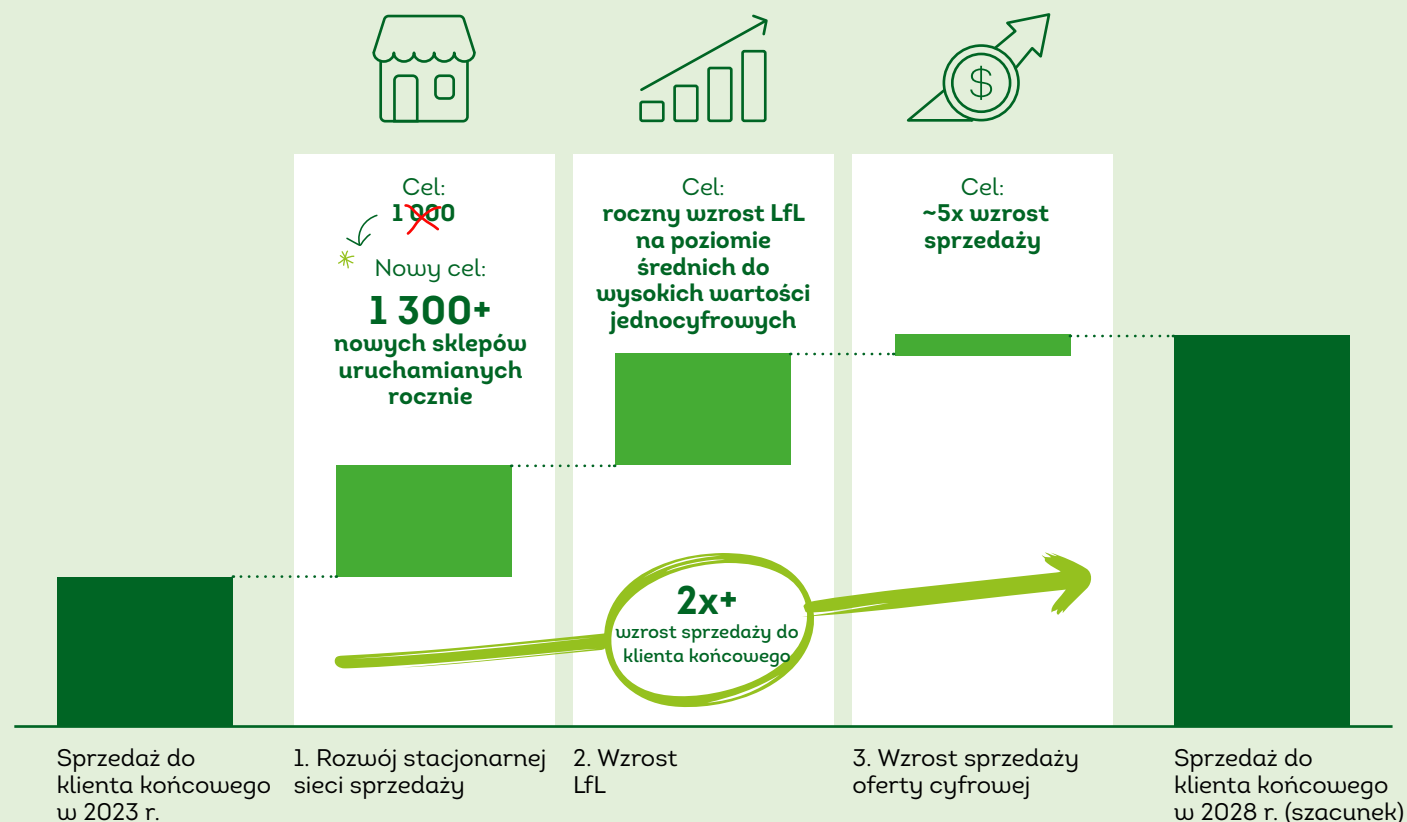
Cele strategiczne

Ekspansja i wzrost Like-for-like w Polsce i Rumunii, dynamiczny rozwój biznesów cyfrowych oraz silne przepływy pieniężne



„Wyniki za 2025 r. wskazują, że jesteśmy na dobrej drodze do osiągnięcia celu ponad dwukrotnego wzrostu sprzedaży do klienta końcowego w okresie 2023–2028. Przyjęcie nowej polityki alokacji kapitału dodatkowo potwierdza nasze przekonanie o silnej zdolności Grupy do generowania gotówki.”

Tomasz Blicharski
Group Chief Strategy & Development Officer



Strategia rozwoju

Przyspieszenie ekspansji sieci sklepów w oparciu o silne fundamenty



Rozwój stacjonarnej sieci sprzedaży

Realizacja założeń w 2025 r.

1 394



nowych sklepów otwartych w ciągu roku, tj. o 228 więcej niż w 2024 r.

1 300+

Zaktualizowaliśmy roczny cel w zakresie otwarcia nowych sklepów zgodnie z rosnącą dynamiką rozwoju sieci.

Z powodzeniem kontynuowaliśmy wzrost dzięki silnemu popytowi w Polsce i Rumunii oraz modelowi ekspansji opartemu na AI.

12 339

lokalizacji w Polsce i Rumunii

1 276

sklepów otwartych w Polsce

Legenda

założenia na 2025 r.
zrealizowane z nawiązką

częściowo zrealizowane założenia na 2025 r.

118

sklepów otwartych w Rumunii

zrealizowane założenia na 2025 r.

niezrealizowane założenia na 2025 r.

Informacje na temat czynników ryzyka związanych z omawianym tu filarem można znaleźć w części poświęconej ryzyku na str. 51.

Cele

Lata 2026–2028

1 300+

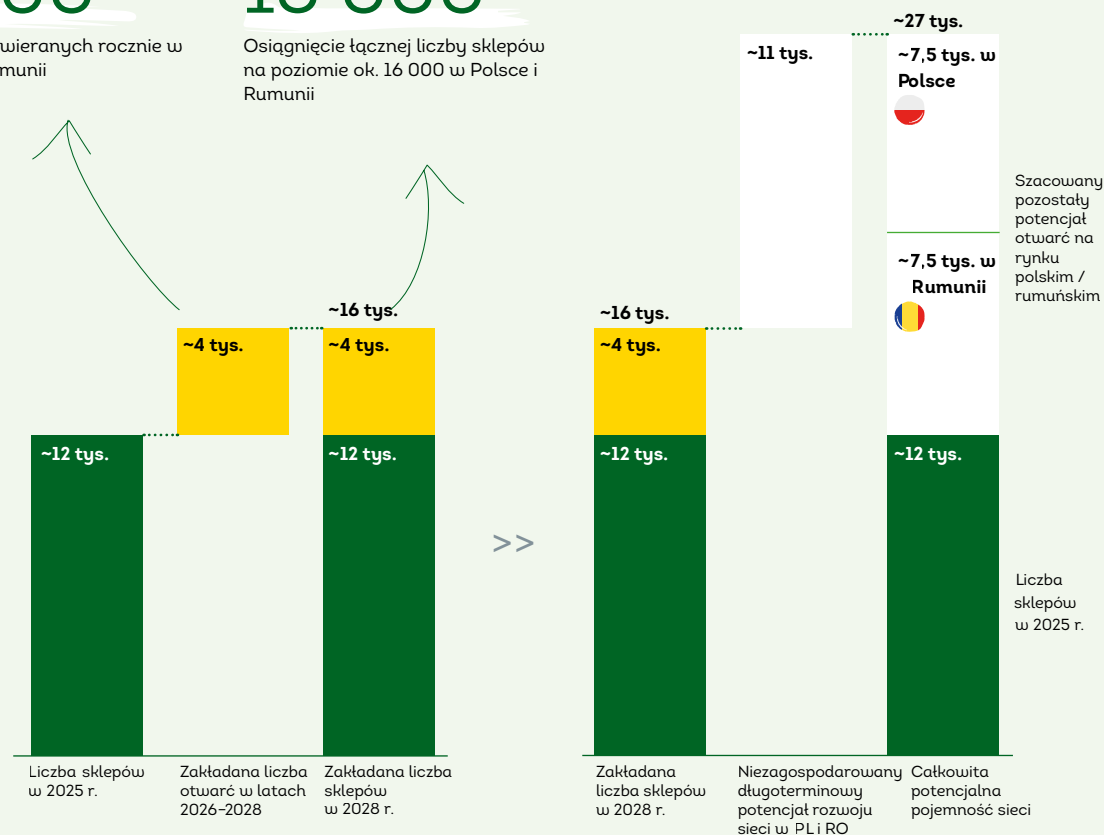
sklepów otwieranych rocznie w Polsce i Rumunii

Do 2028 r.

16 000

Osiągnięcie łącznej liczby sklepów na poziomie ok. 16 000 w Polsce i Rumunii

Potencjał rozwoju odpowiada naszemu aktualnemu szacunkowi łącznej liczby sklepów w formacie modern convenience, jaką jest w stanie pomieścić dany rynek.



Strategia w działaniu: rozwój stacjonarnej sieci sprzedaży

Przyspieszenie ekspansji w Polsce i Rumunii dzięki znacznemu potencjałowi w zakresie rozwoju sieci

Przyspieszamy tempo otwierania nowych sklepów

1 394

nowych sklepów otwartych w ciągu roku – o 20% więcej niż w 2024 r.



Dynamiczny wzrost na rynku rumuńskim



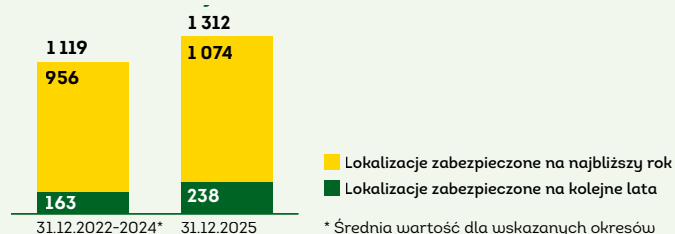
188%

wzrost liczby otwartych sklepów r/r

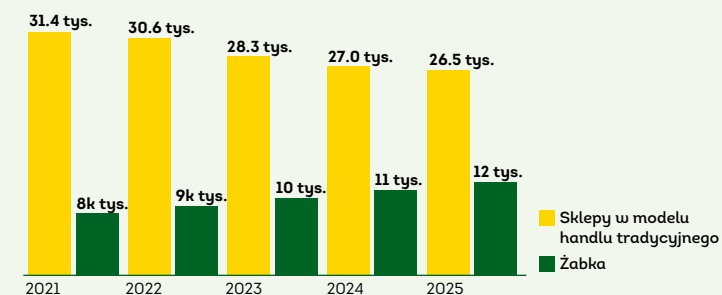


Polska

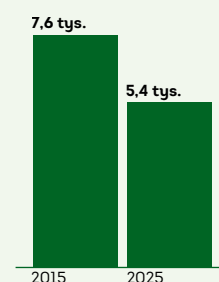
Wysoka dostępność atrakcyjnych lokalizacji w perspektywie krótkoterminowej...



... wynikająca z korzystnych dla Żabki strukturalnych zmian zachodzących na rynku



Liczba sklepów w modelu handlu tradycyjnego w Polsce w każdym roku, w porównaniu z liczbą sklepów Żabka



Liczba placówek bankowych*

* Na podstawie raportu „Polska bankowość w liczbach” z 2015 r., danych bankier.pl oraz raportu Inteliace Research z 2025 r.



Rumunia

Wzrost ilości klientów do poziomów bliskich tym w Polsce utwierdza nas w przekonaniu o potencjale rynku rumuńskiego...



... w zakresie dalszego rozwoju formatu już obecnie cieszącego się sporym zainteresowaniem oraz wysokim udziałem kategorii QMS

35%+

Udział QMS jako % paragonów

Froo szybko zyskało reputację nowoczesnego, innowacyjnego i zorientowanego na klienta konceptu handlowego. Wyróżniającą się marką Froo odzwierciedla ofertę sieci – w każdym ze sklepów klienci mogą znaleźć wszystko, czego potrzebują, i zrobić zakupy w dogodnym dla siebie momencie dnia.

Od chwili wejścia na rynek rumuński otwieramy nowy sklep Froo średnio co trzy dni – zarówno w centrach miast, jak i w dzielnicach mieszkalnych w Bukareszcie, Pitești i Konstancji.

Strategia rozwoju

Ewolująca oferta dla klientów,
sprzyjająca wzrostowi LfL

Wzrost LfL

Realizacja założeń w 2025 r.

5,3%



Wzrost LfL w 2025 r. był na zakładanym poziomie średnich do wysokich wartości jednocyfrowych. Potwierdza to, że nasza oferta nie tylko trafia do klientów i odpowiada na ich codzienne potrzeby, ale także pozostaje aktualna mimo zmieniających się warunków i stanowi solidny fundament dalszego wzrostu.

Wzrost na poziomie
średnich wartości
jednocyfrowych

Aktualizacja naszych założeń na 2025 r. w kierunku dolnej granicy przyjętego wcześniej przedziału odzwierciedla spadek inflacji oraz znacznie trudniejsze warunki pogodowe w porównaniu z rokiem poprzednim. Wpływ na wyniki w okresie od późnej wiosny do końca lata, w którym zazwyczaj odnotowywany jest sezonowy szczyt sprzedaży, miał spadek średniej temperatury o 2–3°C w porównaniu do 2024 r. oraz wyższe opady. Przełożyło się to na ograniczenie ruchu w sklepach, w tym przede wszystkim zakupów impulsowych. W efekcie doszło do spadku LfL w kluczowym trzecim kwartale. Szacuje się, że warunki atmosferyczne odpowiadały za 1–2 p.p. tego spadku.

Legenda

założenia na 2025 r.
zrealizowane z
nawiązkączęściowo
zrealizowane
założenia na 2025 r.zrealizowane
założenia na 2025 r.niezrealizowane
założenia na 2025 r.

→ Informacje na temat czynników ryzyka związanych z omawianym tu filarem można znaleźć w części poświęconej ryzyku na str. 51.

Wzrost LfL dzięki inicjatywom zwiększającym
ruch w sklepach oraz wartość koszykaStreet food jako
część kategorii QMS

Wprowadzenie oferty street food to krok w kierunku jeszcze szybszego wzrostu sprzedaży QMS w przyszłości.

Wszystkie
sklepy

wyposażone w piece
do street foodu

Ciągłe innowacje
produktowe

Nieustanne innowacje – setki nowych produktów wprowadzanych co roku z myślą o utrzymaniu zainteresowania milionów klientów.

622 nowe
produkty

dostępne wyłącznie w sklepach
Żabka, wprowadzone w 2025 r.

Rozszerzona oferta
wygodnych usług

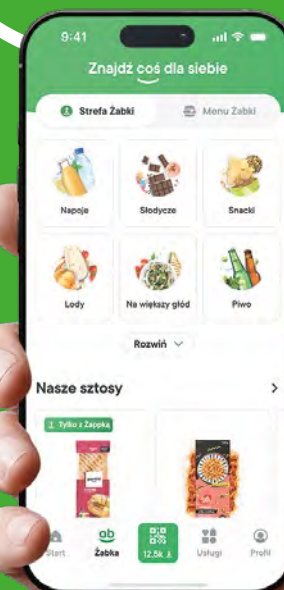
Strategiczny plan wdrażania nowych usług, mający na celu zwiększanie liczby odwiedzin w sklepach, wykorzystanie potencjału sprzedaży krzyżowej, wzbudzanie ciekawości i utrwalanie pozycji naszych sklepów jako naturalnego wyboru klientów.

Oferta 20+
usług

dostępnych w sklepach

Klienci aktywnie
korzystający z
oferty cyfrowej
10 mln

klientów aktywnie korzystających z
Żappki na grudzień 2025 r.



Strategia w działaniu: Wzrost LfL

Dalszy wzrost LfL m.in. dzięki ukierunkowanym działaniom zwiększającym ruch w sklepach oraz wartość koszyka

Street food

Cztery kluczowe inicjatywy wspomagające wzrost:

1. Największy w historii firmy program motywacyjny dla franczyzobiorców, skoncentrowany na gastronomii.
2. Kasy samoobsługowe zintegrowane z ekosystemem gastronomicznym oraz połączone z aplikacją.
3. Lepsza ekspozycja produktów dzięki podgrzewanym witrynom i specjalnym zamrażarkom.
4. Innowacje w zakresie asortymentu: nowe smaki kawy, powrót klasyki polskiego street foodu, ulepszone hot dogi, poszerzona oferta pizzy oraz przekąsek typu finger food.



Wysoco spersonalizowane segmenty sklepów

Lepsze dopasowanie do lokalnych potrzeb:

1. Ekosystem oparty na AI, zapewniający odpowiedni dobór asortymentu nie tylko do segmentu sklepu, ale także do każdej półki.
2. Segmentacja kontekstowa: oferty projektowane z myślą o lokalnych preferencjach i konkretnych misjach zakupowych.
3. Inteligentne zarządzanie przestrzenią: modele służące optymalnemu rozmieszczeniu poszczególnych kategorii i produktów na półkach (tzw. category & shelf share) optymalizują wykorzystanie przestrzeni oraz ułatwiają poruszanie się po sklepie.
4. Dynamiczne planogramy: zindywidualizowany układ dla każdego sklepu, oparty na danych i wzorcach zachowania klientów.
5. W pełni zintegrowany system: segmentacja wyznacza kierunek, optymalizacja definiuje strukturę, a planogramy wskazują sposób realizacji.
6. Strategiczny wpływ: jedno z naszych najbardziej ambitnych przedsięwzięć transformacyjnych, mające na celu zwiększenie trafności oferty oraz efektywność sprzedaży.



SprzedawcaPRO

W 2025 r. wprowadziliśmy usprawniony model aktywnej sprzedaży, obejmujący uproszczone rekomendacje produktowe, sezonowo dostosowywany asortyment oraz jasne dzienne i miesięczne cele w zakresie sprzedaży dla każdego sklepu.



Good Mood



Good Mood – marka, która wywołuje uśmiech, oferując jakość w przystępnej cenie.

Stodcye, przekąski i napoje marki Good Mood przypadły klientom do gustu dzięki pysznemu smakowi, kolorowemu wzornictwu oraz konkurencyjnej cenie. Tworząc produkty Good Mood, stawiamy na estetyczne wrażenia klienta związane z samym produktem, jak i opakowaniem. Nie uznajemy kompromisów w kwestii jakości.

Good Mood to czysta przyjemność – dopracowane receptury i asortyment obejmujący najpopularniejsze kategorie przekąsek na rynku.

Kakao

stanowiące składnik produktów marki Good Mood jest certyfikowane przez Rainforest Alliance



Trwały postęp i prawdziwy sukces biorą się z tysięcy małych kroków podejmowanych na co dzień.

Strategia rozwoju

Wzrost zysków z portfela usług cyfrowych dzięki efektom synergii



Wzrost sprzedaży oferty cyfrowej

Realizacja założeń w 2025 r.

25%



Wzrost sprzedaży oferty cyfrowej

Realizacja zgodna z planem



Zapewnienie trwałego wzrostu EBITDA

Legenda

założenia na 2025 r.
zrealizowane z
nawiązkączęściowo
zrealizowane
założenia na 2025 r.zrealizowane
założenia na 2025 r.niezrealizowane
założenia na 2025 r.

5x

Naszym celem jest pięciokrotny wzrost sprzedaży w okresie 2023–2028.

Oferta cyfrowa pozostaje kluczowym elementem naszej strategii, ponieważ ma ona pozytywny wpływ na strukturę wzrostu Grupy, a jednocześnie pozostaje ściśle zintegrowana z naszą podstawową działalnością. Biznesy cyfrowe stanowią źródło istotnych efektów synergii z fizycznymi kanałami sprzedaży i znacznie poszerzają rynek adresowalny Grupy. Ponadto zapewniają wymierne, skalowalne wsparcie dla naszego formatu modern convenience, które przekłada się na wzrost ruchu oraz zaangażowania klientów.

→ Informacje na temat czynników ryzyka związanych z omawianym tu filarem można znaleźć w części poświęconej ryzyku na str. 51.



Maczfit pogłębił integrację pionową z Żabką w 2025 r. dzięki udanemu wprowadzeniu do sklepów swoich świeżych produktów, w tym sałatek, owsianek i smoothie. Na potrzeby dalszego rozwoju działalności obecnie budowane są nowe zakłady produkcyjne, a ponadto w 2026 r. mają zostać uruchomione zmodernizowane linie produkcyjne oraz platformy e-commerce. Spółka utrzymywała silną dynamikę wzrostu przez cały rok, osiągając dwucyfrowe zwiększenie zarówno wolumenu sprzedaży, jak i przychodów.



Żabka delio jush!

Właścicielem marek jest Li+E



Jush! i delio w dalszym ciągu dynamicznie się rozwijają, osiągając blisko 55-procentowy wzrost przychodów r/r i poszerzając zasięg, rozpoczynając działalność we Wrocławiu. Oznacza to, że oferta Jush! jest już dostępna w trzech największych miastach w Polsce. Rozszerzyliśmy również asortyment supermarketu internetowego delio do ponad 10 000 SKU i uruchomiliśmy pełną ofertę artykułów spożywczych dostępnych przez internet, co zwiększyło konkurencyjność marki na dynamicznie rozwijającym się rynku. Ponadto strategiczna współpraca z Wolt daje nam dostęp do nowych kanałów pozyskiwania klientów.

Dietly

Dietly umacniał swoją pozycję wiodącej porównywarki usług zewnętrznych dostawców cateringu dietetycznego i jednocześnie rozwijał swoją działalność jako twórcy oprogramowania white label, mającego za zadanie pomóc partnerom biznesowym w transformacji cyfrowej. Platforma dopracowała również funkcje służące ograniczeniu marnowania żywności w celu zwiększenia efektywności operacyjnej oraz wskaźnika utrzymania klientów, a także rozpoczęła integrację łańcucha dostaw w związku z przejściem w ramach Grupy jednostki Cool Logistics, tworząc tym samym podstawy do osiągnięcia efektów synergii w obszarze realizacji zamówień.



Nano

Strategia Nano koncentruje się na rozwoju i rozbudowie sieci w pełni autonomicznych sklepów z myślą o powracających klientach. Dzięki osiągnięciu dojrzałości technologicznej, a także udoskonaleniu procesów, skutecznej kontroli kosztów oraz rosnącemu zainteresowaniu ze strony klientów Nano wypracowało okres zwrotu nakładów na uruchomienie sklepu poziomie 3-4 lat, zyskując przy tym gotowość do dalszego zwiększania skali działalności.



Strategia w działaniu: Oferta cyfrowa

Nowe obszary działalności stanowią kolejne źródła przychodów oraz efektów synergii, które wzmacniają i przyspieszają rozwój podstawowej działalności Grupy



Wysokomarżowa usługa, zwiększająca LfL

Żabka stworzyła jedną z wiodących sieci retail media w Polsce, liczącą niemal 6 000 ekranów zainstalowanych w ponad 4 000 lokalizacji. Oznacza to, że docieramy do aż 27 mln klientów, wśród których możemy z powodzeniem promować własne produkty, jak i ofertę partnerów biznesowych.

Staliśmy się jedną z największych i w największym stopniu opartych na danych platform reklamy out of home w Polsce. Pozwala nam to skutecznie komunikować się z przedstawicielami pokolenia Z, które jest nadreprezentowane wśród klientów naszej sieci.

Taki zasięg umożliwia prowadzenie precyzyjnie ukierunkowywanych kampanii w czasie rzeczywistym, bezpośrednio przekładających się na wzrost LfL dzięki dynamicznemu marketingowi na poziomie sklepu. Co więcej, zarządzanie wszystkimi działaniami w tym obszarze odbywa się za pośrednictwem specjalnej platformy integrującej wszystkie cyfrowe narzędzia reklamowe Żabki.



Zagospodarowujemy niszę dzięki znacznemu potencjałowi synergii

Izidrop to usługa logistyczna wspierająca handel internetowy, opracowana na bazie istniejącej infrastruktury Żabki. Zakłada ona wykorzystanie znacznego potencjału operacyjnego wynikającego z dostępności tras powrotnych oraz rozbudowanej sieci punktów odbioru i dostawy przesyłek.

Przewagi te przekładają się na wymierne oszczędności, które z kolei pozwalają nam zaoferować konkurencyjne stawki za przewóz paczek. Propozycja ta jest skierowana głównie do klientów, dla których liczy się przede wszystkim cena lub którym odpowiada odleglejszy termin dostawy, np. w przypadku zwrotu niechcianego produktu do sprzedawcy internetowego.

Usługa jest wdrażana we współpracy z partnerami, w szczególności z Allegro Delivery, co umożliwia realizację dostaw na masową skalę w tysiącach lokalizacji, za przystępne stawki.



Wpływ na społeczeństwo i gospodarkę

Wpływ

Stosujemy sprawdzoną metodologię, aby na bieżąco analizować oraz rozumieć wkład, jaki wnosimy w rozwój społeczno-gospodarczy Polski, Rumunii i Luksemburga.



Wpływ bezpośredni
Działalność podstawowa Grupy Żabka



Wpływ pośredni
Działalność dostawców i partnerów biznesowych



Wpływ indukowany
Dochody gospodarstw domowych



Wpływ handlowy
Działalność franczyzobiorców i partnerów biznesowych w handlu

Luksemburg

Polska

Rumunia

żabka group

Wartość



Wartość dodana

Łączna wartość dodana wytworzona przez Grupę Żabka i jej partnerów biznesowych w gospodarce w 2025 r. wyniosła 13,8 mld PLN, a zatem była o 20% wyższa niż w 2024 r. W 2025 r. Żabka, wraz ze swoimi franczyzobiorcami, odpowiadała za 0,4% wartości dodanej powstałej w Polsce.

13,8 mld PLN

Wartość dodana



Wpływ inwestycji (CAPEX)

Nakłady inwestycyjne na poziomie 1,7 mld PLN w 2025 r. przełożyły się na produkcję globalną o łącznej wartości 3,2 mld PLN, a także odpowiadały za 1,3 mld PLN wartości dodanej. Część tej wartości trafiła do gospodarstw domowych w postaci dochodów oraz zatrudnienia (0,5 mld PLN oraz ok. 9 500 miejsc pracy). Wyniki te potwierdzają, że inwestycje charakteryzuje silny efekt mnożnikowy – każda złotówka przeznaczona na nakłady inwestycyjne generuje ok. 2 PLN obrotów.

3,2 mld PLN

Produkcja globalna



Zatrudnienie

W 2025 r. wraz z franczyzobiorcami i innymi partnerami biznesowymi utrzymywaliśmy ponad 71 300 miejsc pracy – 5,2% więcej niż w 2024 r. Wpływ, jaki wywieramy, wykracza daleko poza liczbę bezpośrednio zatrudnionych przez nas osób.

71 300

Miejsc pracy



Dochody gospodarstw domowych

Prowadzona przez franczyzobiorców i partnerów biznesowych działalność w handlu przełożyła się w 2025 r. na dochody gospodarstw domowych w Polsce, Rumunii i Luksemburgu w łącznej wysokości 4,5 mld PLN, co oznacza wzrost o blisko 24% r/r.

4,5 mld PLN

Dochody gospodarstw domowych



Podatki, składki i opłaty

W 2025 r. podmioty wchodzące w skład Grupy Żabka zapłaciły łącznie ponad 760 mln PLN z tytułu podatków, danin i opłat, które zasiliły budżety centralne i samorządowe w Polsce, Rumunii i Luksemburgu.

760 mln PLN

Podatki, składki i opłaty



Więcej informacji na temat naszego wpływu na społeczeństwo i gospodarkę oraz założeń przyjętego modelu można znaleźć na naszej stronie internetowej.

Polityka alokacji kapitału

Silne wyniki operacyjne i przyspieszone zdelewarowanie, odblokowujące potencjał trwałej dystrybucji wartości dla akcjonariuszy

Dzięki atrakcyjnym perspektywom rozwoju oraz ściśle kontrolowanym inwestycjom dysponujemy znacznymi możliwościami w zakresie generowania przepływów pieniężnych i tym samym zapewnienia akcjonariuszom zrównoważonych zwrotów.

1.

Od wielu lat realizujemy długoterminowy Plan Tworzenia Wartości (ang. Value Creation Plan), który wyznacza kierunki naszych działań i pozwala osiągać bardzo dobre wyniki. Dzięki wyjątkowemu potencjałowi do wypracowywania przepływów pieniężnych zmniejszyliśmy zadłużenie szybciej, niż zakładaliśmy, optymalizując strukturę kapitałową Grupy.

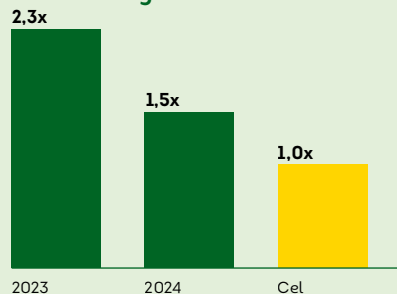
2.

Jesteśmy przekonani, że rosnąca nadwyżka środków pieniężnych z działalności operacyjnej oraz ścisła dyscyplina w zakresie nakładów inwestycyjnych (które w stosunku do przychodów będą z czasem maleć) pozwolą nam jeszcze bardziej zwiększyć zdolność dywidendową.

3.

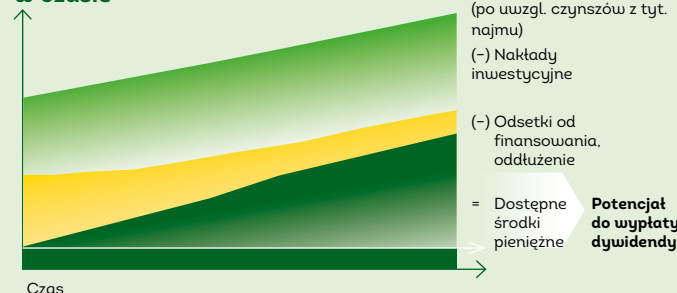
Wypracowaliśmy solidne podstawy do stopniowego zwiększania dywidendy przy jednoczesnym zachowaniu elastyczności w zakresie finansowania ewentualnych transakcji M&A.

Wskaźnik dźwigni*

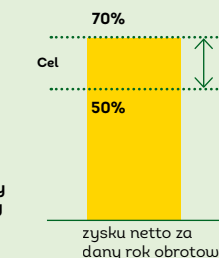


* Wskaźnik dźwigni = dług netto przed uwzględnieniem efektu MSSF 16 / skorygowana EBITDA po uwzgl. czynszów z tyt. najmu

Nadwyżka środków pieniężnych w czasie



Docelowy poziom dywidendy*



* Jako % zysku netto za dany rok obrotowy

Nowa polityka alokacji kapitału

i

Skoncentrowanie na wzroście

Priorytetem działalności Grupy oraz alokacji dostępnego kapitału jest wzrost, z podwyższonym celem otwierania ponad 1 300 nowych sklepów rocznie w Polsce i Rumunii (w latach 2025–2028).

ii

Docelowy wskaźnik dźwigni finansowej na poziomie 1,0x

Średnio- i długoterminowe plany Grupy powinny uwzględniać utrzymywanie umiarkowanego zadłużenia netto oraz odpowiedniej płynności w celu zachowania elastyczności operacyjnej.

iii

Opcjonalność w zakresie M&A

Grupa będzie utrzymywać możliwość alokowania kapitału na transakcje M&A (połączenia i przejęcia przedsiębiorstw), wspierając jej potencjał strategiczny lub poszerzając zasięg geograficzny działalności, przy jednoczesnym zachowaniu organicznej ekspansji jako fundamentu strategii wzrostu; znaczące alokacje kapitału na inwestycje, takie jak transakcje M&A w danym roku, mogą ograniczyć kapitał dostępny na inne cele w tym okresie, w tym na wypłaty dla akcjonariuszy.

iv

Wypłata dywidendy

Nadwyżka kapitału będzie przeznaczana na zwrot dla akcjonariuszy w formie dywidendy, a w razie potrzeby mogą zostać uruchomione programy skupu akcji własnych

Założenia leżące u podstaw polityki

Dążymy do utrzymania wskaźnika długu netto do wyniku EBITDA* na poziomie 1,0x w celu zapewnienia ostrożnego, adekwatnego poziomu płynności finansowej.

Rada Dyrektorów zamierza rekomendować Walnemu Zgromadzeniu wypłatę dywidendy w wysokości 50% skonsolidowanego zysku netto Grupy za 2025 r., a w kolejnych latach w wysokości od 50% do 70% skonsolidowanego zysku netto Grupy za dany rok.

Zakładamy również możliwość wypłaty dodatkowej dywidendy w oparciu o jednorazowe zyski. Jednocześnie w przypadku realizacji dodatkowych inwestycji (w tym akwizycji) wypłata dywidendy może zostać czasowo ograniczona.

* Skorygowana EBITDA po odjęciu czynszów z tytułu najmu

Omówienie wyników finansowych i otoczenie gospodarcze

Silna generacja gotówki zwiększa elastyczność, tworząc przestrzeń zarówno do wypłaty dywidendy, jak i potencjalnego skupu akcji własnych

Co uznałaby Pani za największe osiągnięcia Grupy Żabka w 2025 r.?

Za szczególny powód do dumy uważam poprawę efektywności przy jednoczesnym dynamicznym wzroście naszej działalności. Konsekwentna realizacja działań na rzecz poprawy marży produktowej, kontroli kosztów oraz wykorzystywania efektów skali pozwoliła wypracować wyższy od zakładanego i komunikowanego rynkowi poziom skorygowanego wyniku EBITDA. Istotnie poprawiliśmy też marżę skorygowanego wyniku EBITDA, która w 2025 r. wyniosła 13,1%, tj. była wyższa od zakładanego na ten rok przedziału 12-13%.

Osiągnęliśmy również wyraźnie lepszy wynik finansowy – marża skorygowanego zysku netto ukształtowała się na poziomie 3,2%, znacząco powyżej spodziewanych trzech procent. Wzrost rentowności odzwierciedla nieustanne dążenie Grupy do zrównoważonego tworzenia wartości, a dodatkowym czynnikiem mającym pozytywny wpływ na marżę było udane refinansowanie zadłużenia. Działania te pozwoliły istotnie obniżyć koszty odsetkowe oraz zwiększyć elastyczność finansową firmy.

Jak podsumowałaby Pani wyniki finansowe za 2025 r.?

Pomimo trudniejszego otoczenia w omawianym okresie osiągnęliśmy wszystkie zakładane poziomy wskaźników finansowych oraz dobre wyniki operacyjne. Przychody ze sprzedaży zwiększyły się o 14,1% zarówno dzięki znacznemu wzrostowi LfL, jak i wysokiej sprzedaży w nowo otwartych sklepach. Nawet przy chłodniejszej pogodzie w porównaniu z 2024 r. wysoce elastyczny i zorientowany na klienta model biznesowy Grupy pozwolił utrzymać dynamikę w kluczowych kategoriach convenience, co dowodzi jego odporności na zmiany

czynników zewnętrznych. W 2025 r. wzrost LfL w Polsce wyniósł 5,3%, co odpowiada postawionemu celowi na poziomie średnich jednocyfrowych wartości i potwierdza siłę zróżnicowanej oferty Grupy oraz precyzyjnie dopasowywanych formatów sprzedaży.

Żabka ogłosiła nową politykę alokacji kapitału. Czy mogłaby Pani przybliżyć strategiczne przesłanki tej decyzji?

Przyjęcie nowej polityki alokacji kapitału otwiera nowy, ważny etap w rozwoju Grupy, gdyż pokazuje, że jesteśmy w stanie zapewnić akcjonariuszom zwrot z inwestycji, a jednocześnie utrzymać wpisane w naszą strategię wysokie tempo wzrostu. To, jak istotna jest dla nas efektywność, odzwierciedla skorygowany zysk netto, który wzrósł o 40,6%, tj. do 1 003 mln PLN z 714 mln PLN w 2024 r. Dzięki silnym fundamentom modelu biznesowego, dobrym perspektywom rozwoju działalności oraz skutecznie oddłużonemu bilansowi (wskaźnik długu netto do skorygowanego wyniku EBITDA po odjęciu czynszów z tytułu najmu na poziomie 1,0x) Grupa wypracowała sobie wystarczającą zdolność finansową do zapewniania zrównoważonych zwrotów dla akcjonariuszy.

„Ściśła kontrola nad realizacją planów rozwoju oraz nieustanne dążenie do doskonałości operacyjnej umożliwiły Grupie wyraźną poprawę rentowności i osiągnięcie zakładanych celów z nawiązką. Dzięki efektywności operacyjnej w Polsce oraz coraz lepszym wynikom w Rumunii wzrost nie odbywa się kosztem marż. ”

Marta Wrochna-Łastowska
Group Chief Financial Officer

Omówienie wyników finansowych i otoczenie gospodarcze – ciąg dalszy

Otoczenie makroekonomiczne



W 2025 r. polska gospodarka urosła o 3,6%, a tempo inflacji spadało szybciej, niż przewidywano. Pozwoliło to na obniżenie bazowych stóp procentowych, co w połączeniu ze stale rosnącymi płacami realnymi pozytywnie wpłynęło na poziom dochodów rozporządzalnych gospodarstw domowych oraz siłę nabywczą konsumentów, prowadząc do poprawy nastrojów konsumenckich.

Niemniej w ocenie Grupy nieustannie rosnąca od kilku lat zmienność geopolityczna skłoniła konsumentów do większej ostrożności, niż wynikałoby to z danych makroekonomicznych, a co za tym idzie raczej do oszczędzania niż wydawania pieniędzy.

Jednym z czynników sprzyjających wzrostowi PKB o 3,6% w 2025 r. były obniżki stóp bazowych o 175 pb. Pozwoliły one na ożywienie działalności inwestycyjnej w następstwie większej dostępności tańszego kredytu, a także na zwiększenie popytu wewnętrznego. Ponadto inwestycje w sektorze publicznym zyskały dodatkowe wsparcie w postaci środków z unijnego Instrumentu na rzecz Odbudowy i Zwiększania Odporności (RRF).

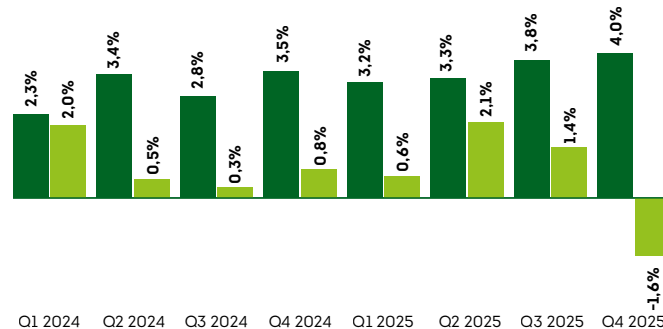
W okresie 2024–2025 nastąpiła stabilizacja cen energii po dwóch latach wzrostów wynikających z poważnych zawirowań na rynkach surowców, do jakich doprowadziła rozpoczęta na początku 2022 r. rosyjska inwazja na Ukrainę. Z końcem września 2025 r. nastąpiło uwolnienie cen energii elektrycznej dla gospodarstw domowych, co spowodowało ich wzrost w ostatnim kwartale roku, który jednak pozostawał w umiarkowanym przedziale. Ogólna struktura polskiego miksu energetycznego, z wciąż rosnącym udziałem źródeł odnawialnych, przyczyniła się do ograniczenia wpływu wahań cen energii z paliw kopalnych.

Spowolnienie inflacji względem maksimów odnotowywanych w 2023 r. utrzymywało się przez cały 2025 r., a jego tempo było szybsze, niż zakładały prognozy. Mimo że średnia stopa inflacji w 2025 r. była zbliżona do poziomu z 2024 r. (3,7% wobec 3,6%), sytuacja w ubiegłym roku była stabilniejsza. Ponadto do ograniczenia presji inflacyjnej przyczynił się silniejszy złoty, który pozwolił na obniżenie kosztów importu. Wszystkie te czynniki miały pozytywny wpływ na nastroje konsumenckie.

Płace realne rosły w 2025 r. znacznie wolniej niż w latach poprzednich, które charakteryzowała wysoka inflacja. W 2025 r. przeciętne realne wynagrodzenie wzrosło o 4,5% wobec 9,5% w 2024 r. W połączeniu z niską stopą bezrobocia na poziomie ok. 5% przełożyło się to na wyższe dochody rozporządzalne konsumentów w Polsce. Część tych dochodów została przeznaczona na oszczędności, o czym świadczy rekordowo wysoki poziom lokat odnotowany w 2025 r.

Nastroje konsumenckie w kraju ustabilizowały się w 2025 r. na poziomie -12,5 wobec -14 w 2024 r. – konsumenci pozytywnie oceniają swoją bieżącą sytuację finansową i zdolność do ponoszenia większych wydatków, oczekując dalszej poprawy w przyszłości. Wszystkie te czynniki stymulowały wzrost wydatków, choć nie we wszystkich segmentach rynku jednakowo – branża dóbr trwałego użytku skorzystała na ożywieniu znacznie bardziej niż handel detaliczny artykułami spożywczymi.

Wzrost produktu krajowego brutto r/r w latach 2024–2025



Legenda

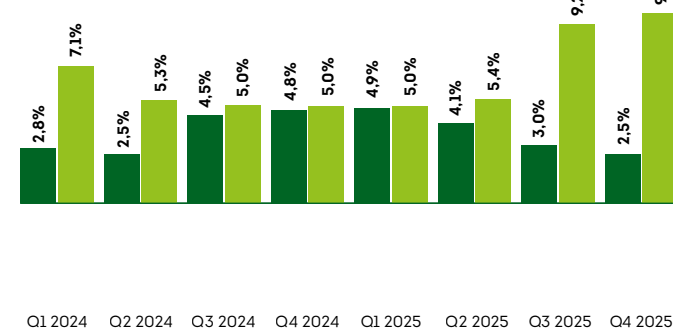
■ Polska ■ Rumunia



Sytuacja gospodarcza w Rumunii na początku 2025 r. była wyraźnie niekorzystna – w ujęciu realnym PKB wzrósł o 0,7%–1,1%, czemu towarzyszyła konsolidacja fiskalna, utrzymująca się wysoka inflacja oraz spadek płac realnych. Czynniki te miały

negatywny wpływ na nastroje konsumenckie. Zniesienie limitów cen energii elektrycznej oraz podwyżki VAT napędziły inflację, której szczytowy poziom, odnotowany w sierpniu, wyniósł 9,9%, co z kolei doprowadziło do spadku siły nabywczej gospodarstw domowych i popytu krajowego. Jednocześnie rekordowy poziom inwestycji publicznych (7,2% PKB w 2025 r. i zakładany wzrost do ok. 8% w 2026 r.), wynikający m.in. ze znacznego zwiększenia wykorzystania funduszy unijnych, przekładał się na dalszy rozwój infrastruktury i łagodził skutki spowolnienia gospodarczego. Rumunia pozostaje również atrakcyjnym rynkiem dla bezpośrednich inwestycji zagranicznych, a pozytywny wpływ na nastroje inwestorów mają postępy w sprawie możliwego przystąpienia kraju do OECD w 2026 r. W kontekście wyhamowującej inflacji, której stopa ma wrócić w granice celu inflacyjnego, oraz spodziewanych obniżek stóp procentowych od połowy 2026 r. analitycy dostrzegają szanse na stopniowe ożywienie gospodarcze, prognozując, że wzrost PKB może sięgnąć 2,1% w 2027 r. pod warunkiem utrzymania dyscypliny fiskalnej i ograniczenia zewnętrznych czynników ryzyka.

Wskaźnik cen towarów i usług konsumpcyjnych w latach 2024–2025



Otoczenie konkurencyjne w Polsce

Polski rynek spożywczy pozostaje strukturalnie zróżnicowany i obejmuje kilka odmiennych formatów, odpowiadających różnym misjom zakupowym konsumentów – od planowanych zakupów tygodniowych po częste, uzupełniające wizyty oraz okazje typu food-to-go. Czyni to go jednym z najbardziej konkurencyjnych środowisk handlu detalicznego w Europie.

Nowoczesny format convenience pozostaje jednym z najsilniejszych motorów wzrostu, a Żabka posiada wyraźną przewagę skali i pozycję lidera rynkowego, dysponując ponad 12 300 lokalizacjami. Kanat ten odnotował najwyższe tempo wzrostu w ostatnich latach, wspierane rosnącym popytem na bliskość, szybkie i bezproblemowe zakupy oraz łatwy dostęp do produktów pierwszej potrzeby. Segment ten zakotwiczymy gęstą siecią sklepów w całym kraju. Ponad 18 milionów konsumentów ma sklep Żabka w promieniu 500 metrów od swojego miejsca zamieszkania.

Handel tradycyjny pozostaje istotnym, choć malejącym segmentem, będąc jedynym kanałem o wyraźnym trendzie spadkowym. Jego rozproszona i silnie rozdrobniona baza jest coraz bardziej podatna na konkurencję ze strony dyskontów i formatów convenience, szczególnie w obszarach miejskich – w latach 2021–2025 segment ten stracił około 5 tys. placówek.

Małe sieci handlowe tworzą największą sieć fizyczną. Choć dominują pod względem liczby placówek, obecnie rosną w umiarkowanym tempie, co odzwierciedla ich ugruntowaną rolę w obsłudze codziennych zakupów uzupełniających i popytu lokalnego. Jednocześnie format ten nie oferuje skali porównywalnej z dyskontami ani nowoczesnym convenience.

Stacje paliw oraz supermarkety charakteryzują się wysoką dynamiką wzrostu. Pierwsze z wymienionych korzystają z misji zakupowych związanych z mobilnością, podczas gdy supermarkety są wspierane przez elastyczność obsługi wielu misji zakupowych.

Dyskonty pozostają dominującą siłą, szybko zwiększając udział w rynku. Ich przewidywalna propozycja wartości, ogólnokrajowy zasięg oraz silna percepcja relacji ceny do jakości nadal przyciągają gospodarstwa domowe migrujące z handlu tradycyjnego oraz supermarketów.



Format	Wzrost segmentu (CAGR 2021–2025)	Liczba sklepów (2025)	
Modern convenience	19%	12,6k	żabka group Carrefour Express SPAR
Handel tradycyjny	-5%	26,5k	Niezależne podmioty
Sieci małych sklepów	5%	29,2k	ABC Groszek Odido
Stacje paliw	10%	6,8k	ORLEN Shell BP
Hipermarkety	2%	~450	Kaufland E.Leclerc Carrefour Auchan
Supermarkety	7%	8,1k	POLOmarket Lewiatan Carrefour
Dyskonty	15%	9,1k	Biedronka Lidl Netto Aldi Dino

* Źródło: Analiza Spółki oparta na estymacjach PMR na 2025 rok

potencjalny kierunek ekspansji

Otoczenie konkurencyjne w Rumunii



Rumuński rynek handlu detalicznego artykułami spożywczymi wszedł w fazę strukturalnej modernizacji, którą charakteryzuje odchodzenie od mocno rozdrobnionego handlu tradycyjnego na rzecz bardziej efektywnych formatów, skoncentrowanych na zaspokajaniu konkretnych potrzeb konsumenckich. Wiąże się z tym zmiana postaw konsumentów oraz otwarcie nowych możliwości wzrostu dla formatów stawiających na dostępność.

O ile handel tradycyjny pozostaje największym segmentem rynku, jego udział stale maleje. Format ten wymaga modernizacji, co ze względu na jego strukturę czyni go podatnym na konsolidację oraz ekspansję ze strony zorganizowanych sieci handlu detalicznego, takich jak Froo. Sytuacja w Rumunii przypomina wczesne etapy transformacji polskiego rynku, na którym Żabka stopniowo obejmowała rolę formatu zaspokajającego potrzeby konsumenckie wcześniej obsługiwane przez sklepy tradycyjne, nienależące do żadnej sieci.

Modern convenience staje się coraz istotniejszym motorem wzrostu rynku, dynamicznie rosnąc i zwiększając swój udział pomimo wczesnego etapu rozwoju. Z kolei pozostałe główne formaty, w tym handel tradycyjny, stacje paliw i formaty wielkopowierzchniowe, rosną w jednocyfrowym tempie. Sieci zrzeszające małe sklepy nadal notują silną dynamikę, zarówno zwiększając zasięg, jak i udział w rynku. Formaty te, wraz z modern convenience, odpowiadają za większość przyrostu rynku, co odzwierciedla wyraźną zmianę preferencji konsumentów.

Hiper- i supermarkety w dalszym ciągu odgrywają istotną rolę, jednak ich wzrost jest wyraźnie wolniejszy niż w przypadku rozwijających się formatów stawiających na dostępność. Utrzymują one zasadniczo stabilny udział w rynku i tym samym ilustrują ograniczenia handlu detalicznego opartego na zaplanowanych, cotygodniowych zakupach. Są ponadto podatne na konsolidację, która wyraźnie przyspieszyła w ostatnich latach.

Omawiana wczesna faza transformacji rynku rumuńskiego stwarza znaczącą szansę dla Froo, wynikającą z jego znacznego niezagospodarowanego potencjału. Przy wciąż niskim stopniu penetracji segmentu modern convenience i braku wyraźnego lidera pod względem skali format ten jest gotowy do przyspieszonej konsolidacji i rozwoju, a Froo dysponuje wszystkim, czego potrzeba, by mieć w tym wyższy od konkurencji udział.

Trwała dynamika wzrostu Sprzedaż do klienta końcowego

Grupa definiuje sprzedaż do klienta końcowego (SKK) jako sprzedaż generowaną przez oba segmenty sprawozdawcze, tj. Ekosystem Convenience oraz Nowe Silniki Rozwoju (NSR). Chociaż nie jest to wartość tożsama ze skonsolidowanymi przychodami Grupy, to w dużej mierze odzwierciedla ona rzeczywisty potencjał biznesowy obranego przez Grupę modelu działalności. Wskaźnik ten jest powszechnie stosowany przez inwestorów i analityków do oceny wyników spółek działających w sektorze sprzedaży detalicznej artykułów spożywczych.

W przypadku sklepów Żabka SKK obliczana jest jako łączna wartość paragonów z kas fiskalnych. W 2025 r. sprzedaż do klienta końcowego w tym segmencie ukształtowała się na poziomie 29 600 mln PLN, co oznacza wzrost o 13,1% r/r. Najistotniejszymi czynnikami odpowiadającymi za taki wynik był rozwój stacjonarnej sieci sprzedaży oraz wzrost sprzedaży porównywalnej (wzrost LfL).

Od momentu uruchomienia w 2021 r. Nowe Silniki Rozwoju, obejmujące biznes cyfrowy oraz działalność prowadzoną w Rumunii, wykazują wysoką dynamikę wzrostu. Sprzedaż do klienta końcowego w tym segmencie zwiększyła się ze 136 mln PLN w 2021 r. do 1 534 mln PLN w 2025 r. (CAGR na poziomie 83% w latach 2021–2025). Wzrost ten w dużej mierze wynikał z rozwoju oferty cyfrowej, dla której sprzedaż do klienta końcowego w 2025 r. wyniosła 772 mln PLN, tj. była wyższa o 25% niż rok wcześniej, a także z konsekwentnego zwiększania skali działalności na rynku rumuńskim, która przyniosła sprzedaż do klienta końcowego na poziomie 762 mln PLN w 2025 r. wobec 491 mln PLN w 2024 r.

Jak wskazano w Skonsolidowanym sprawozdaniu finansowym, podział działalności Grupy na segmenty operacyjne jest zgodny z MSSF 8 i obejmuje Ekosystem Convenience, Nowe Silniki Rozwoju oraz Funkcje Korporacyjne. W związku z powyższym nie zidentyfikowano innej istotnej działalności sektorowej zgodnie z europejskimi standardami sprawozdawczości w zakresie zrównoważonego rozwoju (ESRS).

w mln PLN	2025	2024	Zmiana r/r
Sprzedaż do klienta końcowego	31 135	27 277	14,1%
Sprzedaż do klienta końcowego w sklepach Żabka (segment Ekosystem Convenience)	29 600	26 167	13,1%
Nowe Silniki Rozwoju	1 534	1 109	38,3%

Czynniki wzrostu sprzedaży do klienta końcowego

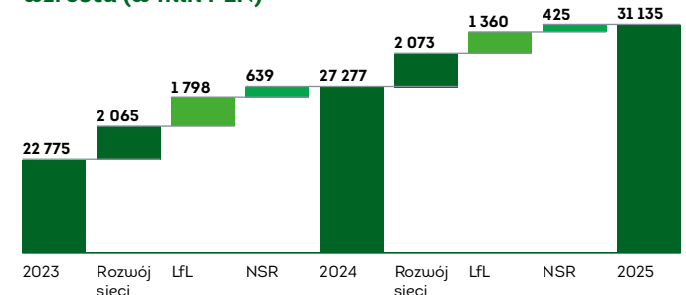
w mln PLN	2025	2024
Liczba sklepów (na 1 stycznia)	11 069	10 014
Nowe sklepy	1 394	1 166
Zamknięcia	124	111
% wszystkich sklepów	1,0%	1,0%
Liczba sklepów (na 31 grudnia)	12 339	11 069
Wzrost sprzedaży LfL	5,3%	8,3%
Sprzedaż do klienta końcowego	31 135	27 277
Wzrost (%)	14,1%	19,8%

W 2025 r. Grupa Żabka uruchomiła 1 394 nowych sklepów (tj. o 94 więcej, niż zakładaliśmy), jednocześnie zamykając 124 placówki (1,0% wszystkich sklepów). W efekcie w ujęciu netto stacjonarna sieć sprzedaży Grupy powiększyła się o 1 270 punkty sprzedaży r/r i tym samym łączna liczba sklepów na koniec roku wyniosła 12 339.

Jednocześnie dynamika LfL w 2025 r. była silna i wyniosła 5,3%. Wzrost ten wspierały zróżnicowany asortyment produktów oraz format sklepów precyzyjnie dopasowany do potrzeb klienta. Pomimo wyzwań związanych z warunkami pogodowymi, tj. znacznie niższymi temperaturami w porównaniu z 2024 r., elastyczność i koncentracja na kliencie pozwoliły Grupie osiągnąć znaczący wzrost w kluczowych kategoriach convenience, co świadczy o odporności przyjętego modelu biznesowego.

W omawianym okresie sprawozdawczym trzema głównymi czynnikami wpływającymi na sprzedaż do klienta końcowego były: (i) rozwój stacjonarnej sieci sprzedaży, (ii) dynamiczny wzrost sprzedaży LfL oraz (iii) działalność segmentu Nowe Silniki Rozwoju.

Sprzedaż do klienta końcowego w podziale na czynniki wzrostu (w mln PLN)



Rozwój stacjonarnej sieci sprzedaży w 2025 r. odpowiadał za zwiększenie sprzedaży do klienta końcowego o 2 073 mln PLN r/r, podczas gdy wzrost sprzedaży LfL i działalność Nowych Silników Rozwoju przyniosły odpowiednio 1 360 mln PLN i 425 mln PLN. W związku z tym wzrost sprzedaży do klienta końcowego w 2025 r. wynikał w 53,7% z rozwoju sieci, w 35,2% ze wzrostu sprzedaży LfL, a w 11,0% z działalności NSR.

Omówienie wyników finansowych i otoczenie gospodarcze – ciąg dalszy

Uzgodnienie sprzedaży do klienta końcowego z przychodami

w mln PLN	2025	2024	Zmiana r/r
Sprzedaż do klienta końcowego	31 135	27 277	14,1%
Zmiana stanu zapasów w sklepach	1 045	925	12,9%
Sprzedaż regionalna i inne korekty	13	(28)	(147,6%)
Sprzedaż towarów, produktów i usług	32 193	28 174	14,3%
Marża franczyzobiorców	(5 040)	(4 377)	15,2%
Przychody ze sprzedaży	27 153	23 797	14,1%

W celu zapewnienia przejrzystości i zgodności z ustawowymi wskaźnikami finansowymi w powyższej tabeli przedstawiono uzgodnienie skonsolidowanych przychodów ze sprzedaży ze sprzedażą do klienta końcowego.

Najistotniejsza korekta wymagana do uzgodnienia skonsolidowanych przychodów Grupy z wartością sprzedaży do klienta końcowego polega na nieujmowaniu łącznej marży franczyzobiorców w wartości sprzedaży do klienta końcowego. Ponadto sprzedaż do klienta końcowego obejmuje sprzedaż regionalną, tj. sprzedaż produktów nabywanych przez franczyzobiorców od dostawców innych niż Grupa Żabka, która nie jest wykazywana jako przychód Grupy. Zgodnie z polityką rachunkowości Grupy przychody ujmowane są w momencie dostawy towaru do franczyzobiorców. Z powodu odstępu w czasie między ujęciem przez Grupę przychodów ze sprzedaży danego towaru franczyzobiorcom a sprzedażą tego towaru klientom końcowym występują zmiany stanu zapasów w sklepach, które także wymagają ujęcia korekty. Zmiany stanu zapasów obejmują również ubytki inwentaryzacyjne na poziomie sklepu oraz odpowiadające im straty.

Marża franczyzobiorców

w mln PLN	2025	2024	Zmiana r/r
Sprzedaż do klienta końcowego w sklepach Żabka	29 600	26 167	13,1%
Marża franczyzobiorców	(5 040)	(4 377)	15,2%
Jako % sprzedaży do klienta końcowego w sklepach Żabka	17,0%	16,7%	0,3 p.p.

W 2025 r. łączna marża franczyzobiorców, stanowiąca zysk realizowany przez franczyzobiorców z prowadzenia sklepu Żabka Polska i sprzedaży towarów klientom, wzrosła o 15%, co w stosunku do wartości sprzedaży do klienta końcowego oznacza marżę na poziomie 17,0% (w 2024 r.: 16,7%). Wzrost ten wynikał przede wszystkim z korzystniejszej struktury sprzedawanego asortymentu, tj. ze zwiększania udziału produktów o wyższej marży, a także z dwucyfrowego wzrostu płacy minimalnej. Skuteczność podejmowanych przez Grupę działań na rzecz budowania relacji z franczyzobiorcami potwierdza niższy wskaźnik rotacji: dobrowolne odejścia nieznacznie spadły, tj. z 8,1% w 2024 r. do 7,8% w 2025 r., przy utrzymującym się wysokim wyniku Net Promoter Score.

Omówienie wyników finansowych i otoczenie gospodarcze – ciąg dalszy

Wyraźna poprawa rentowności

Główne pozycje skonsolidowanego sprawozdania z zysków i strat oraz wybrane wskaźniki rentowności niezdefiniowane w MSSF (tzw. APM)

w mln PLN				% SKK	
	2025	2024	Zmiana r/r	2025	2024
Sprzedaż do klienta końcowego	31 135	27 277	14,1%		
Przychody ze sprzedaży	27 153	23 797	14,1%	87,2%	87,2%
Koszt własny sprzedaży	(22 053)	(19 406)	13,6%	(70,8%)	(71,1%)
Zysk brutto ze sprzedaży	5 100	4 391	16,1%	16,4%	16,1%
Marża brutto	16,4%	16,1%	0,3pp		
Koszty marketingu	(316)	(267)	18,1%	(1,0%)	(1,0%)
Koszty ogólnego zarządu	(582)	(461)	26,1%	(1,9%)	(1,7%)
Koszty technologii, innowacji i rozwoju	(336)	(286)	17,6%	(1,1%)	(1,0%)
Pozostałe koszty	9	(14)	(168,9%)	0,03%	(0,05%)
Raportowana EBITDA	3 876	3 363	15,3%	12,4%	12,3%
Amortyzacja	(1 890)	(1 704)	10,9%	(6,1%)	(6,2%)
Zysk z działalności operacyjnej (EBIT)	1 986	1 659	19,8%	6,4%	6,1%
Saldo przychodów i kosztów finansowych	(880)	(856)	2,9%	(2,8%)	(3,1%)
Zysk przed opodatkowaniem	1 106	804	37,6%	3,6%	2,9%
Obciążenie z tytułu podatku dochodowego	(49)	(211)	(76,7%)	(0,2%)	(0,8%)
Zysk netto	1 057	593	78,3%	3,4%	2,2%
Marża zysku netto	3,4%	2,2%	1,2pp		
Efektywna stopa opodatkowania	4,4%	26,2%	(21,8pp)		

Alternatywne miary wyników (APM)

w mln PLN				% SKK	
	2025	2024	Zmiana r/r	2025	2024
Skorygowana EBITDA	4 066	3 505	16,0%	13,1%	12,8%
Marża skorygowanego wyniku EBITDA	13,1%	12,8%	0,2pp		
Skorygowany zysk netto	1 003	714	40,6%	3,2%	2,6%
Marża skorygowanego zysku netto	3,2%	2,6%	0,6pp		

Przychody ze sprzedaży

W 2025 r. przychody Grupy wzrosły o 14,1%, osiągając poziom 27 153 mln PLN. Za wzrost ten odpowiadały zasadniczo te same czynniki, które miały największy udział we wzroście sprzedaży do klienta końcowego, tj. dalszy rozwój stacjonarnej sieci sprzedaży, wyraźne zwiększenie sprzedaży LfL oraz dalsza poprawa wyników działalności składającej się na Nowe Silniki Rozwoju.

Koszt własny sprzedaży

Koszt własny sprzedaży obejmuje wartość sprzedanych towarów i produktów, koszty logistyki i dystrybucji (w tym głównie koszty usług obcych i wynagrodzeń) oraz koszty działalności i utrzymania sklepów (w tym koszty napraw i remontów, energii i mediów).

Zysk brutto ze sprzedaży

W 2025 r. zysk brutto Grupy wzrósł o 16,1%, do poziomu 5 100 mln PLN. Jednocześnie marża brutto zwiększyła się z 16,1% w 2024 r. do 16,4% w 2025 r., na co wpłynęło kilka kluczowych czynników, w tym przede wszystkim:

- » dynamiczny rozwój Grupy Żabka, który poprawił jej siłę nabywczą, umożliwiając uzyskiwanie korzystniejszych warunków dostaw i przyczyniając się do wzrostu marży brutto;
- » wyższa rentowność w segmencie DCO, przede wszystkim dzięki poprawie wyników w obszarze internetowych zakupów spożywczych;
- » skuteczne strategie cenowe i promocyjne, w tym aktywna segmentacja i dywersyfikacja cen;
- » wzrost LfL w tempie przewyższającym inflację CPI;
- » efekt dźwigni operacyjnej, szczególnie w zakresie kosztów funkcjonowania sklepów, kosztów energii, logistyki i pracowników terenowych, a także normalizacja cen energii.

Koszty technologii, marketingu oraz ogólnego zarządu i administracyjne

W 2025 r. wzrosły zarówno koszty marketingu, jak i nakłady na technologię, innowacje i rozwój, jednak ich poziom w stosunku do wartości sprzedaży do klienta końcowego pozostał zasadniczo niezmienny w porównaniu do 2024 r. i wyniósł ok. 1%. Koszty te zostały poniesione na działania przynoszące wymierne efekty, w tym kampanie marketingowe zwiększające świadomość klientów na temat poszerzenia oferty błyskawicznych dań i przekąsek Żabki czy inwestycje w dalszy rozwój narzędzi AI i kluczowych aplikacji IT.

W 2025 r. koszty ogólnego zarządu wzrosły do poziomu wynoszącego 1,9% sprzedaży do klienta końcowego (w 2024 r.: 1,7%). Wzrost ten wynikał przede wszystkim z ujęcia kosztów związanych z programami motywacyjnymi opartymi na akcjach, a także z rosnącego udziału kosztów związanych z ekspansją w Rumunii.

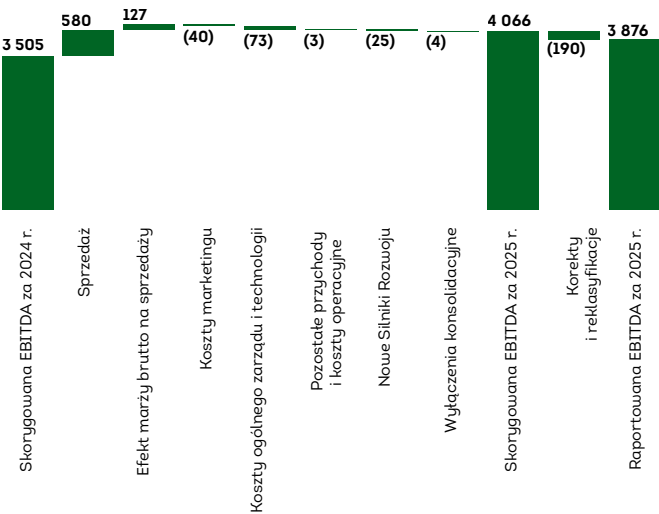
EBITDA i skorygowana EBITDA

Skorygowany wynik EBITDA Grupy za 2025 r. wyniósł 4 066 mln PLN, co w stosunku do wartości sprzedaży do klienta końcowego daje marżę na poziomie 13,1% (w 2024 r.: 12,8%). Poprawa marży skorygowanego wyniku EBITDA wynikała przede wszystkim ze wzrostu sprzedaży w segmencie Ekosystem Convenience (na co wpływ miał rozwój stacjonarnej sieci sprzedaży oraz wzrost LfL), a także z optymalizacji kosztów osiągniętej dzięki usprawnieniu procesów logistycznych i poprawie efektywności energetycznej. Efekty tych działań zostały częściowo zniwelowane przez wzrost kosztów franczyzy.

Uzgodnienie EBITDA do skorygowanego wyniku EBITDA

w mln PLN	2025	2024
Raportowana EBITDA	3 876	3 363
Korekty	190	142
Skorygowana EBITDA	4 066	3 505
Skorygowana marża EBITDA	13,1%	12,8%

Wartość (w mln PLN)



W celu zapewnienia bardziej przejrzystego obrazu wyników działalności Grupy wyniki operacyjne są korygowane o wpływ pozycji jednorazowych.

Najistotniejszą korektą wpływającą na różnicę pomiędzy wysokością wyniku EBITDA i skorygowanego wyniku EBITDA w 2025 r. było ujęcie kosztów związanych z programami motywacyjnymi opartymi na akcjach, tj. Nagrodą Związaną z IPO (rozliczoną w IV kw. 2025 r. i obejmującą niemal 7 000 pracowników, współpracowników i franczyzobiorców) oraz Długoterminowym Programem Motywacyjnym (LTIP). W 2024 r. większość korekt dotyczyła kosztów związanych z procesem przeprowadzenia pierwszej oferty publicznej akcji Spółki (IPO).

Korekty i rekasyfikacje

Korekty (w mln PLN)	2025	2024
Koszty związane ze zmianami w strukturze właścicielskiej i pozyskaniem finansowania	(65)	(81)
Systemy motywacyjne i dodatkowe rekompensaty w związku z zakończeniem współpracy z kluczowymi pracownikami	(130)	(26)
Koszty reorganizacji Grupy i zakładania nowych przedsięwzięć	-	(12)
Koszty transakcyjne w zakresie fuzji i przejęć	-	(0)
Środki wydatkowane na zapewnienie ciągłości działania Spółki w wypadku wystąpienia nieprzewidzianych zdarzeń w jej otoczeniu, w tym na ochronę pracowników, franczyzobiorców i społeczności lokalnych	-	(2)
Rekasyfikacje (w mln PLN)		
Rekasyfikacja wyniku ze zbycia rzeczowych aktywów trwałych i ROU	12	(15)
Przeklasyfikowanie minimalnego podatku obrotowego zapłaconego za granicą - przeklasyfikowanie z kosztów ogólnego zarządu do obciążenia z tytułu podatku dochodowego	(7)	(5)
Korekty i rekasyfikacje razem	(190)	(142)

Amortyzacja

W 2025 r. odpisy amortyzacyjne wyniosły 1 890 mln PLN, tj. wzrosły o 10,9% r/r. Wzrost ten związany był przede wszystkim z rozwojem stacjonarnej sieci sprzedaży, wyższą amortyzacją aktywów z tytułu prawa do użytkowania w następstwie waloryzacji stawek najmu oraz realizacją strategicznych inwestycji w rozwój nowych technologii (w tym wielofunkcyjnej aplikacji konsumenckiej i nowej platformy informatycznej na potrzeby działalności Grupy w branży cateringu dietetycznego).

Przychody i koszty finansowe

w mln PLN	2025	2024
Przychody finansowe	133	175
Odsetki	23	50
Pozostałe	109	125
Koszty finansowe	(1 013)	(1 031)
Odsetki	(906)	(982)
Leasing	(367)	(320)
Pozostałe odsetki	(539)	(661)
Pozostałe	(107)	(49)
Przychody/(koszty) finansowe netto	(880)	(856)

Koszty finansowe netto wzrosły w 2025 r. jedynie nieznacznie, o 2,9% r/r, co w stosunku do wartości sprzedaży do klienta końcowego oznacza spadek. Jest to korzystny trend, odzwierciedlający konsekwentne działania Grupy na rzecz optymalizacji struktury kapitałowej. Po przeprowadzeniu pierwszej oferty publicznej w październiku 2024 r. Grupa uzyskała w grudniu tego samego roku obniżkę marży odsetkowej z tytułu swojego głównego kredytu o 100 pb. Istotny wpływ na poprawę sytuacji Grupy w zakresie finansowania zewnętrznego miała również pomyślna emisja obligacji w maju 2025 r. Wreszcie przeprowadzony we wrześniu 2025 r. proces renegotjacji głównej umowy kredytowej przyniósł kolejne korzyści, w tym dalsze obniżenie oprocentowania, poprawę warunków zabezpieczenia oraz lepsze dostosowanie umowy do długoterminowych celów strategicznych Grupy.

Zysk netto i skorygowany zysk netto

w mln PLN	2025	2024
Raportowany zysk netto	1 057	593
Korekty (w tym efekt podatkowy)	(54)	121
Skorygowany zysk netto	1 003	714
Marża skorygowanego zysku netto	3,2%	2,6%

Korekty mające zastosowanie na poziomie wyniku netto są ustalane poprzez uwzględnienie korekt na poziomie EBITDA, a następnie odjęcie odpowiadającej im kwoty podatku dla każdego skorygowanego elementu. Dzięki temu każda korekta dokonana na EBITDA jest odpowiednio odzwierciedlona po uwzględnieniu skutków podatkowych, co zapewnia bardziej precyzyjne przedstawienie wyniku netto.

Dodatkowy istotny wpływ na łączną wysokość korekt wyniku netto wiąże się z ujęciem przez Żabka Polska zwrotu nadpłaconego podatku dochodowego od osób prawnych. Obejmuje to już otrzymany zwrot za rok 2018 oraz oczekiwane korzystne rozstrzygnięcia wniosków o zwrot nadpłaty za lata 2019–2024, w łącznej kwocie 212 mln PLN. Ze względu na jednorazowy charakter tej pozycji skorygowany zysk netto nie uwzględnia jej kwoty.

Ujęcie zwrotu nastąpiło w wyniku analizy pisemnego uzasadnienia prawomocnego wyroku Naczelnego Sądu Administracyjnego oraz wniosków z powiązanych postępowań podatkowych. Słuszność tego stanowiska potwierdza również otrzymanie przez Żabka Polska w dniu 26 listopada 2025 r. zwrotu nadpłaconego podatku dochodowego od osób prawnych za rok 2018 w wysokości 14,5 mln PLN. Wychodząc z tych samych, potwierdzonych przez sąd założeń, Żabka Polska złożyła wniosek o zwrot nadpłaty za nieprzedawniony rok podatkowy 2019 (wniosek został uwzględniony – zwrot w wysokości 25,3 mln PLN został uzyskany 20 lutego 2026 r.) oraz zamierza złożyć analogiczne wnioski za lata 2020–2024. Rok 2025 był trzecim z kolei rokiem istotnej poprawy efektywnej stopy opodatkowania, na co wpływ miała spłata instrumentów finansowania dłużnego niestanowiących kosztów uzyskania przychodu. Czynniki te obniżyły efektywną stopę opodatkowania z 30,1% w 2023 r. do 26,2% w 2024 r. i 4,4% w 2025 r. Na stawkę za ubiegły rok istotny wpływ miało ujęcie

zwrotu nadpłaconego podatku dochodowego od osób prawnych opisanego powyżej.

W efekcie marża skorygowanego zysku netto wyniosła 3,2%, tj. była o 61 pb. wyższa niż w 2024 r. i o 20 pb. powyżej zakładanego poziomu, co potwierdza skuteczność działań Grupy w zakresie poprawy wyników finansowych.

Ponadprzeciętne generowanie gotówki tworzy przestrzeń do zapewniania zwrotów dla akcjonariuszy Wolne przepływy pieniężne

Wysokość wolnych przepływów pieniężnych (FCF) obliczana jest jako skorygowany wynik EBITDA pomniejszony o wartość czynszów z tytułu najmu i nakładów inwestycyjnych, skorygowany następnie o zmiany stanu kapitału obrotowego i rezerw oraz powiększony o wpływ działalności Property Fund.

w mln PLN	2025	2024
Skorygowana EBITDA	4 066	3 505
Czynsze	(1 094)	(975)
Skorygowana EBITDA po uwzględnieniu czynszów z tytułu najmu	2 972	2 529
Nakłady inwestycyjne z wyłączeniem nakładów Property Fund	(1 520)	(1 518)
Działalność Property Fund, w tym:	(104)	(38)
Nakłady inwestycyjne	(104)	(157)
Transakcje sprzedaży i leasingu zwrotnego (zysk netto)		119
Zmiana stanu kapitału obrotowego i rezerw	391	557
FCF	1 740	1 531
Wskaźnik konwersji FCF	58,5%	60,5%

Wolne przepływy pieniężne stanowią kluczowy wskaźnik wykorzystywany do oceny zdolności Grupy do generowania środków pieniężnych z działalności operacyjnej, skorygowany o wydatki z tytułu czynszów (ujęte w przepływach pieniężnych z działalności finansowej) oraz o nakłady inwestycyjne i nakłady

Omówienie wyników finansowych i otoczenie gospodarcze – ciąg dalszy

Property Fund (ujęte w przepływach pieniężnych z działalności inwestycyjnej).

Poniżej opisano uzgodnienie wolnych przepływów pieniężnych z przepływami pieniężnymi netto wykazanymi w skonsolidowanym sprawozdaniu z przepływów pieniężnych.

Uzgodnienie skorygowanego wyniku EBITDA można znaleźć w nocie „Segmenty” do Skonsolidowanego sprawozdania finansowego. Czynsze z tytułu najmu odnoszą się do umów najmu nieruchomości i są uwzględniane zarówno w spłacie zobowiązań z tytułu leasingu, jak i zapłaconych odsetkach z tytułu leasingu, wykazanych w przepływach pieniężnych netto z działalności finansowej. Sprzedaż realizowaną w ramach działalności Property Fund ujmuje się we wpływach z tytułu zbycia rzeczowych aktywów trwałych i wartości niematerialnych, wykazywanych w przepływach pieniężnych netto z działalności inwestycyjnej. Nakłady inwestycyjne są z kolei ujmowane w pozycji „Nabycie rzeczowych aktywów trwałych i wartości niematerialnych”, wykazywanej w przepływach pieniężnych z działalności inwestycyjnej. Szczegółową analizę nakładów inwestycyjnych można znaleźć w nocie 7.5 do Sprawozdania Finansowego w której są one wykazane jako suma zwiększeń rzeczowych aktywów trwałych oraz wartości niematerialnych.

W 2025 r. Grupa Żabka po raz kolejny wypracowała bardzo dobry wynik w zakresie wolnych przepływów pieniężnych, które wyniosły 1 740 mln PLN, co oznacza wzrost o 13,7% r/r. Rezultat ten został osiągnięty w dużej mierze dzięki zwiększonej skali działalności oraz poprawie rentowności, co znalazło swoje odzwierciedlenie we znacznym wzroście skorygowanego wyniku EBITDA, a także w korzystnej strukturze kapitału obrotowego. Pozostałe kluczowe czynniki wpływające na wysoką konwersję przepływów pieniężnych obejmowały:

- » działania mające na celu optymalizację kosztów, które pozwoliły na zwiększenie efektywności zarządzania siecią sklepów, w tym poprzez umożliwienie ściślejszej kontroli nad kosztami najmu, które rosły znacznie wolniej niż EBITDA;
- » kontrolę nad uznaniowymi nakładami inwestycyjnym, których zmiana rok do roku wynikała głównie z rozwoju sieci, ekspansji międzynarodowej oraz rozszerzenia oferty małej gastronomii o tzw. street food;

- » dostępność kapitału obrotowego netto dzięki wykorzystaniu instrumentów finansowych, w tym faktoringu.

Nakłady inwestycyjne

w mln PLN	2025	2024
Ekosystem Convenience	1 196	1 300
Nowe Silniki Rozwoju	276	220
Funkcje Korporacyjne i Pozostała Działalność	152	155
Łącznie nakłady inwestycyjne	1 624	1 675
Udział CAPEXU w StEC	5,2%	6,1%

Nakłady inwestycyjne Grupy mają w dużej mierze charakter uznaniowy, a ich celem jest głównie finansowanie rozwoju działalności. W segmencie Ekosystem Convenience największe kwoty nakładów dotyczyły otwierania nowych sklepów i wyniosły w 2025 r. łącznie 519 mln PLN. Średnia wysokość nakładów inwestycyjnych w przeliczeniu na sklep spadła z 0,45 mln PLN do 0,43 mln PLN, co wynikało przede wszystkim z optymalizacji aranżacji oraz wyposażenia sklepów.

Inwestycją strategiczną w tym segmencie była modernizacja istniejących placówek. Związane z nią nakłady w 2025 r. osiągnęły poziom 210 mln PLN, i dotyczyły zakończenia procesu montażu pieców do przygotowywania dań street food, a także innych projektów optymalizacji układu sklepów, z których wszystkie zostały sfinalizowane w omawianym okresie. W stosunku do wartości SKK nastąpił spadek nakładów inwestycyjnych o 0,9 p.p. (r/r), z 6,1% do 5,2%.

Za zwiększenie nakładów inwestycyjnych odpowiadał przede wszystkim segment Nowe Silniki Rozwoju. Największy wzrost odnotowano na rynku rumuńskim, gdzie w 2025 r. otwarto 118 nowych sklepów wraz z infrastrukturą logistyczną i systemami wsparcia.

Nakłady inwestycyjne w segmencie Funkcje Korporacyjne i Pozostała Działalność obejmowały inwestycje w projekty technologiczne związane z automatyzacją, robotyką i serwisowaniem oprogramowania.

Zadłużenie netto i dźwignia finansowa

W celu pomiaru poziomu zadłużenia Grupy Żabka kierownictwo stosuje różne wskaźniki finansowe, w tym:

- » zadłużenie finansowe netto (z wyłączeniem zobowiązań z tytułu leasingu),
- » zadłużenie finansowe netto (z wyłączeniem zobowiązań z tytułu leasingu) do skorygowanego wyniku EBITDA (z uwzględnieniem czynszów z tytułu najmu),
- » zadłużenie finansowe netto (z uwzględnieniem zobowiązań z tytułu leasingu),
- » zadłużenie finansowe netto (z uwzględnieniem zobowiązań z tytułu leasingu) do skorygowanego wyniku EBITDA.

w mln PLN	2025	2024
Zadłużenie brutto (kredyty, pożyczki i pozostałe instrumenty dłużne)	4 148	4 549
Środki pieniężne i ekwiwalenty środków pieniężnych	(1 079)	(750)
Zadłużenie netto (z wyłączeniem zobowiązań z tyt. leasingu)	3 069	3 799
Zobowiązania z tytułu leasingu	5 301	4 855
Zadłużenie netto (z uwzględnieniem zobowiązań z tyt. leasingu)	8 370	8 654
Zadłużenie netto (z wyłączeniem zobowiązań z tyt. leasingu) / skorygowana EBITDA (po uwzględnieniu czynszów z tyt. najmu) (x)	1,0x	1,5x
Zadłużenie netto (z uwzględnieniem zobowiązań z tyt. leasingu) / skorygowana EBITDA (x)	2,1x	2,5x

Omówienie wyników finansowych i otoczenie gospodarcze – ciąg dalszy

Dzięki wzmocnieniu fundamentów działalności w wyniku IPO Grupa mogła zintensyfikować działania mające celu zmniejszenie poziomu dźwigni finansowej. Ich przeprowadzenie pozwoliło uzyskać zyskaliśmy solidne podstawy do aktualizacji polityki alokacji kapitału.

Na koniec grudnia 2025 r. Grupa obniżyła wskaźnik zadłużenia finansowego netto (z wyłączeniem zobowiązań z tytułu leasingu) do skorygowanego wyniku EBITDA (po uwzględnieniu czynszów z tytułu najmu) do poziomu 1,0 (na 31 grudnia 2024 r.: 1,5). Na obniżenie wskaźnika miało wpływ zmniejszenie zadłużenia finansowego netto (z wyłączeniem zobowiązań z tytułu leasingu) o 731 mln PLN (19,2%), tj. do poziomu 3 069 mln PLN na dzień 31 grudnia 2025 r. Obniżenie dźwigni finansowej do aktualnej wartości pozwala na rozpoczęcia zwrotu kapitału dla akcjonariuszy.

Pomimo wzrostu stanu zobowiązań z tytułu leasingu na koniec 2025 r., wynikającego głównie z rozwoju stacjonarnej sieci sprzedaży oraz związanej z inflacją waloryzacji stawek czynszu w umowach najmu, wskaźnik zadłużenia finansowego netto (z uwzględnieniem zobowiązań z tytułu leasingu) do skorygowanego wyniku EBITDA był na dzień 31 grudnia 2025 r. niższy niż rok wcześniej.

Zdrowy bilans

w mln PLN	2025	2024
Wartość firmy	3 437	3 439
Rzeczowe aktywa trwałe	4 438	3 940
Aktywa z tytułu prawa do użytkowania	4 899	4 527
Pozostałe	1 381	1 282
Aktywa trwałe	14 155	13 188
Zapasy	1 150	1 092
Należności z tytułu dostaw i usług	2 794	2 277
Środki pieniężne i ekwiwalenty środków pieniężnych	1 079	750
Pozostałe	336	262
Aktywa obrotowe	5 358	4 381
Aktywa ogółem	19 514	17 569
Kredyty, pożyczki i pozostałe instrumenty dłużne	3 829	4 219
Zobowiązania z tytułu leasingu	4 445	4 090
Pozostałe	298	305
Zobowiązania długoterminowe	8 572	8 614
Kredyty, pożyczki i pozostałe instrumenty dłużne	318	330
Zobowiązania z tytułu leasingu	857	764
Zobowiązania z tytułu dostaw i usług oraz pozostałe zobowiązania finansowe	6 631	5 871
Pozostałe	643	601
Zobowiązania krótkoterminowe	8 448	7 566
Zobowiązania ogółem	17 020	16 180
Kapitał własny ogółem	2 494	1 389

Aktywa

Najistotniejsze pozycje aktywów trwałych Grupy obejmują:

- » wartość firmy (3 437 mln PLN na koniec 2025 r. wobec 3 439 mln PLN na koniec 2024 r.); wartość firmy w kwocie 3 166 mln PLN ujęto w 2017 r. w momencie nabycia przez Grupę wszystkich akcji spółki Żabka Polska S.A.;

- » rzeczowe aktywa trwałe (4 438 mln PLN na 31 grudnia 2025 r. w porównaniu z 3 940 mln PLN na 31 grudnia 2024 r.), na które składają się głównie fizyczne elementy infrastruktury sklepowej, aktywa logistyczne, aktywa związane z centralą oraz magazyny;
- » aktywa z tytułu prawa do użytkowania (4 899 mln PLN na 31 grudnia 2025 r. w porównaniu z 4 527 mln PLN na 31 grudnia 2024 r.), które wynikają głównie z umów najmu lokali mieszczących sklepy, centrów logistycznych i centrali, a także umów leasingu pojazdów i podnośników widłowych.

Wzrost wartości aktywów trwałych o 968 mln PLN (7,3%) był głównie efektem przeprowadzonych inwestycji w rzeczowe aktywa trwałe (nowe centrum logistyczne, zautomatyzowany magazyn, wyposażenie nowych sklepów oraz remodelling istniejących punktów sprzedaży) oraz nabycia aktywów z tytułu prawa do użytkowania (zwarcie nowych umów leasingu i zmiany w dotychczasowych umowach).

Należności z tytułu dostaw i usług (2 794 mln PLN na 31 grudnia 2025 r. i 2 277 mln PLN na 31 grudnia 2024 r.) stanowią główny składnik aktywów obrotowych Grupy. Składają się na nie przede wszystkim należności od franczyzobiorców, z których większość zabezpieczona jest towarem znajdującym się w sklepach. Pozostałe istotne składniki aktywów obrotowych obejmują zapasy (o wartości 1 150 mln PLN na 31 grudnia 2025 r.; 1 092 mln PLN na 31 grudnia 2024 r.) oraz środki pieniężne i ich ekwiwalenty (w kwocie 1 079 mln PLN na 31 grudnia 2025 r.; 750 mln PLN na 31 grudnia 2024 r.). Wzrost aktywów obrotowych o 22,3% w 2025 r. wynikał przede wszystkim z rozwoju działalności operacyjnej.

Zobowiązania

Do najistotniejszych składników zobowiązań długoterminowych należą:

- » zobowiązania z tytułu kredytów, pożyczek i pozostałych instrumentów dłużnych, które na dzień 31 grudnia 2025 r. wynosiły 3 829 mln PLN (na 31 grudnia 2024 r.: 4 219 mln PLN) i obejmowały przede wszystkim obligacje oraz kredyty bankowe;
- » zobowiązania z tytułu leasingu w kwocie 4 445 mln PLN (na 31 grudnia 2024 r.: 4 090 mln PLN). Dotyczą one przede wszystkim najmu nieruchomości oraz leasingu różnych urządzeń (np. wyposażenia sklepów), pojazdów i podnośników widłowych.

Omówienie wyników finansowych i otoczenie gospodarcze – ciąg dalszy

W 2025 r. stan zobowiązań długoterminowych ogółem nie zmienił się zasadniczo w stosunku do poziomu z 2024 r. Spadek długoterminowej części zobowiązań z tytułu kredytów, pożyczek i pozostałych instrumentów dłużnych o kwotę 389 mln PLN wynikał głównie z wypracowania dodatniego wyniku EBITDA i spłaty zaciągniętego finansowania. W 2025 r. Zabka Group S.A. wyemitowała 1 000 000 obligacji serii ZAB0530 o wartości nominalnej 1 tys. PLN każda i łącznej wartości nominalnej 1 000 mln PLN. Wzrost długoterminowej części zobowiązań z tytułu leasingu o 354 mln PLN nastąpił w związku zawarciem nowych umów leasingu oraz zmianą warunków dotychczasowych umów i aktualizacją ich wyceny.

Najistotniejszą część zobowiązań krótkoterminowych stanowią zobowiązania z tytułu dostaw i usług oraz pozostałe zobowiązania finansowe, które na koniec 2025 r. wyniosły 6 631 mln PLN. Oznacza to wzrost o 760 mln PLN (12,9%), wynikający głównie z rosnących poziomów sprzedaży.

Kapitał własny

w mln PLN	2025	2024	r/r
Kapitał podstawowy	120	120	0,3%
Kapitał zapasowy ze sprzedaży akcji powyżej ich wartości nominalnej	8 448	8 383	0,8%
Kapitał rezerwowy z tytułu opcji put	(128)	(72)	79,3%
Kapitał rezerwowy z tytułu płatności w formie akcji	146	35	318,2%
Akcje własne	(82)		
Zyski zatrzymane	(5 869)	(6 950)	(15,6%)
Różnice kursowe z przeliczenia jednostek zagranicznych	(37)	(31)	19,7%
Zyski/(straty) aktuarialne	(0)	0	(174,6%)
Zabezpieczenia przepływów pieniężnych	(103)	(97)	6,2%
Kapitał przypadający akcjonariuszom jednostki dominującej	2 494	1 389	79,5%
Udziały niekontrolujące	-	-	
Kapitał własny razem	2 494	1 389	79,5%

W związku z IPO wprowadzono dwa programy motywacyjne: LTIP oraz Nagrodę Związaną z IPO. Wzrost kapitału rezerwowego z tytułu płatności w formie akcji odpowiada ich kosztom ujętym w 2025 r.

Akcje własne pomniejszają kapitał własny Grupy. Rada Dyrektorów podjęła decyzję o przeprowadzeniu programu skupu akcji własnych na potrzeby realizacji zobowiązań Spółki wynikających z długoterminowego programu motywacyjnego na lata 2025–2027. Maksymalna kwota przeznaczona na skup wynosi 130 mln PLN; do dnia publikacji niniejszego raportu skupiono akcje o wartości 82,3 mln PLN.

Ponadto w dniu 30 października 2025 r. wyemitowano 2 974 605 nowych akcji, które zostały przydzielone wybranym beneficjentom w ramach Nagrody Związanej z IPO.

Na dzień 31 grudnia 2025 r. objęty i w pełni opłacony kapitał zakładowy wynosił 120,1 mln PLN (26,1 mln EUR) i dzielił się na 1 002 974 605 akcji zwykłych bez wartości nominalnej. Nadwyżka ze sprzedaży akcji powyżej ich wartości nominalnej wzrosła o 64,7 mln PLN (15,3 mln EUR).

Zysk na akcję

w mln PLN	2025	2024
Podstawowy zysk na akcję	1,10	0,62
Rozwodniony zysk na akcję	1,10	0,62

Podstawowy zysk na akcję i rozwodniony zysk na akcję wzrósł o 0,48 PLN, tj. z 0,62 PLN w 2024 r. do 1,10 PLN w 2025 r.

Polityka alokacji kapitału

Szczegóły nowo przyjętej polityki alokacji kapitału przedstawiono w rozdziale [Polityka alokacji kapitału na stronie 38](#).

Instrumenty finansowe

Najważniejsze instrumenty finansowe, z których Grupa korzysta w celu finansowania działalności operacyjnej oraz inwestycyjnej, obejmują kredyty bankowe, obligacje, umowy leasingu, umowy leasingu w rozumieniu MSSF 16 oraz środki pieniężne. Ponadto Grupa dysponuje innymi instrumentami finansowymi, takimi jak należności i zobowiązania z tytułu dostaw i usług, które powstają bezpośrednio w toku prowadzonej działalności. Grupa stale monitoruje ryzyko cen rynkowych w odniesieniu do wszystkich posiadanych instrumentów finansowych.

w mln PLN	2025	2024
Udzielone pożyczki wewnątrzgrupowe	6	7
Akcje i udziały w jednostkach niepowiązanych	23	23
Inne aktywa finansowe	57	68
Należności z tytułu dostaw i usług	2 794	2 277
Środki pieniężne i ekwiwalenty środków pieniężnych	1 079	750
Aktywa finansowe	3 958	3 124

w mln PLN	2025	2024
Kredyty	3 133	4 531
Obligacje	1 001	
Pożyczki	14	18
Zobowiązania z tytułu leasingu	5 301	4 855
Zobowiązanie z tytułu wystawionej opcji put dotyczącej udziałów niekontrolujących	142	99
Zobowiązania z tytułu dostaw i usług oraz pozostałe zobowiązania finansowe	6 760	5 990
Zobowiązania finansowe	16 351	15 493

Omówienie wyników finansowych i otoczenie gospodarcze – ciąg dalszy

Ryzyko finansowe

Grupa narażona jest na różne rodzaje ryzyka finansowego, w tym ryzyko rynkowe, ryzyko kredytowe i ryzyko płynności. Zmiany stóp procentowych i innych wskaźników związanych z funkcjonowaniem rynków finansowych mają i będą miały wpływ w przyszłości na jej działalność. W związku z tym każdy dotyczący Grupy rodzaj ryzyka finansowego poddawany jest analizie, w następstwie której określone są wytyczne w zakresie zarządzania danym ryzykiem. Wdrożony przez Grupę kompleksowy program zarządzania ryzykiem ma na celu ograniczenie ewentualnych negatywnych oddziaływań poszczególnych czynników ryzyka na prowadzoną działalność.

System kontroli wewnętrznej sprawozdawczości finansowej Grupy Żabka podlega monitorowaniu i ocenie ze strony Działu Audytu Wewnętrznego, a wyniki przeprowadzonej oceny są przekazywane Komitetowi Audytu. System ten został skrupulatnie zaprojektowany, tak aby zapewnić dokładność, wiarygodność i integralność sprawozdawczości finansowej.

Składa się on z szeregu uzupełniających się elementów, w tym wstępnej i ciągłej oceny ryzyka, a także wprowadza odpowiedni podział obowiązków oraz różne mechanizmy kontrolne o krytycznym znaczeniu.

Poniższa tabela stanowi podsumowanie ekspozycji Grupy na kluczowe czynniki ryzyka finansowego, a także zawiera informacje o ich wpływie na prowadzoną działalność oraz sposobach zarządzania nimi. Informacje na temat ogólnego podejścia Grupy do zarządzania ryzykiem można znaleźć w oddzielnej części niniejszego [raportu](#) [\[hyperlink\]](#)

Ryzyko rynkowe	Główne źródła ryzyka	Sposób zarządzania	Inne istotne informacje
Ryzyko stopy procentowej	» Lokaty pieniężne o zmiennym oprocentowaniu, ostateczna stopa zwrotu z inwestycji zależy od aktualnej polityki pieniężnej, a także potrzeb instytucji finansowych w zakresie płynności. » Finansowanie zewnętrzne o zmiennym oprocentowaniu, obejmujące w niemal 100% kredyty, pożyczki i pozostałe instrumenty dłużne oparte na stopach WIBOR i EURIBOR	» Zapewnienie Grupie zróżnicowanych źródeł finansowania, obejmujących źródła długoterminowe i krótkoterminowe, adekwatne do celu wydatków » Aktywne monitorowanie zmian stóp procentowych na różnych rynkach, bieżącej sytuacji makroekonomicznej, decyzji Narodowego Banku Polskiego/ Europejskiego Banku Centralnego oraz prognoz gospodarczych	» Pomiędzy grudniem 2024 r. a grudniem 2025 r. marża kredytu konsorcjalnego została obniżona w wyniku refinansowania zadłużenia oraz spadku wskaźnika dźwigni finansowej dla zadłużenia uprzywilejowanego. Jednocześnie obniżono również marżę na kredycie udzielonym przez Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju. - Ponadto w maju 2025 r. Grupa zakończyła emisję obligacji o łącznej wartości 1 mld PLN, co umożliwiło dywersyfikację źródeł finansowania.
Ryzyko walutowe	» Transakcje sprzedaży lub zakupu w walutach innych niż waluta funkcjonalna (PLN) » Aktywa i zobowiązania finansowe w walutach innych niż PLN, w szczególności zobowiązania z tytułu kredytów i pożyczek (77 mln EUR na 31 grudnia 2025 r.) oraz zobowiązania z tytułu leasingu (184 mln EUR na 31 grudnia 2025 r.) » Ekspozycja w ryzyko walutowe dotyczy głównie EUR	» Monitorowanie płatności krajowych i zagranicznych w walutach innych niż PLN » Stosowanie instrumentów pochodnych zabezpieczających przed ryzykiem walutowym (metoda ta nie była stosowana w prezentowanych okresach, ale pozostawała dostępna) » Porównanie bieżących kursów wymiany z kursami przyjętymi w budżecie	» Ekspozycja stosunkowo nieistotna – na 31 grudnia 2025 r. tylko 3,9% aktywów finansowych ogółem i 9,6% zobowiązań finansowych ogółem było denominowane w walutach obcych. Ekspozycja nieznacznie wzrosła w porównaniu z poprzednim okresem z powodu wykorzystania odnawialnej linii kredytowej (Revolving Credit Facility) przez spółki zależne działające na rynku rumuńskim.
Ryzyko zmian cen energii elektrycznej	» Wysoce prawdopodobne planowane fizyczne zakupy energii elektrycznej po zmiennej cenie (cena spot)	» Zawieranie wirtualnych umów zakupu energii elektrycznej (uPPA) » Stosowanie rachunkowości zabezpieczeń przepływów pieniężnych	» W przypadku wzrostu cen energii elektrycznej na polskim rynku ekspozycja wynikająca z fizycznego zakupu energii elektrycznej przez Grupę, opartego na cenach rynkowych, zostanie zrekompensowana wyższymi płatnościami gotówkowymi wynikającymi z kontraktów różnicowych wbudowanych w umowy uPPA i odwrotnie.
Ryzyko kredytowe	» Należności z tytułu dostaw i usług (w większości dotyczą dużego grona franczyzobiorców) » Środki pieniężne i ekwiwalenty środków pieniężnych	» Minimalizacja koncentracji ryzyka ze względu na dużą liczbę franczyzobiorców » Ustanowienie zabezpieczenia w postaci zastawu na zapasach (towarze) znajdujących się w sklepach » Weryfikacja przed udzieleniem kredytu kupieckiego » Ciągły monitoring » Rachunki prowadzone przez renomowane banki » Ubezpieczenie wszystkich franczyzobiorców w ramach Polisy Ubezpieczeniowej Działalności Gospodarczej w TUW PZU	» Na 31 grudnia 2024 r. należności z tytułu dostaw i usług odpowiadają za 73,4% ekspozycji Grupy na ryzyko kredytowe. » W II połowie 2025 r. Grupa zawarła dodatkową dwustronną umowę pomocniczą w ramach odnawialnej linii kredytowej (Revolving Credit Facility), aby zwiększyć elastyczność źródeł finansowania oraz zapewnić ich doraźną dostępność.
Ryzyko płynności	» Zobowiązania finansowe (kredyty, pożyczki i pozostałe instrumenty dłużne, zobowiązania z tyt. leasingu oraz z tyt. dostaw i usług)	» Monitorowanie z wykorzystaniem narzędzia do planowania płynności » Utrzymanie dostępnych linii kredytowych (RCF i pomocniczych) » Dywersyfikacja źródeł finansowania wśród kredytodawców i produktów	» Wartość należności objętych Polisa Ubezpieczeniową w Allianz na koniec 2025 r. wyniosła 300 mln PLN

Ład korporacyjny i kierownictwo

Wprowadzenie do ładu korporacyjnego



„ Za nami rok wzmocnienia ładu korporacyjnego i zwiększania przejrzystości komunikacji z rynkiem po niedawnym debiucie giełdowym jako fundamentów zdolności Zabka Group do długoterminowego tworzenia wartości. ”

Krzysztof Krawczyk
Chairman of the Board of Directors

Szanowni Akcjonariusze i Interesariusze,

Jako Przewodniczący Rady Dyrektorów Grupy Zabka i jednocześnie jej członek niepełniący funkcji wykonawczych (ang. odpowiednio Chairman of the Board of Directors oraz Non-Executive Director) oraz członek Komitetu Audytu mam zaszczyt zwrócić się do Państwa na wstępie do rozdziału „Ład korporacyjny” Raportu Rocznego Grupy za 2025 r. Niniejszy rozdział omawia kompetencje organów Spółki oraz ich realizację w praktyce, a także sposób, w jaki ustanowione w Grupie ramy ładu korporacyjnego służą osiągnięciu przez nią sukcesów w perspektywie długoterminowej, zapewniają przestrzeganie wysokich standardów etycznych oraz sprzyjają dążeniu do zrównoważonego rozwoju.

Rada Dyrektorów wytycza strategiczne kierunki działań Grupy, nadzoruje jej działalność oraz podejmuje decyzje w najistotniejszych sprawach. Moją rolą jest zapewnienie skutecznego funkcjonowania Rady, w tym poprzez zachęcanie jej członków do prowadzenia konstruktywnej debaty oraz dopilnowywanie, aby otrzymywali oni z należytym wyprzedzeniem wysokiej jakości informacje niezbędne do podejmowania świadomych decyzji.

Przełomowy rok

Rok obrotowy 2025 był pierwszym pełnym rokiem funkcjonowania Grupy jako spółki giełdowej, co samo w sobie stanowiło kamień milowy w jej rozwoju. Zmiana ta wymagała nie tylko spełnienia konkretnych wymogów regulacyjnych, ale także przyjęcia szeroko rozumianych dobrych praktyk uczestników rynku kapitałowego. W ciągu roku zbudowaliśmy silniejsze relacje z rynkiem m.in dzięki przejrzystej komunikacji, opartej na rzetelnej sprawozdawczości okresowej i bieżącej oraz prowadzeniu bezpośredniego dialogu z inwestorami. Opublikowaliśmy również nasz pierwszy raport roczny jako podmiotu notowanego na giełdzie. Otrzymał on szereg nagród i wyróżnień, w tym podwójne srebro w konkursie Corporate & Financial Awards 2025, co świadczy o wysokiej jakości i przejrzystości sprawozdawczości Grupy.

Przyjęte ramy ładu korporacyjnego wsparty pomyślną realizację wielu kluczowych zadań, w tym pierwszej w historii Grupy emisji obligacji oraz pierwszego Walnego Zgromadzenia Zabka Group jako spółki publicznej. Rada Dyrektorów została ponadto wzmocniona poprzez rozszerzenie jej składu o kolejną osobę pełniącą funkcję Non-Executive Director i spełniającą kryteria niezależności.

Ład korporacyjny służący realizacji strategii

Silny ład korporacyjny stanowi podstawę do sprawowania skutecznego nadzoru i odpowiedzialnego podejmowania decyzji. Osoby na stanowisku Non-Executive Director, jednocześnie spełniające kryteria niezależności, odgrywają kluczową rolę poprzez konstruktywne kwestionowanie decyzji kierownictwa oraz wnoszenie różnorodnych perspektyw do dyskusji na forum Rady Dyrektorów. Komitet Audytu z kolei wspiera Radę poprzez nadzór nad sprawozdawczością finansową, mechanizmami kontroli wewnętrznej i systemem zarządzania ryzykiem.

Perspektywy dalszego rozwoju: ewolucja i przejrzystość

W oparciu o dotychczasowe doświadczenie i sukcesy Rada Dyrektorów będzie nadal dążyć do dochowywania i doskonalenia dobrych praktyk Spółki w zakresie ładu korporacyjnego zgodnie z oczekiwaniami interesariuszy oraz standardami rynku kapitałowego. Podobnie jak w poprzednich latach, także w tym roku dołożymy wszelkich starań w celu zapewnienia przejrzystej organizacji i przebiegu Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia. Chcemy, aby było ono – zgodnie z opiniami inwestorów oraz pozostałych uczestników rynku i interesariuszy – jak najskuteczniejszym forum konstruktywnego dialogu o przyszłości Grupy. Jednocześnie pozostajemy konsekwentni w prowadzeniu jasnej i spójnej komunikacji z rynkiem zgodnie z powszechnie uznanymi standardami.

Nieustanne doskonalenie ram ładu korporacyjnego

Zachowanie jak najwyższych standardów ładu korporacyjnego ma zasadnicze znaczenie dla budowania długoterminowej wartości dla akcjonariuszy oraz utrzymania zaufania pozostałych interesariuszy. Silny ład korporacyjny oznacza skuteczniejsze procesy decyzyjne i zarządzania ryzykiem oraz większą przejrzystość działań Grupy. W miarę dojrzewania Zabka Group jako spółki giełdowej Rada Dyrektorów będzie nadal w pełni angażować się we wzmocnienie ram ładu korporacyjnego jako fundamentu zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialnego przywództwa.

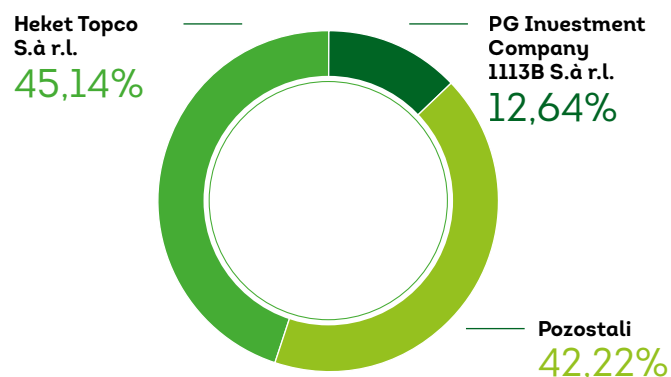
Informacje dla akcjonariuszy

Struktura akcjonariatu

Od 17 października 2024 r. akcje Spółki notowane są na rynku podstawowym Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie, tj. rynku regulowanym.

Zgodnie z informacjami własnymi Spółki oraz informacjami uzyskanymi od akcjonariuszy na dzień 1 stycznia 2025 r. struktura akcjonariatu Zabka Group SA przedstawiała się następująco:

Struktura akcjonariatu na 1 stycznia 2025 r.



W 2025 r. struktura akcjonariatu Spółki uległa zmianie w wyniku następujących zdarzeń: (i) realizacji programu skupu akcji własnych Spółki na potrzeby długoterminowego programu motywacyjnego ustanowionego w Spółce na lata 2025–2027, (ii) podwyższenia kapitału zakładowego Spółki w ramach kapitału docelowego na potrzeby realizacji Nagrody Związanej z IPO oraz (iii) oferty publicznej akcji Spółki przeprowadzonej przez dwóch największych akcjonariuszy.

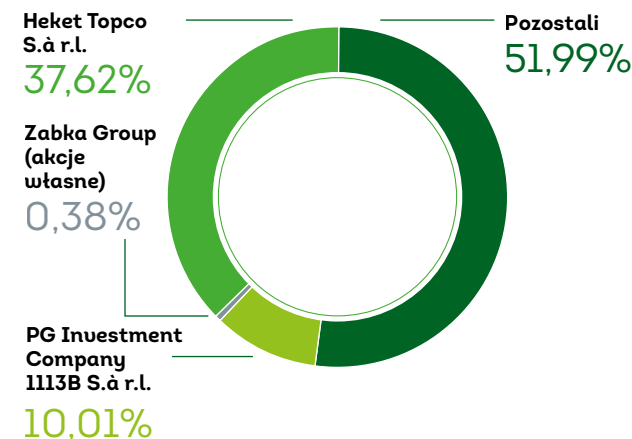
W wyniku realizacji programu skupu akcji własnych w dniach od 7 do 19 sierpnia 2025 r. Spółka nabyła 3 780 000 akcji własnych, które zostaną przydzielone uprawnionym uczestnikom długoterminowego programu motywacyjnego ustanowionego w Spółce na lata 2025–2027. Wykonywanie prawa głos z akcji własnych Spółki zostało zawieszone.

W dniu 30 października 2025 r. należycie umocowani przedstawiciele Rady Dyrektorów Spółki podjęli uchwałę o podwyższeniu kapitału zakładowego Spółki poprzez emisję 2 974 605 nowych akcji, które zostały następnie przydzielone nieodpłatnie uprawnionym uczestnikom programu Nagrody Związanej z IPO, realizowanego w Spółce. Akcje zostały wyemitowane w ramach kapitału docelowego określonego w Statucie Spółki.

W dniach 12–13 listopada 2025 r. dwóch akcjonariuszy Spółki, tj. Heket Topco S.à r.l. oraz PG Investment Company 1113B S.à r.l., przeprowadziło publiczną ofertę akcji Spółki, obejmującą łącznie 100 000 000 akcji.

W następstwie powyższych zdarzeń oraz w świetle informacji własnych Spółki oraz informacji uzyskanych od akcjonariuszy struktura akcjonariatu Spółki na dzień 31 grudnia 2025 r. przedstawiała się następująco:

Struktura akcjonariatu na 31 grudnia 2025 r.



Heket Topco S.à r.l. było największym akcjonariuszem Spółki. Akcjonariusza pośrednio kontroluje CVC Capital Partners.

W okresie od 31 grudnia 2025 r. do dnia publikacji niniejszego raportu przedstawiona wyżej struktura akcjonariatu Spółki nie uległa zmianie.

Struktura kapitału zakładowego

Wyemitowany przez Spółkę kapitał zakładowy wynosi 26 117 619,39 EUR i dzieli się na 1 002 974 605 akcji, z których każda daje takie same uprawnienia co do dywidendy oraz liczby głosów na Walnym Zgromadzeniu. Akcje Spółki zostały zarejestrowane zgodnie z prawem luksemburskim i są notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie od 17 października 2024 r.

Zmiana wysokości kapitału zakładowego

Kapitał zakładowy Spółki może zostać podwyższony lub obniżony w drodze uchwały Walnego Zgromadzenia podjętej z zachowaniem kworum wymaganego do zmiany Statutu, większością co najmniej trzech czwartych ważnie oddanych głosów (tj. większością kwalifikowaną). Z zastrzeżeniem przepisów luksemburskiego prawa spółek Walne Zgromadzenie może podjąć decyzję o utworzeniu nowych klas akcji oraz określeniu ich cech, uprawnień i ograniczeń w drodze uchwały podjętej kwalifikowaną większością głosów z zachowaniem kworum wymaganego do zmiany Statutu.

Kapitał docelowy

Ponadto, zgodnie ze Statutem Spółki, Rada Dyrektorów jest uprawniona do jedno- lub wielokrotnego podwyższenia kapitału zakładowego Spółki w granicach kapitału docelowego, tj. do kwoty 27 602 569,81 EUR, poprzez emisję łącznie nie więcej niż 1 060 000 000 akcji bez wartości nominalnej.

Rada Dyrektorów może podwyższyć kapitał zakładowy w drodze emisji akcji oraz wyłączyć lub ograniczyć prawo poboru akcjonariuszy w związku z podwyższeniem kapitału zakładowego dokonywanym w granicach kapitału docelowego. Upoważnienie wygasa dnia 24 października 2029 r., ale może zostać przedłużone uchwałą Walnego Zgromadzenia podjętą kwalifikowaną większością głosów z zachowaniem kworum wymaganego do zmiany Statutu.

Uprawnienia akcjonariuszy Udział w Walnym Zgromadzeniu i wykonywanie praw głosu

Każda akcja Spółki uprawnia do jednego głosu na Walnym Zgromadzeniu, z zastrzeżeniem ograniczeń wynikających z przepisów prawa.

Akcjonariusze wykonują swoje kolegialne uprawnienia na Walnym Zgromadzeniu. Każde prawidłowo zwołane Walne Zgromadzenie Spółki reprezentuje ogół akcjonariuszy Spółki. Walne Zgromadzenie ma kompetencje wyraźnie zastrzeżone dla niego przepisami prawa oraz postanowieniami Statutu. W szczególności Walne Zgromadzenie jest uprawnione do głosowania nad wyborem członków Rady Dyrektorów, z zastrzeżeniem opisanych niżej uprawnień osobistych Heket Topco S.à r.l. („Akcjonariusz Wiodący”) oraz PG Investment Company 1113B S.à r.l. („Akcjonariusz PG”) do zgłaszania kandydatów na członków Rady Dyrektorów, zgodnie ze Statutem. Ponadto decyzja o wycofaniu akcji Spółki z obrotu na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie wymaga zgody Walnego Zgromadzenia, podjętej większością co najmniej dziewięciu dziesiątych ważnie oddanych głosów, przy kworum wynoszącym co najmniej połowę kapitału zakładowego obecnego lub reprezentowanego.

Zasadniczo, dopóki Akcjonariusz Wiodący pozostaje w posiadaniu co najmniej 10% lub 25% kapitału akcyjnego Spółki, przysługuje mu prawo wskazania odpowiednio jednego lub dwóch członków Rady Dyrektorów. Akcjonariusz Wiodący jest również uprawniony do wskazania jednego niezależnego członka Rady Dyrektorów bez względu na posiadany udział w kapitale Spółki. Na żądanie niezależny członek Rady Dyrektorów zobowiązany jest zrezygnować z pełnionej funkcji z chwilą powołania następcy. Akcjonariusz PG może wskazać jednego członka Rady Dyrektorów, o ile posiada co najmniej 10% kapitału akcyjnego Zabka Group SA. Jeżeli udział Akcjonariusza Wiodącego w kapitale Spółki spadnie poniżej 25%, ale pozostanie na poziomie co najmniej 10%, jeden ze wskazanych przez niego członków Rady Dyrektorów zobowiązany jest złożyć rezygnację. Jeżeli udział Akcjonariusza Wiodącego lub Akcjonariusza PG spadnie poniżej 10%, wskazani przez nich członkowie Rady Dyrektorów również zobowiązani są zrezygnować ze stanowiska. Członek Rady Dyrektorów, który odmówi złożenia rezygnacji,

zostanie odwołany przez najbliższe Walne Zgromadzenie lub, w przypadku zasiadania w komitetach, przez Radę Dyrektorów.

Dopóki akcje Spółki pozostają dopuszczone do obrotu na rynku regulowanym w państwie członkowskim UE, Walne Zgromadzenia są zwoływane zgodnie z przepisami luksemburskiej Ustawy z dnia 1 sierpnia 2019 r. o wykonywaniu niektórych praw akcjonariuszy na walnych zgromadzeniach spółek publicznych, z późniejszymi zmianami, oraz zgodnie ze Statutem.

Modyfikacja uprawnień; zmiany Statutu

Wszystkie prawa przysługujące z akcji mogą podlegać modyfikacjom (niezależnie od tego, czy Spółka jest w trakcie likwidacji) w drodze uchwały Walnego Zgromadzenia podjętej w trybie wymaganym dla zmiany Statutu. Zgodnie z przepisami prawa luksemburskiego zmiana Statutu wymaga większości co najmniej 2/3 ważnie oddanych głosów na Walnym Zgromadzeniu, na którym obecna lub reprezentowana jest co najmniej połowa kapitału zakładowego Spółki. W przypadku niespełnienia warunku kworum może zostać zwołane kolejne Walne Zgromadzenie, które może obradować bez względu na wielkość reprezentowanego na nim kapitału i którego uchwały mogą być podejmowane większością co najmniej 2/3 ważnie oddanych głosów.

Alokacja kapitału

W dniu 30 września 2025 r. Rada Dyrektorów zatwierdziła Politykę Alokacji Kapitału Spółki („Polityka”), ustanawiającą m.in. zasady podejmowania przez Radę decyzji dotyczących rekomendowania Walnemu Zgromadzeniu wypłaty dywidendy, w tym jej wysokości. Polityka określa kluczowe czynniki, jakie należy uwzględnić przy wydawaniu takich rekomendacji, aby zachować równowagę między wypłatami z zysku a potrzebami Spółki w zakresie dalszego rozwoju i inwestycji. Polityka ma na celu budowanie długoterminowej wartości Spółki oraz Grupy, przy jednoczesnej maksymalizacji zwrotów dla akcjonariuszy, utrzymywaniu odpowiedniego poziomu stabilności finansowej oraz zapewnieniu elastyczności w reagowaniu na zmieniające się warunki rynkowe.

Polityka opiera się na czterech nadrzędnych zasadach, których celem jest zapewnienie wzrostu wartości w długim okresie:

- » skoncentrowanie na wzroście – priorytetem działalności Grupy oraz alokacji dostępnego kapitału jest wzrost, z podwyższonym celem otwierania ponad 1 300 nowych sklepów rocznie w Polsce i Rumunii (w latach 2025–2028);
- » docelowy wskaźnik dźwigni finansowej na poziomie 1,0x skonsolidowanej skorygowanej EBITDA po uwzględnieniu czynszów z tytułu najmu – średnio- i długoterminowe plany Grupy powinny uwzględniać utrzymywanie umiarkowanego zadłużenia netto oraz odpowiedniej płynności w celu zachowania elastyczności operacyjnej;
- » opcjonalność w zakresie M&A oraz wypłat – Grupa będzie utrzymywać możliwość alokowania kapitału na transakcje M&A (połączenia i przejęcia przedsiębiorstw), wspierające jej potencjał strategiczny lub poszerzające zasięg geograficzny działalności, przy jednoczesnym zachowaniu organicznej ekspansji jako fundamentu strategii wzrostu; znaczące alokacje kapitału na inwestycje, takie jak transakcje M&A w danym roku, mogą ograniczyć kapitał dostępny na inne cele w tym okresie, w tym na wypłaty dla akcjonariuszy;
- » wypłaty dywidendy – nadwyżka kapitału ma być zwracana akcjonariuszom w formie dywidend, a w dłuższym horyzoncie czasowym mogą zostać wprowadzone programy skupu akcji własnych.

Z uwzględnieniem powyższych nadrzędnych zasad, a także pod warunkiem utrzymania wskaźnika zadłużenia netto do skonsolidowanego skorygowanego wyniku EBITDA na poziomie 1,0x (przy czym zadłużenie netto oblicza się z wyłączeniem zobowiązań z tytułu leasingu, a wynik EBITDA oznacza skorygowany wynik EBITDA po uwzględnieniu czynszów z tytułu najmu – przed zastosowaniem MSSF 16) oraz zachowania ostrożnego i odpowiedniego poziomu płynności, poczynsz od wyników finansowych za 2025 r., Rada Dyrektorów zamierza rekomendować Walnemu Zgromadzeniu wypłatę dywidendy w wysokości odpowiadającej 50% skonsolidowanego zysku netto Grupy za poprzedni rok obrotowy, oraz w wysokości odpowiadającej od 50% do 70% w kolejnych latach, w zależności od czynników związanych z otoczeniem biznesowym Grupy oraz planowanymi inwestycjami.

Rada Dyrektorów może według własnego uznania zaproponować wyższą dywidendę w przypadku wystąpienia jednorazowych zysków w danym roku obrotowym. Rada Dyrektorów może też według własnego uznania zarekomendować niższą dywidendę lub nie rekomendować jej wcale, jeżeli w danym roku obrotowym wystąpią lub będą planowane istotne inwestycje, w tym transakcje M&A.

Uwzględniając zasady określone w Polityce oraz z zastrzeżeniem przepisów prawa luksemburskiego, Rada Dyrektorów może zdecydować o wypłacie zaliczki na poczet dywidendy ze zrealizowanych zysków netto Spółki lub z innych kapitałów dostępnych do podziału.

Maksymalna kwota dywidendy zaproponowana przez Radę Dyrektorów w rekomendacji dla Walnego Zgromadzenia nie może przekroczyć kwoty określonej przepisami prawa luksemburskiego.

Zgodnie z nim kwota dywidendy zaproponowana przez Radę Dyrektorów w rekomendacji dla Walnego Zgromadzenia nie może przekroczyć kwoty równej zyskowi netto Spółki na koniec poprzedniego roku obrotowego, powiększonemu o zyski przeniesione z lat ubiegłych (zyski zatrzymane) oraz kwoty pobrane z kapitałów rezerwowych dostępnych na ten cel (takich jak np. nadwyżka ceny emisyjnej akcji nad wartością nominalną), pomniejszonej o straty przeniesione z lat ubiegłych oraz kwoty podlegające obowiązkowemu przeniesieniu na kapitały rezerwowe zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa lub Statutem.

Ponadto przepisy prawa stanowią, że z rocznego zysku netto Spółki co najmniej 5% powinno być przeznaczane na kapitał zapasowy Spółki do momentu, aż kwota tego kapitału osiągnie wysokość 10% kapitału zakładowego Spółki. Dopóki kapitał zapasowy pozostaje na tym poziomie, wymóg jego uzupełniania nie obowiązuje. Po ewentualnym przeznaczeniu części zysku na kapitał zapasowy Walne Zgromadzenie, działając na wniosek Rady Dyrektorów, powinno określić sposób przeznaczenia pozostałego wyniku finansowego Spółki. Może ono podjąć decyzję o przeznaczeniu całości lub części rocznego zysku netto na kapitał rezerwowy, przeniesieniu go na następny rok obrotowy lub wypłaceniu go akcjonariuszom w formie dywidendy. Na dzień sporządzenia niniejszego raportu Spółka nie przeznaczyła jeszcze żadnych środków na kapitał zapasowy.

Uchwały dotyczące podziału zysku oraz wypłaty dywidendy podejmowane są przez Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy na wniosek Rady Dyrektorów.

Stosowanie przez Zabka Group Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW 2021

Oświadczenie na temat stanu stosowania rekomendacji i zasad zawartych w zbiorze „Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW”

Jako spółka notowana na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, Zabka Group SA świadomie podjęła decyzję o stosowaniu zasad ładu korporacyjnego określonych w Dobrych Praktykach Spółek Notowanych na GPW 2021 („Dobre Praktyki GPW” lub „DPSN 2021”).

Dobre Praktyki GPW zawierają zalecenia i wytyczne w zakresie ładu korporacyjnego, przyjęte przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie dla emitentów akcji notowanych na prowadzonym przez nią rynku regulowanym. Ich celem jest promowanie przejrzystości, odpowiedzialności i zrównoważonego tworzenia wartości, przy jednoczesnym wzmacnianiu zaufania inwestorów oraz ochronie praw akcjonariuszy i innych interesariuszy. Zakres Dobrych Praktyk GPW obejmuje kluczowe obszary ładu korporacyjnego, w tym politykę informacyjną i relacje inwestorskie, funkcjonowanie i skład organów spółki, systemy kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem, politykę wynagrodzeń oraz kwestie ESG.

Zabka Group SA jest świadoma znaczenia przestrzegania jak najwyższych standardów w zakresie ładu korporacyjnego. Spółka w pełni podziela wartości leżące u podstaw Dobrych Praktyk GPW i kieruje się zawartymi w zbiorze wytycznymi, kształtując własną politykę ładu korporacyjnego.

[Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2021](#)

Rozdział 1. Polityka informacyjna i komunikacja z inwestorami

„W interesie wszystkich uczestników rynku i swoim własnym spółka giełdowa dba o należyłą komunikację z interesariuszami, prowadząc przejrzystą i rzetelną politykę informacyjną.”

Zabka Group stosuje wszystkie 7 zasad zawartych w rozdziale 1.

Spółka prowadzi przejrzystą, terminową i równoprawną komunikację ze wszystkimi uczestnikami rynku kapitałowego. Wyniki finansowe publikowane są w możliwie najkrótszym czasie, aby umożliwić interesariuszom jak najpełniejsze wykorzystanie narzędzi analitycznych przy ich ocenie. W oparciu o kompleksowy program działań w obszarze ESG Spółka sporządza obszernie sprawozdanie zrównoważonego rozwoju, obejmujące szereg zagadnień ESG, w tym informacje dotyczące postępów w realizacji strategii zrównoważonego rozwoju. Wszystkie kluczowe ujawnienia dotyczące strategii Spółki oraz inne informacje istotne dla interesariuszy są udostępniane za pośrednictwem korporacyjnej strony internetowej. Spotkania z inwestorami organizowane są regularnie, a na wszystkie zapytania inwestorów odpowiedzi udzielane są w wyznaczonych terminach. Spółka aktywnie prowadzi dialog zarówno z inwestorami instytucjonalnymi, jak i indywidualnymi – w Luksemburgu, Polsce oraz na arenie międzynarodowej.

Rozdział 2. Zarząd i Rada Nadzorcza

„W celu osiągnięcia najwyższych standardów w zakresie wykonywania przez zarząd i radę nadzorczą spółki swoich obowiązków i wywiązywania się z nich w sposób efektywny, w skład zarządu i rady nadzorczej powoływane są wyłącznie osoby posiadające odpowiednie kompetencje, umiejętności i doświadczenie.”

Zabka Group stosuje wszystkie 11 zasad zawartych w rozdziale 2.

Model organów Spółki jest monistyczny. W związku z tym zasady wymienione w rozdziale 2 Dobrych Praktyk GPW mają zastosowanie do Rady Dyrektorów, która jest kolegialnie odpowiedzialna zarówno za zarządzanie Spółką, jak i nadzór nad nią. Rada składa się z osób posiadających odpowiednie kompetencje, umiejętności i doświadczenie, działa w najlepszym interesie Spółki oraz wykonuje swoje obowiązki zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa i najlepszymi praktykami rynkowymi. Spółka wdrożyła odpowiednie polityki i procedury, w tym politykę różnorodności, zapewnia przejrzyste procesy decyzyjne i głosowania oraz udostępnia Radzie Dyrektorów zasoby niezbędne do skutecznego wykonywania funkcji zarządczych i nadzorczych, realizując tym samym cele i wymogi wynikające z zasad wymienionych w rozdziale 2 DPSN 2021.

Rozdział 3. Systemy i funkcje wewnętrzne

„Sprawnie działające systemy i funkcje wewnętrzne są nieodzownym narzędziem sprawowania nadzoru nad spółką. Systemy obejmują spółkę i wszystkie obszary działania jej grupy, które mają istotny wpływ na sytuację spółki.”

Zabka Group stosuje 9 z 10 zasad zawartych w rozdziale 3 i częściowo stosuje zasadę 3.6.

Zasada 3.6 zaleca, aby kierujący audytem wewnętrznym podlegać organizacyjnie prezesowi zarządu, a funkcjonalnie przewodniczącemu komitetu audytu lub przewodniczącemu rady nadzorczej, jeżeli rada pełni funkcję komitetu audytu. Dyrektor ds. Audytu Wewnętrznego (Chief Audit Executive) funkcjonalnie podlega przewodniczącemu Komitetu Audytu (co jest zgodne z zasadą 3.6), ale organizacyjnie podlega Dyrektorowi Finansowemu (CFO), a nie Dyrektorowi Generalnemu (CEO). Wynika to z decyzji mającej na celu zapewnienie, aby z perspektywy strukturalnej i organizacyjnej funkcje związane z audytem wewnętrznym, za które odpowiada Dyrektor ds. Audytu Wewnętrznego, stanowiły część pionu finansowego, kierowanego przez Dyrektora Finansowego. Spółka w pełni przestrzega pozostałych zasad, utrzymując sprawnie działające i skuteczne systemy wewnętrzne, obejmujące kontrolę wewnętrzną, zarządzanie ryzykiem, nadzór nad przestrzeganiem przepisów regulacyjnych (compliance) oraz audyt wewnętrzny. Systemy te są dostosowane do skali i złożoności działalności Grupy Zabka i podlegają okresowej weryfikacji, mającej na celu zapewnienie ich adekwatności i skuteczności.

Powołano Dyrektora ds. Audytu Wewnętrznego, którego rolą jest nadzorowanie prawidłowego wdrażania przyjętych polityk i procedur oraz zapewnienia ich zgodności z uznanymi standardami. Rada Dyrektorów sprawuje bieżący nadzór nad działaniem i efektywnością wszystkich stosowanych systemów i funkcji. Zgodnie z najlepszymi praktykami rynkowymi funkcja audytu wewnętrznego podlega co pięć lat niezależnej ocenie zewnętrznej.

Schematy i zasady podległości służbowej w Spółce gwarantują niezależność kluczowych funkcji kontrolnych, a Rada Dyrektorów regularnie ocenia ich skuteczność.

Rozdział 4. Walne Zgromadzenie i relacje z akcjonariuszami

„Zarząd spółki giełdowej i jej rada nadzorcza powinny zachęcać akcjonariuszy do zaangażowania się w sprawy spółki, wyrażającego się przede wszystkim aktywnym, osobistym lub przez pełnomocnika, udziałem w walnym zgromadzeniu. Walne zgromadzenie powinno obradować z poszanowaniem praw wszystkich akcjonariuszy i dążyć do tego, by podejmowane uchwały nie naruszały uzasadnionych interesów poszczególnych grup akcjonariuszy. Akcjonariusze biorący udział w walnym zgromadzeniu wykonują swoje uprawnienia w sposób nienaruszający dobrych obyczajów. Uczestnicy walnego zgromadzenia powinni przybywać na walne zgromadzenie przygotowani.”

Zabka Group stosuje wszystkie 14 zasad zawartych w rozdziale 4.

Zgodnie z nimi Spółka zapewnia przejrzysty i bezstronny przebieg walnych zgromadzeń, a także dąży do jak najlepszej komunikacji z akcjonariuszami i zachęca ich do angażowania się w sprawy Spółki. Akcjonariusze mają możliwość wykonywania swoich praw na równych zasadach, w tym umożliwia im się uczestnictwo w walnym zgromadzeniu osobiście lub przy wykorzystaniu środków komunikacji elektronicznej, a także zapewnia dostęp do transmisji obrad walnego zgromadzenia na żywo oraz dostęp do projektów uchwał wraz z uzasadnieniem z należytym wyprzedzeniem. Ponadto na walnych zgromadzeniach mogą być obecni również przedstawiciele mediów bez żadnych ograniczeń. W ramach monistycznego modelu organów Spółki Rada Dyrektorów pełni funkcje przypisane na mocy powyższych zasad organom zarządzającym i nadzorującym – jej członkowie uczestniczą w walnych zgromadzeniach w miarę potrzeby, przekazując wyczerpujące informacje o wynikach i strategii Spółki oraz zapewniając poszanowanie praw akcjonariuszy bez zakłócania prawidłowego funkcjonowania organów Spółki. Spółka przyjęła politykę alokacji kapitału określającą jasne i przejrzyste zasady wypłaty dywidendy.

Rozdział 5. Konflikt interesów i transakcje z podmiotami powiązanymi

„Spółka i jej grupa posiada przejrzyste procedury zarządzania konfliktami interesów i zawierania transakcji z podmiotami powiązanymi w warunkach możliwości wystąpienia konfliktu interesów. Procedury powinny przewidywać sposoby identyfikacji takich sytuacji, ich ujawniania oraz sposób postępowania w przypadku ich wystąpienia. Członek zarządu lub rady nadzorczej powinien unikać podejmowania aktywności zawodowej lub pozazawodowej, która mogłaby prowadzić do powstawania konfliktu interesów lub wpływać negatywnie na jego reputację jako członka organu spółki, a w przypadku powstania konfliktu interesów powinien niezwłocznie go ujawnić.”

Zabka Group stosuje wszystkie 7 zasad zawartych w rozdziale 5.

Spółka wdrożyła przejrzyste procedury identyfikacji konfliktów interesów, zarządzania nimi i ich ujawniania oraz przeprowadzania transakcji z podmiotami powiązanymi zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa i międzynarodowymi standardami rachunkowości. W ramach monistycznego modelu organów Spółki Rada Dyrektorów pełni funkcje przypisane na mocy zasad zawartych w rozdziale 5. organom zarządzającym i nadzorującym, zobowiązując swoich członków do niezwłocznego ujawniania wszelkich dotyczących ich rzeczywistych i potencjalnych konfliktów interesów oraz do powstrzymywania się od zabierania głosu w sprawach, w których takie dotyczące ich konflikty występują, a także umożliwiając im – w stosownych przypadkach – zgłaszanie zdań odrębnych w takich sprawach. Transakcje z podmiotami powiązanymi zawierane są na warunkach rynkowych, tj. bez przyznawania preferencyjnego traktowania żadnemu z akcjonariuszy, a w przypadkach wymaganych przepisami podlegają uprzedniej ocenie, zaopiniowaniu i zatwierdzeniu w celu ochrony interesów Spółki i wszystkich akcjonariuszy na równych zasadach.

Rozdział 6. Wynagrodzenia

„Spółka i jej grupa dbają o stabilność kadry zarządzającej, między innymi poprzez przejrzyste, sprawiedliwe, spójne i niedyskryminujące zasady jej wynagradzania, przejawiające się m.in. równością płac kobiet i mężczyzn. Przyjęta w spółce polityka wynagrodzeń członków organów spółki i jej kluczowych menedżerów określa w szczególności formę, strukturę, sposób ustalania i wypłaty wynagrodzeń.”

Zabka Group stosuje wszystkie 5 zasad zawartych w rozdziale 6.

Wynagrodzenie członków Rady Dyrektorów, członków Komitetu Zarządzającego oraz kluczowych menedżerów jest sprawiedliwe, przejrzyste i zgodne z długoterminowymi celami Spółki. Mechanizmy motywacyjne wspierają zrównoważone tworzenie wartości i nie są uzależnione od wyników krótkoterminowych. Spółka zapewnia stosowanie zasad równego wynagradzania za taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości oraz zapobieganie wszelkim praktykom dyskryminacyjnym. Spółka przyjęła Długoterminowy Program Motywacyjny (tzw. LTIP), którego założenia wpisują się w długoterminowe cele inwestorów Zabka Group oraz sprzyjają podejmowaniu przez członków kluczowej kadry kierowniczej działań na rzecz budowania wartości przedsiębiorstwa w zrównoważony sposób, w tym poprzez uwzględnienie celów ESG w kryteriach przyznawania wynagrodzenia.

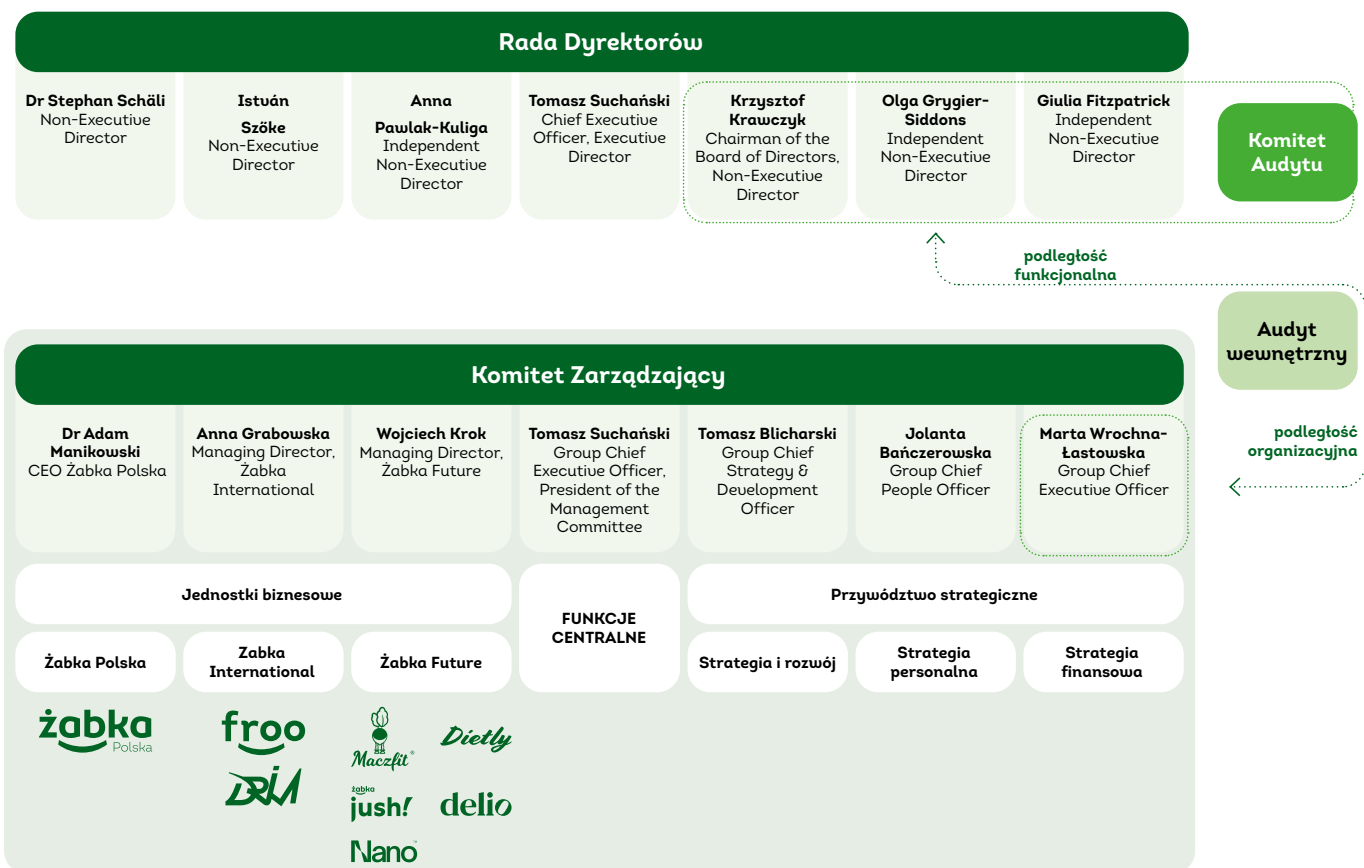
Struktura i kierownictwo Grupy

Zgodnie z art. 17 Statutu Spółki Rada Dyrektorów przekazała swoje uprawnienia w zakresie zarządzania działalnością Zabka Polska SA Komitetowi Zarządzającemu, zachowując kompetencje do podejmowania decyzji dotyczących ogólnej strategii rozwoju Grupy oraz wszelkich innych czynności, które w świetle przepisów prawa luksemburskiego lub postanowień Statutu stanowią wyłączną domenę Rady Dyrektorów.

Największymi jednostkami biznesowymi w Grupie Żabka są **Żabka Polska**, **Żabka International** i **Żabka Future**. W strukturze organizacyjnej Grupy Żabka wyodrębniono również obszar Strategii i Funkcji Centralnych, w skład którego wchodzi następujące jednostki organizacyjne: **Strategia i Rozwój** (obejmująca kwestie ESG i związane z klimatem), Strategia Personalna i Strategia Finansowa (obejmująca sprawozdawczość w zakresie zrównoważonego rozwoju) – obie kierowane przez wyznaczonych członków Komitetu Zarządzającego – oraz Funkcje Centralne.

Żabka Polska zarządza stacjonarną siecią sklepów Żabka oraz zespołami odpowiadającymi za jej funkcjonowanie, począwszy od zakładania nowych sklepów, ich adaptację, łańcuch dostaw, aż po asortyment i komunikację. **Zabka International** odpowiada za rozwój na nowych rynkach i nadzoruje ekspansję zagraniczną. Zadaniem **Żabka Future** jest przyspieszenie budowy cyfrowego ekosystemu convenience z uwzględnieniem synergii pomiędzy jego elementami oraz zapewnienie optymalnych technologii na potrzeby wielokierunkowego rozwoju Grupy. Obszar **Strategii i Funkcji Centralnych** tworzą zespoły odpowiedzialne za **Strategię i Rozwój** oraz **Strategię Personalną** oraz **Strategię Finansową**. Do jego zadań należy też koordynacja Działów Prawnego i Korporacyjnego oraz bieżące sprawy administracyjne.

W skład Grupy wchodzi Spółka (Zabka Group SA, jednostka dominująca), Zabka Polska i Zabka International, które są w 100% bezpośrednio kontrolowane przez Spółkę, 21 jednostek zależnych kontrolowanych pośrednio (poprzez Żabka Polska i Zabka International) przez Spółkę oraz jedna jednostka współkontrolowana przez Spółkę, ujmowana jako wspólne przedsięwzięcie.



Komitety w Żabka Polska

Komitet ds. Planu Tworzenia Wartości

Komitet ds. Ryzyka i Compliance

Komitet ds. ESG

W celu dalszego wzmocnienia standardów ładu korporacyjnego w największej spółce zależnej Grupy, która odpowiada za ok. 94% skonsolidowanych przychodów, ustanowiono trzy specjalne komitety. Zadaniem **Komitetu ds. Ryzyka i Compliance** jest nadzór nad stosowaniem dobrych praktyk w zakresie zarządzania ryzykiem oraz przestrzegania przepisów regulacyjnych, a **Komitetu ds. ESG** – zapewnianie spójności działań spółki z celami zrównoważonego rozwoju. Nad skuteczną i efektywną realizację strategii biznesowej czuwa ponadto **Komitet ds. Planu Tworzenia Wartości**.

Rada Dyrektorów

[GOV-1]

Rada Dyrektorów Zabka Group SA składa się z profesjonalistów o zróżnicowanym doświadczeniu i kompetencjach, których współpraca przyczynia się do tworzenia wyjątkowej przewagi konkurencyjnej.

Członkowie Rady Dyrektorów są powoływani przez Walne Zgromadzenie na maksymalnie 6-letnie kadencje, przy czym dopuszczalne jest ponowne powołanie. Odwołanie członka Rady Dyrektorów odbywa się w trybie uchwały Walnego Zgromadzenia i może nastąpić w dowolnym momencie. W przypadku zwolnienia stanowiska w Radzie Dyrektorów Rada ma prawo obsadzić wakat do czasu zwołania najbliższego Walnego Zgromadzenia, które może zatwierdzić wybór Rady na czas do upływu pierwotnej kadencji.

Rada Dyrektorów jest uprawniona do podejmowania wszelkich działań, jakie są niezbędne, właściwe lub wskazane w celu realizacji przedmiotu działalności Spółki, z wyjątkiem działań zastrzeżonych do kompetencji Walnego Zgromadzenia na mocy przepisów prawa luksemburskiego lub Statutu Spółki. Podstawowym zadaniem Rady Dyrektorów jest określanie ogólnej strategii Grupy. Aby usprawnić kierowanie Grupą na tym poziomie, Rada Dyrektorów przekazała kompetencje w zakresie sprawowania zarządu jej działalnością Komitetowi Zarządzającemu. Delegacja ta nie obejmuje decydowania o ogólnej strategii rozwoju Spółki ani żadnych innych czynności, które są zastrzeżone do kompetencji Rady Dyrektorów na podstawie przepisów prawa luksemburskiego lub postanowień Statutu Spółki. Nadzór nad Komitetem Zarządzającym sprawuje Rada Dyrektorów.

Rada Dyrektorów składa się z siedmiu członków, z których jedna osoba pełni funkcje wykonawcze (Executive Director), a sześcioro takich funkcji nie pełni (Non-Executive Directors). Spośród tych drugich troje spełnia kryteria niezależności. 43% składu Rady stanowią kobiety, a 57% mężczyźni.

W 2025 r. Rada Dyrektorów podejmowała kolejne działania w celu ugruntowania zasad Polityki Różnorodności, Równości i Inkluzyjności Grupy Żabka, która służy budowaniu włączającej kultury organizacyjnej oraz tworzeniu równych szans dla wszystkich we wszystkich obszarach działalności firmy. Rada postrzega różnorodność jako kluczowy zasób strategiczny i dba o to, aby skład najważniejszych organów korporacyjnych Grupy odzwierciedlał z jednej strony niezbędne doświadczenie, a z drugiej nowe, odmienne punkty widzenia.

Zgodnie z tym przekonaniem w 2025 r. skład Rady został poszerzony o jedną osobę – na stanowisko Independent Non-Executive Director w dniu 17 czerwca 2025 r. Walne Zgromadzenie powołało panią Annę Pawlak-Kuligę. Wraz z tym powołaniem Rada Dyrektorów zyskała jeszcze większy poziom niezależności, co powinno przełożyć się na zwiększone zaufanie do jej decyzji ze strony akcjonariuszy mniejszościowych oraz innych interesariuszy Grupy. Ponadto dzięki wyjątkowemu i bogatemu doświadczeniu pani Anny Pawlak-Kuligi w branży handlu detalicznego Rada zyskała dodatkowe kompetencje w obszarze istotnie pokrywającym się z podstawową działalnością Grupy. Ponadto nowy, rozszerzony do nieparzystej liczby skład Rady może sprzyjać kształtowaniu się stanowisk i podejmowaniu decyzji w oparciu o różnorodne opinie i perspektywy, a jednocześnie wzmacniać legitymację procesu decyzyjnego dzięki zaangażowaniu większej liczby członków. Poza powyższą w 2025 r. w składzie Rady Dyrektorów nie nastąpiły żadne zmiany.

Działania podjęte w 2025 r.

W 2025 r. Rada Dyrektorów wykonywała swoje obowiązki w ramach szeregu zaplanowanych posiedzeń, jak i dodatkowych spotkań. Obrady obejmowały następujące kwestie:

- » analizę materiałów oraz rozmowy z przedstawicielami kluczowej kadry kierowniczej Grupy oraz przedstawicielami doradców zewnętrznych współpracujących z Grupą w bieżących sprawach związanych z działalnością Grupy w szczególności w celu zapoznania się z informacjami na temat:
 - » postępów w realizacji celów i założeń w kluczowych jednostkach biznesowych,
 - » realizacji przedsięwzięć i inwestycji,
 - » ekspansji zagranicznej,
 - » sytuacji finansowej oraz wyników działalności,
 - » relacji inwestorskich;

- » podejmowanie decyzji dotyczących realizacji przedsięwzięć o kluczowym znaczeniu dla Spółki, takich jak emisja obligacji, uruchomienie programu skupu akcji własnych na potrzeby realizacji Długoterminowego Programu Motywacyjnego lub emisja akcji Spółki na potrzeby realizacji Nagrody Związanej z IPO;
- » aktualizację strategii Spółki poprzez przyjęcie polityki alokacji kapitału, dającej Radzie Dyrektorów możliwość rekomendowania wypłaty dywidendy przez Spółkę;
- » podejmowanie uchwał w sprawach zastrzeżonych do kompetencji Rady Dyrektorów zgodnie z postanowieniami Statutu.

Posiedzenia Rady Dyrektorów odbywały się w siedzibie Spółki w Luksemburgu, z wyjątkiem posiedzenia w dniu 22 lipca 2025 r., które odbyło się w Bukareszcie, oraz posiedzenia w dniu 24 września 2025 r., które odbyło się w Warszawie.

Rada Dyrektorów w 2025 r.	19.02	23.03	12.05	22.07	24.09	28.10	9.12
Tomasz Suchański	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Krzysztof Krawczyk	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
István Szóke	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Dr Stephan Schäli	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Giulia Fitzpatrick	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Olga Grygier-Siddons	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Anna Pawlak-Kuliga*				✓	✓	✓	✓

* Pierwsze posiedzenie Rady Dyrektorów, w którym wzięła udział pani Anna Pawlak-Kuliga odbyło się 22 lipca 2025 r.

Członkowie Rady Dyrektorów

Członek komitetu

A Komitet Audytu



Tomasz Suchański
Chief Executive Officer,
Executive Director

Stanowiska zajmowane obecnie:

- » Chief Executive Officer (powołany 20 czerwca 2024 r.) i Executive Director w Zabka Group SA (powołany 3 maja 2024 r.)
- » Przewodniczący Komitetu Zarządzającego Zabka Group SA (powołany 20 czerwca 2024 r.)
- » Prezes Zarządu Żabka Polska (powołany 1 marca 2016 r.)

Stanowiska w innych organizacjach:

- » Członek Rady Dyrektorów Allegro (powołany w maju 2023 r.)

Doświadczenie zawodowe:

- » Jeronimo Martins – członek Zarządu JMP (8 lat), członek Zarządu JMDiF (5 lat), Deputy CFO w Grupie Jeronimo Martins (1 rok), Dyrektor Generalny Biedronki (4 lata), Dyrektor Finansowy Biedronki (3 lata), Regionalny Dyrektor Operacyjny Biedronki (2 lata)
- » Recheio Cash&Carry Portugal – CFO (3 lata)
- » Pingo Doce and Feira Nova – Reporting and Treasury Manager (1 rok)
- » Jeronimo Martins Holding in Portugal – Financial Manager (2 lata)

Umiejętności i kompetencje:

- » Przywództwo strategiczne
- » Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa handlu hurtowego



Krzysztof Krawczyk
Chairman of the Board of Directors,
Non-Executive Director **A**

Stanowiska zajmowane obecnie:

- » Chairman of the Board of Directors (powołany 20 czerwca 2024 r.) i Non-Executive Director (powołany 3 maja 2024 r.) w Zabka Group SA
- » Member of the Audit Committee w Zabka Group (powołany 30 września 2024 r.)

Wcześniej zajmowane stanowiska w Grupie Żabka:

- » Przewodniczący Rady Nadzorczej Żabka Polska (powołany 18 kwietnia 2017 r.)

Stanowiska w innych organizacjach:

- » Partner w CVC Capital Partners (powołany we wrześniu 2015 r.)
- » Członek Rady Fundacji Valores (powołany w lipcu 2018 r.)
- » Członek Rady Fundacji TVN (powołany w grudniu 2022 r.)
- » Członek Polskiej Rady Biznesu (od 2019 r.), członek Rady Fundacji Polskiej Rady Biznesu (powołany w czerwcu 2023 r.)

Doświadczenie zawodowe:

- » Innova Capital – Managing Partner (9 lat), Managing Director (3 lata), Director (3 lata)
- » Pioneer Investment – (3 lata)
- » Daiwa Institute of Research – (1 rok)

Umiejętności i kompetencje:

- » Rynki kapitałowe i private equity
- » Budowanie kadry kierowniczej
- » Zarządzanie wzrostem i zmianą
- » Strategia i rozwój biznesu
- » Finanse korporacyjne i restrukturyzacja finansowa
- » Dogłębna znajomość branży handlu detalicznego i rynku produktów szybkozbywalnych
- » Wykorzystywanie operacyjnych, handlowych i strategicznych czynników wzrostu



István Szőke
Non-Executive Director

Stanowiska zajmowane obecnie:

- » Member of the Board of Directors i Non-Executive Director Zabka Group SA (powołany 3 maja 2024 r.)

Wcześniej zajmowane stanowiska w Grupie Żabka:

- » Członek Rady Nadzorczej Żabka Polska (powołany 18 kwietnia 2017 r.)

Stanowiska w innych organizacjach:

- » Partner Zarządzający w CVC Capital Partners (powołany w kwietniu 2008 r.)

Doświadczenie zawodowe:

- » Advent International – Partner (9 lat)
- » Eastern Heritage Capital – Founding Managing Partner (2 lata)

Umiejętności i kompetencje:

- » Rynki kapitałowe i private equity
- » Budowanie kadry kierowniczej
- » Zarządzanie wzrostem i zmianą
- » Strategia i rozwój biznesu
- » Finanse korporacyjne i restrukturyzacja finansowa



Dr. Stephan Schäli
Non-Executive Director

Stanowiska zajmowane obecnie:

- » Member of the Board of Directors i Non-Executive Director w Zabka Group SA (powołana 3 maja 2024 r.)

Wcześniej zajmowane stanowiska w Grupie Żabka:

- » Członek Rady Nadzorczej Żabka Polska (powołany 16 grudnia 2020 r.)

Stanowiska w innych organizacjach:

- » Chief Investment Officer w Partners Group (powołany w czerwcu 2017 r.)
- » Member of the Global Executive Board w Partners Group (powołany w czerwcu 2017 r.)
- » Deputy Chairman of the Global Investment Committee (powołany w lipcu 2017 r.), Chairman of the Global Portfolio Committee (powołany w styczniu 2014 r.)

Doświadczenie zawodowe:

- » Partners Group – Head of Private Equity (9 lat)
- » Partners Group – Head of Private Equity Secondaries (9 lat)
- » Goldman Sachs & Co – Private Client Services (3 miesiące) –
- » UBS – Private Banking (2 lata)

Umiejętności i kompetencje:

- » Private equity
- » Rozwój podmiotów gospodarczych
- » Zarządzanie zespołami

Członkowie Rady Dyrektorów – ciąg dalszy



Giulia Fitzpatrick 
Independent Non-Executive Director 

Stanowiska zajmowane obecnie:

- » Member of the Board of Directors i Independent Non-Executive Director w Zabka Group SA (powołana 3 maja 2024 r.)
- » Member of the Audit Committee w Zabka Group (powołana 30 września 2024 r.)

Wcześniejsze stanowiska w Grupie Żabka:

- » Członkini Rady Nadzorczej Żabka Polska (powołana 21 listopada 2022 r.)

Stanowiska w innych organizacjach:

- » Member of the Board of Directors w Worldline S.A. (powołana w listopadzie 2018 r.) i Member of CSR Committee we Worldline S.A. (powołana w styczniu 2019 r.)
- » Chairperson of the Nominations Committee, Member of Remunerations Committee w Worldline S.A. (powołana w czerwcu 2024 r.)
- » Member of the Board of Directors w Quintet Private Bank (powołana w marcu 2023 r.)
- » Member of the Risk, Remunerations and Nominations Committees w Quintet Private Bank (Luxembourg) (powołana w marcu 2023 r.)

Doświadczenie zawodowe:

- » Quintet Private Bank AG – Board Chair (2 lata)
- » Member of the Board of Directors of PostFinance AG (6 lat)
- » Chairperson of the Board IT and Digitalization Committee of PostFinance AG (6 lat)
- » Merrill Lynch – Director (8 lat),
- » Bunge Ltd – Director (3 lata),
- » UBS – Managing Director (7 lat)

Umiejętności i kompetencje:

- » Kierowanie organizacjami w złożonym i szybko zmieniającym się otoczeniu międzynarodowym w Stanach Zjednoczonych, Europie, Azji i Ameryce Południowej
- » Technologia, zarządzanie ryzykiem, finanse i działalność operacyjna, w szczególności w dziedzinie wykorzystania danych, cyfryzacji i innowacji



Olga Grygier-Siddons 
Independent Non-Executive Director 

Stanowiska zajmowane obecnie:

- » Member of the Board of Directors i Independent Non-Executive Director w Zabka Group SA (powołana 3 maja 2024 r.)
- » Audit Committee Chairperson w Zabka Group (powołana 30 września 2024 r.)

Wcześniejsze stanowiska w Grupie Żabka:

- » Członkini Rady Nadzorczej Żabka Polska (powołana 21 listopada 2022 r.)

Stanowiska w innych organizacjach:

- » Członkini Rady Nadzorczej Banku Millennium (powołana w marcu 2021 r.)

Doświadczenie zawodowe:

- » PwC – Prezes PwC w Europie Środkowo-Wschodniej i Member of the Global Strategy Council (4 lata); Manager Partner w Polsce i krajach bałtyckich (5 lat)

Umiejętności i kompetencje:

- » Profesjonalne doradztwo w zakresie transformacji przedsiębiorstw, transakcje M&A, opracowywanie strategii rozwoju, przywództwo i rozwój talentów
- » Liderka w obszarze finansów i zarządzania ryzykiem, z doświadczeniem w sprawowaniu nadzoru na poziomie najwyższych organów korporacyjnych oraz kompetencjami doradczymi w zakresie inicjatyw strategicznych



Anna Maria Pawlak-Kuliga 
Independent Non-Executive Director

Stanowiska zajmowane obecnie:

- » Member of the Board of Directors i Independent Non-Executive Director w Zabka Group SA (powołana 17 czerwca 2025 r.)

Stanowiska w innych organizacjach:

- » President International w Auis Budget Group (spółka z rankingu Fortune 500), odpowiedzialna za ogólne kierownictwo działalnością firmy na rynkach Europy, Bliskiego Wschodu, Afryki, Azji, Australii i Nowej Zelandii.
- » Członkini Rady Nadzorczej Netguru S.A.
- » Członkini Rady Programowej organizacji UN Global Compact i Executive Education Advisory Board w Akademii Leona Koźmińskiego

Doświadczenie zawodowe:

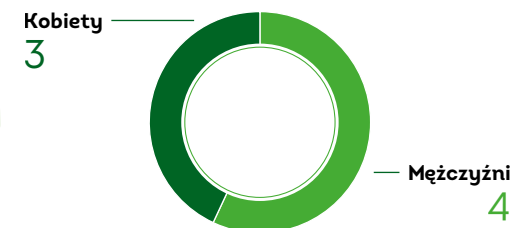
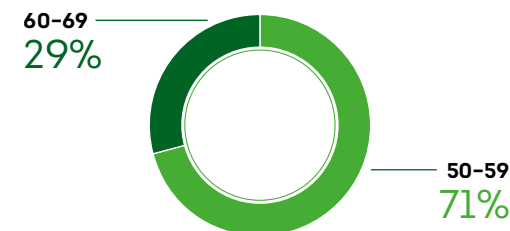
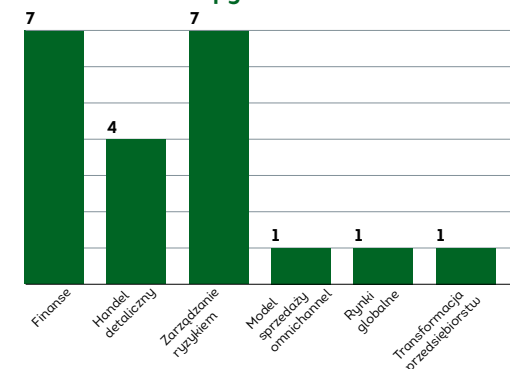
- » Global CFO w IKEA Retail
- » CEO and President of IKEA Group China
- » Prezes Zarządu IKEA Poland
- » Członkini Komitetu Wykonawczego Izby Handlowej Unii Europejskiej w Chinach

Umiejętności i kompetencje:

- » Kierowanie transformacją przedsiębiorstw na poziomie globalnym w segmencie klientów i sektorze mobilności
- » Przebudowa i cyfryzacja procesów i struktur operacyjnych oraz ekspansja międzynarodowa
- » Finanse przedsiębiorstw
- » Przywództwo i sukcesja
- » Transformacja przedsiębiorstw, rynki globalne, digitalizacja, finanse, przywództwo

Członek komitetu

 Komitet Audytu

Skład Rady Dyrektorów**Skład Rady w podziale na płeć****Struktura wiekowa Rady****Doświadczenie w istotnych aspektach działalności Grupy**

Komitet Zarządzający

Komitet Zarządzający nadzoruje bieżącą działalność Żabka Group oraz wyznacza strategiczne kierunki rozwoju Spółki. Do jego głównych zadań należy określanie ogólnych celów i kierunków działania oraz formułowanie polityk służących ich realizacji.

Na czele Komitetu Zarządzającego stoi Tomasz Suchański (Przewodniczący), a w jego skład wchodzi ponadto sześcioro innych członków: Adam Manikowski, Anna Grabowska, Wojciech Krok, Tomasz Blicharski, Jolanta Bańcerowska i Marta Wrochna-Łastowska.

Każdy członek Komitetu Zarządzającego odpowiada za jedną z jednostek biznesowych lub jedną z funkcji centralnych, zapewniając wykorzystanie efektów synergii powstających w Grupie.

Komitet Zarządzający pracuje na rzecz rozwoju unikalnego ekosystemu rozwiązań convenience Grupy Żabka, a jego struktura organizacyjna składa się z trzech obszarów: jednostek biznesowych, przywództwa strategicznego oraz funkcji centralnych, z których każdy odgrywa istotną rolę w działalności firmy.

Grupa Żabka działa efektywnie w oparciu o trzy główne jednostki biznesowe: Żabka Polska, Żabka International oraz Żabka Future.

Żabka Polska, którą zarządza Adam Manikowski, koncentruje się na kształtowaniu oferty modern convenience i odpowiada za działalność handlową i operacyjną, w tym rozwój stacjonarnej sieci sprzedaży oraz logistykę. Żabka Polska kieruje również procesem ekspansji, działalnością marketingową oraz współpracą z franczyzobiorcami, w tym w zakresie funkcjonowania sklepów.

Żabka International, nad którą nadzór sprawuje Anna Grabowska, skupia się na rozwoju nowych rynków oraz opracowywaniu strategii ekspansji międzynarodowej. Jej zadaniem jest rozszerzanie zasięgu działalności Żabki poza tradycyjne rynki oraz badanie możliwości rozwoju w nowych obszarach.

Domeną Żabka Future, na czele której stoi Wojciech Krok, jest rozwój działalności Grupy w obszarze internetowych zakupów spożywczych oraz cateringu dietetycznego w formule D2C. Jednostka nadzoruje również rozwój sieci Żabka Nano oraz technologii AI, które wspierają działanie procesów w spółce Żabka Polska oraz innych podmiotach Grupy.

Przywództwo Strategiczne, obejmujące działy Strategii i Rozwoju, Strategii Personalnej i Strategii Finansowej, odgrywa kluczową rolę w zarządzaniu całością przedsiębiorstwa Grupy oraz wyznaczaniu strategicznych kierunków jej rozwoju.

Kierowany przez Tomasza Blicharskiego Dział Strategii i Rozwoju odpowiada za formułowanie i wdrażanie strategii Grupy we wszystkich obszarach działalności. W zakres jego obowiązków wchodzi identyfikowanie szans rozwoju, opracowywanie innowacji, realizacja transakcji przejęć innych podmiotów zarówno w Polsce, jak i za granicą, a także zarządzanie działaniami związanymi ze zrównoważonym rozwojem w zgodzie z Ramową Strategią ESG.

Dział Personalny, którym zarządza Jolanta Bańcerowska, koncentruje się na strategii personalnej, kulturze organizacyjnej, systemach oceny wyników pracy, rekrutacji i rozwoju kadr oraz funkcjach centralnych HR. Jego zadaniem jest pozyskiwanie i zatrzymywanie najzdolniejszych kandydatów do pracy, a także kształtowanie kultury opartej na ciągłym uczeniu się, rozwoju, efektywności i równości.

Dział Finansowy, którym kieruje Marta Wrochna-Łastowska, odpowiada za zarządzanie finansami, kontroling, zarządzanie ryzykiem oraz sprawozdawczość finansową i niefinansową w Grupie Żabka. Jego rolą jest dbanie o stabilność finansową i rozliczalność podejmowanych działań, czyli kwestie o kluczowym znaczeniu dla zrównoważonego rozwoju Grupy.

Funkcje Centralne, realizujące niewymienione wyżej role i zadania, obejmują działalność istotną dla poszczególnych jednostek biznesowych i przywództwa strategicznego, ale do nich bezpośrednio nieprzypisaną.

Zgodnie z przekonaniem Kierownictwa, że najistotniejszym czynnikiem sukcesu firmy są stojący za nią ludzie, Żabka promuje kulturę ciągłego uczenia się, rozwoju, efektywności i równości. Grupa zbudowała innowacyjny zespół, składający się z osób łączących nieszablonowe myślenie z międzynarodowym doświadczeniem. Dzięki temu Żabka jest stanie działać zgodnie z najlepszymi światowymi praktykami zarówno w kanałach stacjonarnych, jak i cyfrowych, utrzymując przewagę konkurencyjną i w dalszym ciągu rozwijając się w sposób dynamiczny i innowacyjny w segmencie convenience.

Komitet Zarządzający kieruje bieżącą działalnością operacyjną Grupy w oparciu o uprawnienia delegowane przez Radę Dyrektorów.

Ponadto Komitet Zarządzający w pełnym składzie uczestniczy we wszystkich posiedzeniach Rady Dyrektorów, przekazując jej aktualne szczegółowe informacje na temat działalności firmy, co ułatwia podejmowanie decyzji w sprawach o strategicznym znaczeniu dla Grupy.

Członkowie Komitetu Zarządzającego



Tomasz Suchański 
Group CEO, President of the
Management Committee

Stanowiska zajmowane obecnie:

- » Chief Executive Officer (powołany 20 czerwca 2024 r.) i Executive Director w Żabka Group SA (powołany 3 maja 2024 r.)
- » President of the Management Committee w Żabka Group SA (powołany 20 czerwca 2024 r.)
- » Prezes Zarządu Żabka Polska (powołany 1 marca 2016 r.)

Stanowiska w innych organizacjach:

- » Członek Rady Dyrektorów Allegro (powołany w maju 2023 r.)

Doświadczenie zawodowe:

- » Jeronimo Martins – członek Zarządu JMP (8 lat), członek Zarządu JMDiF (5 lat), Deputy CFO w Grupie Jeronimo Martins (1 rok), Dyrektor Generalny Biedronki (4 lata), Dyrektor Finansowy Biedronki (3 lata), Regionalny Dyrektor Operacyjny Biedronki (2 lata)
- » Recheio Cash&Carry Portugal – CFO (3 lata)
- » Pingo Doce and Feira Nova – Reporting and Treasury Manager (1 rok)
- » Jeronimo Martins Holding in Portugal – Financial Manager (2 lata)

Umiejętności i kompetencje:

- » Przywództwo strategiczne
- » Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa handlu hurtowego



Tomasz Blicharski 
Group Chief Strategy &
Development Officer

Stanowiska zajmowane obecnie:

- » Członek Komitetu Zarządzającego Żabka Group SA (powołany 20 czerwca 2024 r.)
- » Wiceprezes Zarządu Żabka Polska (powołany 9 kwietnia 2015 r.)

Wcześniejsze stanowiska w Grupie Żabka:

- » Żabka Future – Managing Director (2021-2024)
- » Chief Financial & Development Officer (2017-2021)
- » Chief Financial Officer (2015-2017)

Stanowiska w innych organizacjach:

- » ABN Amro – Investment Banker (2 lata)
- » Mid-Europa Partners – Investor (8 lat)

Zakres odpowiedzialności:

- » Opracowywanie i wdrażanie strategii Grupy w każdym obszarze działalności
- » Odpowiedzialność za Plan Tworzenia Wartości, politykę ramową i strategię zrównoważonego rozwoju (ESG), transakcje przejęć i połączeń przedsiębiorstw oraz relacje inwestorskie

Umiejętności i kompetencje:

- » Badanie, tworzenie i rozwój nowych obszarów działalności i rozwiązań technologicznych
- » Tworzenie strategicznej wizji rozwoju
- » Rozwój i integracja działalności biznesowej
- » Bankowość inwestycyjna i finanse
- » Kształtowanie i wdrażanie strategii zrównoważonego rozwoju (ESG)



Dr Adam Manikowski 
CEO Żabka Polska

Stanowiska zajmowane obecnie:

- » Członek Komitetu Zarządzającego Żabka Group SA (powołany 20 czerwca 2024 r.)
- » Wiceprezes Zarządu Żabka Polska (powołany 13 czerwca 2018 r.)

Doświadczenie zawodowe:

- » Walmart Canada – Executive Vice President of Marketing (1 rok)
- » Tesco – Board Member (4 lata)
- » Jeronimo Martins – Chief Marketing Officer (9 lat)

Zakres odpowiedzialności:

- » Stacjonarna sieć sprzedaży detalicznej
- » Ekspansja poprzez adaptację
- » Łańcuch dostaw i asortyment
- » Komunikacja z franczyzobiorcami
- » Zarządzanie kontaktem z klientem
- » Pełna odpowiedzialność za wynik finansowy Żabka Polska

Umiejętności i kompetencje:

- » Rozwój sieci handlu detalicznego
- » Strategia marketingowa
- » Działalność sklepów o różnych formatach i w różnych krajach
- » Strategia sprzedaży detalicznej w kanałach stacjonarnych i cyfrowych



Anna Grabowska 
Managing Director, Żabka
International

Stanowiska zajmowane obecnie:

- » Członkini Komitetu Zarządzającego Żabka Group SA (powołana 20 czerwca 2024 r.)
- » Wiceprezeska Zarządu Żabka Polska (powołana 1 kwietnia 2016 r.)

Wcześniejsze stanowiska w Grupie Żabka:

- » Żabka Polska – Customer Strategy & ESG Director (2021-2024), Chief Commercial Officer (2016-2021)

Doświadczenie zawodowe:

- » Tesco Polska – Wiceprezes Zarządu ds. Handlowych (4 lata), Dyrektor Handlowy (5 lat)
- » Tesco PLC Central Europe – Commercial Director, Grocery Food (1 rok)

Zakres odpowiedzialności:

- » Opracowywanie i wdrażanie strategii ekspansji międzynarodowej
- » Nadzór nad wchodzeniem na nowe rynki
- » Strategia wejścia na rynek (route to market), zakładanie i rozwój podmiotów gospodarczych
- » Kierowanie i zarządzanie międzynarodowymi zespołami

Umiejętności i kompetencje:

- » Opracowywanie i realizacja strategii biznesowej w zakresie sprzedaży detalicznej
- » Tworzenie strategii konsumenckiej, handlowej i strategii marek, w tym w zakresie asortymentu, promocji i cen
- » Kształtowanie i wdrażanie strategii zrównoważonego rozwoju (ESG)
- » Transformacja sieci handlu detalicznego
- » Komunikacja z klientami i marketing
- » Opracowywanie nowych produktów i rozwój marek własnych

Członkowie Komitetu Zarządzającego – ciąg dalszy



Wojciech Krok 
Managing Director, Żabka Future

Stanowiska zajmowane obecnie:

- » Członek Komitetu Zarządzającego Żabka Group SA (powołany 20 czerwca 2024 r.)
- » Członek Zarządu Żabka Polska (powołany 1 lutego 2024 r.)

Wcześniejsze stanowiska w Grupie Żabka:

- » Żabka Digital – Dyrektor Zarządzający (2023–2024)
- » Lite – Prezes Zarządu (2021–2024)

Doświadczenie zawodowe:

- » McKinsey & Company – Digital, partner i szef działu Digital oraz QuantumBlack (12 lat)

Zakres odpowiedzialności:

- » Przyspieszenie budowy cyfrowego ekosystemu convenience
- » Zapewnienie optymalnej technologii na potrzeby wielokierunkowego rozwoju Grupy

Umiejętności i kompetencje:

- » Strategia biznesowa
- » Nowe usługi cyfrowe
- » Wdrażanie rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji i zarządzaniu danymi
- » Wykorzystanie technologii w obszarze komercyjnym



Jolanta Bańcerowska 
Group Chief People Officer

Stanowiska zajmowane obecnie:

- » Członkini Komitetu Zarządzającego Żabka Group SA (powołana 20 czerwca 2024 r.)
- » Członkini Zarządu Żabka Polska (powołana 17 kwietnia 2020 r.)

Wcześniejsze stanowiska w Grupie Żabka:

- » Żabka Polska – HR Director (2016–2020)

Doświadczenie zawodowe:

- » Wrigley – HR Director Supply Chain, Europe (3 lata), HR Director North Central Europe (5 lat)

Zakres odpowiedzialności:

- » Opracowywanie i wdrażanie strategii personalnej Grupy
- » Pełnienie roli strażnika kultury firmy
- » Zarządzanie Centrum Usług Żabki

Umiejętności i kompetencje:

- » Zarządzanie zasobami ludzkimi
- » Wdrażanie zmian organizacyjnych
- » Optymalizacja procesów w organizacji
- » Rozwój kultury firmy



Marta Wrochna-Łastowska 
Group Chief Financial Officer

Stanowiska zajmowane obecnie:

- » Członkini Komitetu Zarządzającego Żabka Group SA (powołana 20 czerwca 2024 r.)
- » Członkini Zarządu Żabka Polska (powołana 1 stycznia 2021 r.)

Wcześniejsze stanowiska w Grupie Żabka:

- » Żabka Polska – Financial Director (2018–2020)

Doświadczenie zawodowe:

- » Ernst & Young – Corporate Finance, Associate Partner (12 lat)

Zakres odpowiedzialności:

- » Wewnętrzna i zewnętrzna sprawozdawczość finansowa i niefinansowa
- » Budżetowanie i kontrola finansowa
- » Skarbowość korporacyjna i finansowanie działalności
- » Audyt wewnętrzny
- » Zarządzanie ryzykiem, w tym ryzykiem ESG i ryzykiem klimatycznym

Umiejętności i kompetencje:

- » Doradztwo transakcyjne w zakresie połączeń podmiotów gospodarczych oraz doradztwo w zakresie restrukturyzacji
- » Doświadczenie w audycie finansowym, w tym badaniu sprawozdań finansowych
- » Analiza mechanizmów kontroli i procesów wewnętrznych
- » ACCA

Skład Komitetu Zarządzającego

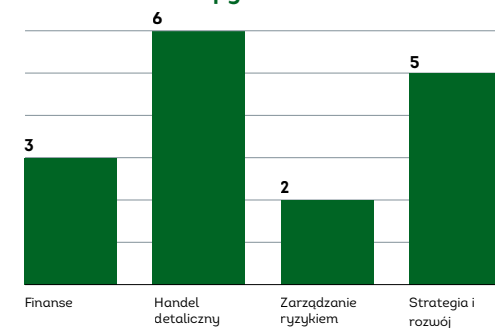
Skład Komitetu w podziale na płeć



Struktura wiekowa Komitetu



Doświadczenie w istotnych aspektach działalności Grupy



Komitet Audytu i Audyt Wewnętrzny

Komitet Audytu

Komitet Audytu („Komitet”), powołany 30 września 2024 r., odgrywa istotną rolę w zapewnieniu rzetelności i przejrzystości operacji finansowych Spółki. W jego skład wchodzi Olga Grygier-Siddons (Przewodnicząca), Giulia Fitzpatrick i Krzysztof Krawczyk. Podstawowym zadaniem Komitetu jest ograniczanie ryzyka oraz nadzór nad przestrzeganiem przepisów prawa oraz standardów sprawozdawczości finansowej i niefinansowej w działalności Grupy. Poprzez wykonywanie powierzonego mandatu Komitet Audytu wspiera Radę Dyrektorów w efektywnym zarządzaniu Spółką, dbając o zgodność wszystkich procesów finansowych z najwyższymi standardami.

Posiedzenia Komitetu odbywają się co najmniej cztery razy w roku, zgodnie z harmonogramem ustalonym przez Przewodniczącą. Taka częstotliwość posiedzeń umożliwia Komitetowi skuteczne wykonywanie obowiązków, zwłaszcza w zakresie analizy dokumentów finansowych na zakończenie roku obrotowego.

Jednym z głównych zadań Komitetu jest nadzorowanie rzetelności sprawozdań finansowych i niefinansowych oraz regularne informowanie o swoich działaniach Radę Dyrektorów. Wyniki Grupy w obszarze ESG, obliczane na podstawie zebranych danych, są przedstawiane Radzie Dyrektorów co najmniej dwa razy w roku. Nadzór nad sprawozdaniami finansowymi i niefinansowymi obejmuje ocenę skuteczności systemów kontroli wewnętrznej, zarządzania ryzykiem i audytu wewnętrznego. Ponadto Komitet wydaje rekomendacje dotyczące wyboru firmy audytorskiej, jej honorarium, kontynuacji współpracy z nią oraz nadzoru nad jej pracą, ocenia niezależność biegłego rewidenta oraz realizuje inne obowiązki wynikające z przepisów prawa, w tym w zakresie rynku regulowanego, na którym notowane są akcje Spółki.

W zakres obowiązków Komitetu Audytu wchodzi także sprawdzanie skuteczności systemów kontroli wewnętrznej, zarządzania ryzykiem i compliance Grupy, w szczególności w odniesieniu do sprawozdawczości finansowej. Komitet przeprowadza coroczną ocenę nowych oraz najistotniejszych czynników ryzyka, a także monitoruje aktualne i potencjalne czynniki ryzyka oraz nadzoruje strategię Spółki w zakresie ich identyfikacji i zarządzania nimi. Okresowo ocenia ramy i procesy zarządzania ryzykiem w Grupie, dokonuje corocznego przeglądu procedur wykrywania nadużyć finansowych, sprawdza systemy

i mechanizmy kontrolne dotyczące etycznego postępowania i zapobiegania korupcji oraz otrzymuje raporty dotyczące braku zgodności z przepisami. Komitet Audytu rozpatruje też sprawy przekazywane przez Radę Dyrektorów.

Komitet zapewnia ponadto przestrzeganie przez Spółkę standardów etycznych i wymogów prawnych, co obejmuje analizę i doskonalenie systemów mających na celu wykrywanie nadużyć finansowych i przypadków nieetycznego postępowania oraz zapobieganie im. Praca Komitetu ma fundamentalne znaczenie dla budowania kultury przejrzystości i odpowiedzialności w Spółce, co z kolei wzmacnia zaufanie wśród interesariuszy, w tym inwestorów. Dzięki skrupulatnemu nadzorowi i proaktywnemu zarządzaniu Komitet Audytu działa na rzecz ochrony aktywów i reputacji Spółki, przyczyniając się do jej zrównoważonego rozwoju oraz powodzenia w perspektywie długoterminowej. Komitet czuwa także nad niezależnością biegłych rewidentów, informuje Radę Dyrektorów o wynikach badania i opracowuje zasady wyboru firmy audytorskiej. Ponadto, jako organ wspomagający funkcjonowanie Rady, Komitet Audytu weryfikuje rzetelność sprawozdań finansowych oraz sprawozdań niefinansowych sporządzanych zgodnie z wymogami CSRD.

Działania podjęte w 2025 r.

W 2025 r. odbyło się sześć posiedzeń Komitetu Audytu, w tym pięć w siedzibie Spółki w Luksemburgu i jedno, w dniu 21 lipca 2025 r., w Bukareszcie. Najistotniejszymi kwestiami, jakimi Komitet zajmował się w trakcie posiedzeń, były:

- » analiza i omówienie jednostkowych i skonsolidowanych okresowych sprawozdań finansowych oraz rocznych i kwartalnych wyników Spółki i Grupy;
- » potwierdzenie wyboru tematów objętych zakresem sprawozdawczości ESG;
- » zapoznanie się z wynikami analiz i weryfikacji funkcjonujących w Grupie systemów kontroli wewnętrznej, audytu wewnętrznego, zarządzania ryzykiem korporacyjnym, sprawozdawczości ESG, informatycznych oraz cyberbezpieczeństwa oraz omówienie tych wyników;
- » zapoznanie się aktualnymi informacjami na temat zagadnień prawnych, podatkowych i związanych z przestrzeganiem przepisów regulacyjnych i łańcem korporacyjnym oraz ich omówienie;
- » omówieniem planu audytu wewnętrznego na 2026 r. oraz realizacji planu audytu wewnętrznego na 2025 r.;
- » omówienie kalendarza posiedzeń Komitetu Audytu na 2026 r.

Komitet Audytu w 2025 r.	19.02	20.03	12.05	21.07	8.10	8.12
Krzysztof Krawczyk	✓		✓		✓	✓
Giulia Fitzpatrick	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Olga Grygier-Siddons	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Średnia frekwencja na posiedzeniach wyniosła 89%.

Audyt wewnętrzny

Zadaniem Działu Audytu Wewnętrznego („Audyt Wewnętrzny”) jest zapewnienie jednolitego, spójnego i skutecznego podejścia do audytów wewnętrznych przeprowadzanych w Grupie. Jest to niezbędne, aby Audyt Wewnętrzny mógł wykonywać swoje zadania w zakresie tworzenia wartości dla organizacji oraz usprawniania jej procesów operacyjnych.

Kluczową funkcją Audytu Wewnętrznego jest wspieranie Rady Dyrektorów oraz Komitetu Zarządzającego w ochronie aktywów i wizerunku Grupy oraz realizacji działań na rzecz zrównoważonego rozwoju. Dyrektor ds. Audytu Wewnętrznego podlega funkcjonalnie przewodniczącej Komitetu Audytu, a organizacyjnie CFO. Sposób działania Audytu Wewnętrznego określa regulamin, a jego czynności wykonywane są zgodnie z Procedurą Audytu Wewnętrznego.

Roczny plan Audytu Wewnętrznego jest sporządzany na podstawie wyników oceny ryzyka, która obejmuje kluczowe czynniki ryzyka zidentyfikowane w toku procesu Zarządzania Ryzykiem Korporacyjnym oraz dane przekazane przez kierownictwo. Plan Audytu Wewnętrznego podlega zatwierdzeniu przez Komitet Audytu, a Dyrektor ds. Audytu Wewnętrznego zobowiązany jest regularnie informować Komitet Audytu o stopniu realizacji tego planu.

Audyt Wewnętrzny ocenia, czy wszystkie istotne czynniki ryzyka zostały zidentyfikowane i zgłoszone Radzie Dyrektorów i kierownictwu wykonawczemu, a także czy są odpowiednio kontrolowane. Rolą Audytu Wewnętrznego jest także wskazywanie kierownictwu możliwości udoskonalenia ram ładu korporacyjnego, systemu zarządzania ryzykiem oraz mechanizmów kontroli wewnętrznej.

Kształtowanie właściwego podejścia do Audytu Wewnętrznego na wszystkich szczeblach organizacji, w tym zapewnienie zrozumienia i wsparcia dla jego funkcjonowania, jest zadaniem Rady Dyrektorów i Komitetu Audytu.

W ramach swoich kompetencji Audyt Wewnętrzny monitoruje i testuje system kontroli wewnętrznej nad sprawozdawczością finansową, oceniając strukturę i skuteczność mechanizmów kontroli i przedstawiając wyniki tej oceny Komitetowi Audytu oraz Komitetowi ds. Ryzyka i Compliance funkcjonujących w Żabka Polska (nie na poziomie Rady Dyrektorów).

Informacja o biegłym rewidencie Spółki

Biegłym rewidentem Spółki (réviseur d'entreprises agréé) jest Ernst & Young Société anonyme z siedzibą pod adresem: 35E, Avenue John F. Kennedy, L – 1855 Luksemburg, wpisana do Rejestru Handlowego Wielkiego Księstwa Luksemburga (Registre de commerce et des sociétés – RCS) pod nr. B47771 („E&Y”).

E&Y jest renomowaną firmą audytorską o międzynarodowym zasięgu, mającą bogate doświadczenie w badaniu sprawozdań finansowych spółek publicznych i ich grup kapitałowych, w tym podmiotów o złożonej strukturze prowadzących działalność transgraniczną, takich jak Grupa Żabka. Zespół E&Y zajmujący się obsługą Grupy Żabka wyróżnia się wysokim poziomem kompetencji zawodowych i spełnia wszelkie wymogi niezależności. W toku dotychczasowej współpracy pomiędzy E&Y a Grupą Żabka audytor zyskał dogłębne zrozumienie przedmiotu działalności Grupy oraz jej otoczenia biznesowego, co przekłada się na zindywidualizowane podejście do wykonywanych procedur badania. Połączenie tych czynników gwarantuje wysoką jakość ocen merytorycznych zawartych w sprawozdaniach z badania sprawozdań finansowych Grupy.

W dniu 17 czerwca 2025 r. Zwyczajne Walne Zgromadzenie Spółki – na podstawie rekomendacji Komitetu Audytu przedstawionej Radzie Dyrektorów oraz na wniosek Rady Dyrektorów przedłożony Walnemu Zgromadzeniu – postanowiło przedłużyć mandat EY jako biegłego rewidenta (fr. réviseur d'entreprises agréé) uprawnionego do badania sprawozdań finansowych Spółki oraz skonsolidowanych sprawozdań finansowych Spółki i jej jednostek zależnych na okres kończący się z dniem zwyczajnego walnego zgromadzenia akcjonariuszy Spółki zatwierdzającego roczne sprawozdanie finansowe za rok obrotowy kończący się 31 grudnia 2025 r.

Ernst & Young Société anonyme – Cabinet de révision agréé jest członkiem Instytutu Biegłych Rewidentów (Institut des Réviseurs d'Entreprises), który jest luksemburskim członkiem Międzynarodowej Federacji Księgowych (International Federation of Accountants), oraz jest wpisana do publicznego rejestru firm audytorskich prowadzonego przez luksemburską Komisję Nadzoru Sektora Finansowego (Commission de Surveillance du Secteur Financier), będącą organem właściwym ds. nadzoru nad biegłymi rewidentami i firmami audytorskimi.

Poniższa tabela przedstawia informację na temat wynagrodzenia otrzymanego przez biegłego rewidenta Spółki w 2025 r. i w 2024 r. (w tysiącach PLN).

	2025	2024
Obowiązkowe badanie rocznego sprawozdania finansowego	4 919	4 198
Przegląd półrocznego sprawozdania finansowego	1 030	2 856
Pozostałe usługi nieaudytowe	208	3 209
Wynagrodzenie podmiotu uprawnionego do badania sprawozdań finansowych	6 157	10 263

Pozostałe usługi obejmują głównie inne usługi atestacyjne związane z IPO (przed notowaniem Grupy) oraz sprawozdanie z wykonania usługi atestacyjnej w zakresie sprawozdawczości dotyczącej zrównoważonego rozwoju.

Zarządzanie ryzykiem

Model zarządzania ryzykiem korporacyjnym

Przyjęty model zarządzania ryzykiem korporacyjnym nie tylko określa pełną metodykę postępowania z czynnikami ryzyka w Grupie Żabka, ale także odpowiada na nasze potrzeby i oczekiwania wynikające z obranej strategii, planów oraz celów biznesowych. W funkcjonowanie systemu zarządzania ryzykiem zaangażowane są organy spółek Grupy, tj. Komitet Audytu, Komitet ds. Ryzyka i Compliance, Chief Audit Executive, Menedżer ds. Zarządzania Ryzykiem oraz wszyscy pracownicy Grupy. System obejmuje wszystkie działania Komitetu Zarządzającego, Rady Dyrektorów oraz pracowników. Dzięki jego wdrożeniu w całej organizacji wzrosła świadomość ryzyk, z jakimi mamy do czynienia, oraz narzędzi pozwalających ograniczyć prawdopodobieństwo ich materializacji oraz ewentualny wpływ.

Co najmniej raz na kwartał odbywają się posiedzenia Komitetu ds. Ryzyka i Compliance (w skład którego wchodzi: Group CFO, Group CEO, Group CPO, Chief Audit Executive, Legal & Compliance Director oraz Risk Officer) w celu omówienia kluczowych ryzyk oraz kwestii związanych z audytem i nadzorem nad przestrzeganiem przepisów (compliance). W zależności od horyzontu czasowego czynniki ryzyka dzielimy na operacyjne (oceniane w perspektywie najbliższych 12–18 miesięcy) i strategiczne (oceniane w perspektywie najbliższych 36 miesięcy). Ponadto co najmniej raz w roku przedstawiane są i omawiane z Komitetem Audytu ryzyka strategiczne.

Rozróżniamy dwa typy ryzyk związanych z prowadzoną działalnością – ryzyka strategiczne oraz ryzyka obszarowe. Proces zarządzania ryzykiem w Grupie opiera się na 5 filarach – identyfikacji ryzyka, ocenie ryzyka, określeniu gotowości do podejmowania ryzyka, tworzeniu planów działania oraz monitorowaniu i raportowaniu ryzyka.

Proces zarządzania ryzykiem w Grupie opiera się na 5 filarach

Podstawowy zakres działań	Główne role w procesie zarządzania ryzykiem
 Identyfikacja ryzyka	Osobami nadzorującymi działania są członkowie Komitetu Zarządzającego. Osobami bezpośrednio odpowiedzialnymi za realizacją są właściciele poszczególnych obszarów biznesowych. Osobami konsultowanymi na tym etapie są Menedżer ds. Zarządzania Ryzykiem i właściciele ryzyka. Menedżer ds. Zarządzania Ryzykiem koordynuje proces i aktualizuje rejestr ryzyk.
 Ocena ryzyka	Osobami nadzorującymi działania są członkowie Komitetu Zarządzającego. Osobami bezpośrednio odpowiedzialnymi za realizacją są właściciele poszczególnych obszarów biznesowych. Osobami konsultowanymi na tym etapie są Menedżer ds. Zarządzania Ryzykiem i właściciele ryzyka. Menedżer ds. Zarządzania Ryzykiem pozyskuje od właścicieli ryzyka niezbędne dane oraz aktualizuje rejestr ryzyk.
 Gotowość do podejmowania ryzyka	Osobami nadzorującymi działania są członkowie Komitetu Zarządzającego. Konsultacje prowadzone są z właścicielami obszarów biznesowych, właścicielami ryzyka oraz Menedżerem ds. Zarządzania Ryzykiem.
 Odpowiedź na ryzyko, w tym tworzenie planów działania	Osobami nadzorującymi działania są członkowie Komitetu Zarządzającego oraz właściciele obszarów biznesowych. Osobami bezpośrednio odpowiedzialnymi za realizacją są właściciele ryzyka. Menedżer ds. Ryzyka pełni rolę konsultacyjną i koordynuje proces.
 Monitorowanie i raportowanie	Właściciele ryzyka nadzorują realizację planów ograniczania ryzyka, współpracując z Menedżerem ds. Zarządzania Ryzykiem w zakresie bieżącej oceny i weryfikacji działań mających na celu minimalizację ryzyka. O statusie danego ryzyka informowani są wszyscy interesariusze, w tym Komitet Zarządzający, Rada Dyrektorów oraz Komitet ds. Ryzyka i Compliance. Właściciele ryzyka są odpowiedzialni za określenie sposobu monitorowania ryzyka, mogą jednak powierzyć tę rolę członkom swoich zespołów. Menedżer ds. Zarządzania Ryzykiem odpowiada za sprawozdawczość oraz komunikację dotyczącą ryzyka.

Mechanizmy kontroli wewnętrznej

Grupa dysponuje kompleksowym systemem kontroli wewnętrznej. Co roku Dział Audytu Wewnętrznego przeprowadza niezależne testy struktury i skuteczności mechanizmów kontrolnych, a wyniki tych działań przedstawia **Komitetowi Audytu** przy Radzie **Dyrektorów** (więcej informacji na temat tego komitetu znajduje się na str. 49) oraz Komitetowi ds. Ryzyka i Compliance przy Komitecie Zarządzającym (więcej informacji na temat tego komitetu znajduje się na stronie 42).

Ocena i priorytetyzacja strategicznych czynników ryzyka

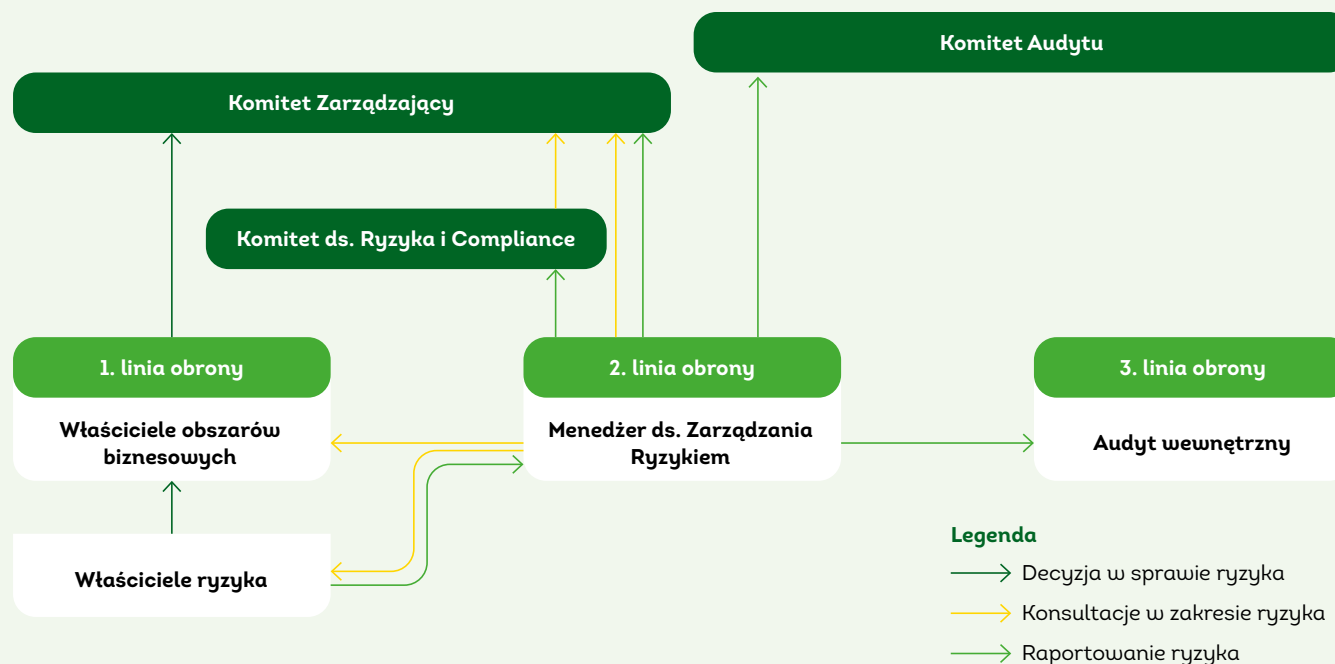
Poszczególne ryzyka są poddawane systematycznej ocenie zgodnie z Procedurą Zarządzania Ryzykiem, która zapewnia spójne i efektywne podejście do ich oceny i priorytetyzacji. Ocena ryzyka opiera się na ocenie wpływu (w odniesieniu do wyników finansowych, jak i niefinansowych) zgodnie z przyjętymi założeniami i miarami prawdopodobieństwa. Czynniki ryzyka o najbardziej odczuwalnym wpływie na realizację celów Grupy i największym prawdopodobieństwie wystąpienia są określane jako ryzyka kluczowe.

Raportowanie okresowe

Informacje o wyłaniających się czynnikach ryzyka przekazywane są kierownictwu wyższego szczebla, a ponadto co kwartał Komitetowi ds. Ryzyka i Compliance przy Komitecie Zarządzającym. Co najmniej raz w roku wyniki procesów zarządzania ryzykiem i kontroli wewnętrznej przedstawiane są Komitetowi Zarządzającemu oraz **Komitetowi Audytu przy Radzie Dyrektorów**, które na tej podstawie oceniają skuteczność systemu zarządzania ryzykiem.

Prawdopodobieństwo	Bardzo wysokie	Średnie	Średnie	Bardzo wysokie	Bardzo wysokie	Bardzo wysokie
	Niskiej	Średnie	Wysokie	Bardzo wysokie	Bardzo wysokie	Bardzo wysokie
	Niskie	Średnie	Średnie	Wysokie	Bardzo wysokie	Bardzo wysokie
	Niskie	Niskie	Średnie	Średnie	Wysokie	Wysokie
	Niskie	Niskie	Średnie	Średnie	Wysokie	Wysokie
		Wpływ				
		Nieistotny				
		Bardzo duży				
		Niskie				

Udział zarządzania ryzykiem w modelu trzech linii obrony Grupy



Omówienie ryzyk strategicznych i operacyjnych

Główne ryzyka to te, które mogą w największym stopniu zagrozić realizacji celów strategicznych Grupy.

Ryzyko strategiczne	Opis ryzyka	Oddziaływanie/wpływ	Przeciwdziałanie
Rozwój nowych obszarów działalności (z uwzględnieniem przejmowania spółek i ekspansji zagranicznej) Dotyczy filarów strategii:  01 Rozwój stacjonarnej sieci sprzedaży  03 Wzrost sprzedaży oferty cyfrowej Kategoria ryzyka: Strategia i planowanie	Grupa może nie rozwinąć i nie zwiększyć skali swojej działalności lub nie osiągnąć zadowalającej rentowności w obszarach takich jak e-grocery, sklepy autonomiczne lub ekspansja zagraniczna, w szczególności biorąc pod uwagę wczesny etap rozwoju tych przedsięwzięć, wysoki stopień innowacyjności wymagany do ich powodzenia i ograniczone doświadczenie Grupy w prowadzeniu tego rodzaju działalności. Ponadto Grupa może napotkać trudności z integracją przejętych podmiotów lub nie być w stanie skutecznie realizować transakcji przejęć z powodu jednego lub kilku wymienionych niżej czynników. Jednym z nich mogą być trudności we wdrażaniu zasad ładu korporacyjnego w przejętych przedsiębiorstwach. Należy także zwrócić uwagę na ewentualne przeszkody w integracji nabytych podmiotów lub niemożność uzyskania korzyści i efektów synergii spodziewanych w związku z daną transakcją. Spółka nie może wykluczyć, że nie wszystkie kwestie lub zobowiązania zostaną zidentyfikowane na etapie badania due diligence. Kolejne czynniki ryzyka wynikają z kwestii związanych z ochroną własności intelektualnej, przestrzeganiem wymogów regulacyjnych oraz sposobem prowadzenia ksiąg rachunkowych. Spółka może również doświadczyć trudności w związku z zatrzymaniem lub zatrudnieniem kierownictwa przejętej firmy, a także ewentualną utratą kluczowych pracowników, klientów i dostawców. Grupa ponadto bierze pod uwagę swoje ograniczone doświadczenie w prowadzeniu działalności na nowych rynkach.	Grupa może zaciągnąć zobowiązania lub ponieść wydatki, które okażą się większe od przewidywanych, a także może nie być w stanie osiągnąć odpowiedniego wzrostu wartości, w wyniku czego zwrot z inwestycji może być niższy od oczekiwanego.	» Dla wszystkich nowych koncepcji rozwoju działalności, start-upów lub nabytych podmiotów opracowuje się plan tworzenia wartości, którego realizacja jest na bieżąco monitorowana, a w razie odchyłań podejmowane są działania naprawcze. » Wprowadzenie nowej struktury jednostek biznesowych w celu usprawnienia zarządzania nowymi obszarami działalności. Przykłady działań podjętych w 2025 r.: » Kontynuowaliśmy integrowanie Grupy Żabka i tworzyliśmy warunki do dalszego rozwoju wchodzących w jej skład podmiotów. » Zintegrowaliśmy procesy biznesowe w celu zbudowania łańcucha wartości w ramach Grupy. » Kolejne podmioty, w tym Froo, Żabka Pay, Izidrop i Green Hive, powierzyły realizację części swoich procesów Centrum Usług Wspólnych.

Wyłaniające się czynniki ryzyka:

- » Intensyfikacja konkurencji w kanałach cyfrowych i na rynku rumuńskim
- » Zmienność warunków makroekonomicznych i prawnych na rynku rumuńskim, w tym kursów walutowych i stawek podatkowych

Zarządzanie ryzykiem – ciąg dalszy

Ryzyko strategiczne	Opis ryzyka	Oddziaływanie/wpływ	Przeciwdziałanie
Pozyskiwanie nowych franczyzobiorców i utrzymanie franczyzobiorców o wysokim stopniu zaangażowania Dotyczy filarów strategii:  01 Rozwój stacjonarnej sieci sprzedaży  02 Wzrost sprzedaży LfL Kategoria ryzyka: Strategia i planowanie	Grupa może nie być w stanie pozyskać i utrzymać wystarczającej liczby franczyzobiorców w Polsce, by osiągnąć swoje cele w zakresie wzrostu organicznego. Może to być spowodowane szeregiem czynników, w tym będących poza kontrolą Grupy, takich jak pogorszenie warunków makroekonomicznych, większe możliwości zatrudnienia, powodujące zmniejszenie atrakcyjności prowadzenia jednoosobowej działalności gospodarczej dla potencjalnych i obecnych franczyzobiorców, konkurencja rynkowa oraz/lub zmiany w obowiązujących przepisach prawa lub regulacjach podatkowych, zwiększające obciążenia podatkowe przedsiębiorców. W szczególności niski poziom bezrobocia może utrudnić Grupie pozyskanie i zatrzymanie osób o wysokich kompetencjach w zakresie przedsiębiorczości, zainteresowanych prowadzeniem działalności w modelu franczyzowym. Wywołujące się czynniki ryzyka: Reakcja franczyzobiorców na zmiany w systemie rozliczeń oraz w sposobie wystawiania faktur wynikające z wdrożenia KSeF : obowiązkowy Krajowy System eFaktur służący do emitowania, wysyłania, pozyskiwania i przechowywania faktur.	Materializacja tego ryzyka może ograniczyć perspektywę dalszego rozwoju Grupy, w tym jej zdolność do realizacji strategii, a także niekorzystnie wpłynąć na jej rentowność.	» Stały dialog z franczyzobiorcami w celu usprawniania ich działalności » Wsparcie finansowe i operacyjne na etapie rozpoczynania działalności przez nowego franczyzobiorcę oraz przez kolejnych kilka miesięcy » Prowadzenie ukierunkowanych szkoleń dla nowych franczyzobiorców i wprowadzenie programu poleceń » Uelastycznienie procedur i ich dostosowywanie do aktualnego otoczenia gospodarczego Przykłady działań podjętych w 2025 r.: » Opracowaliśmy projekty i inicjatywy ukierunkowane na pozyskiwanie i utrzymanie franczyzobiorców. » Kontynuowaliśmy program poleceń, dzięki któremu w 2025 r. pozyskaliśmy ponad 1 500 nowych franczyzobiorców. » Rozwijaliśmy Program Ambasadorów Franczyzy, w ramach którego nasi obecni franczyzobiorcy dzielą się doświadczeniem w prowadzeniu sklepu Żabka z osobami zainteresowanymi dołączeniem do naszej sieci. Przekazywanie informacji w Programie odbywa się za pośrednictwem mediów społecznościowych oraz w trakcie indywidualnych spotkań. » W dalszym ciągu rozwijaliśmy narzędzia IT wspierające funkcjonowanie sklepów, m.in. rozszerzając zakres usług dostępnych na platformie Cybermarket oraz w aplikacji Asystent Żabka. Dzięki tym rozwiązaniom prowadzenie sklepu stało się łatwiejsze i mniej czasochłonne. » Stworzyliśmy franczyzobiorcom możliwości rozwoju kompetencji biznesowych w ramach prowadzonej z powodzeniem Akademii Przedsiębiorczości w 2025 r. Ukończyło ją ponad 500 franczyzobiorców. » Umożliwiliśmy franczyzobiorcom udział w Programie Bonus z IPO, dzięki czemu po spełnieniu określonych warunków mogli oni zostać akcjonariuszami Żabki.

Zarządzanie ryzykiem – ciąg dalszy

Ryzyko strategiczne	Opis ryzyka	Oddziaływanie/wpływ	Przeciwdziałanie
Presja kosztowa na system franczyzowy Dotyczy filarów strategii:  01 Rozwój stacjonarnej sieci sprzedaży  02 Wzrost sprzedaży LfL Kategoria ryzyka: Strategia i planowanie	Grupa może stanąć w obliczu rosnącej presji na marże realizowane przez franczyzobiorców ze względu na dalszy wzrost płacy minimalnej (powyżej stopy inflacji), zmiany w obciążeniach publicznoprawnych franczyzobiorców (takie jak np. przepisy Polskiego Ładu przyjęte w 2022 r., które zawierają pewne niekorzystne rozwiązania dla osób prowadzących jednoosobową działalność gospodarczą) lub inne czynniki makroekonomiczne (np. konkurencyjny rynek pracy, niskie bezrobocie i wysoka inflacja). Wyłaniające się czynniki ryzyka: Reakcja franczyzobiorców na zmiany w systemie rozliczeń oraz w sposobie wystawiania faktur wynikające z wdrożenia KSeF.	Grupa może ponieść wyższe od oczekiwanych wydatki, związane z realizacją wyższych marż przez franczyzobiorców.	» Analiza porównawcza przychodów franczyzobiorców » Automatyzacja i robotyzacja obowiązków franczyzobiorcy » Wprowadzenie zmian do systemu rozliczeń, by odpowiadały realiom zewnętrznym Przykłady działań podjętych w 2025 r.: » Zaktualizowaliśmy system rozliczeń z franczyzobiorcami. Skupiliśmy się na redukcji presji kosztowej i jednoczesnym utrzymaniu średniej rentowności franczyzobiorców na poziomie odniesienia. » Modyfikowaliśmy system rozliczeń dla franczyzobiorców tak, by był bardziej powiązany ze wzrostem sprzedaży. » Podejmowaliśmy działania mające na celu obniżenie kosztów funkcjonowania sklepów, w tym m.in. opracowaliśmy projekt zdalnej kasy, wdrożyliśmy system zamawiania usług gastronomicznych oraz usprawniliśmy proces generowania etykiet cenowych.
Obniżona efektywność dostarczania celów ESG Dotyczy filarów strategii:  01 Rozwój stacjonarnej sieci sprzedaży  02 Wzrost sprzedaży LfL  03 Wzrost sprzedaży oferty cyfrowej Kategoria ryzyka: Strategia i planowanie	Grupa może nie wywiązać się ze swoich zobowiązań w zakresie ESG, rozwiązania zastosowane w tym obszarze mogą okazać się niewystarczające lub koszty wdrożenia takich rozwiązań mogą być wyższe, niż oczekiwano. Ponadto Grupie może nie udać się odpowiednio dostosować do obowiązujących wymogów regulacyjnych związanych ze zrównoważonym rozwojem. Dotyczy to m.in. przepisów w zakresie gospodarki o obiegu zamkniętym, nakazujących ciągłe zmniejszanie ilości wykorzystywanych materiałów pierwotnych i zwiększanie ilości wykorzystywanych surowców wtórnych lub ponownie wykorzystywanych zasobów, a także realizację celów w zakresie zapobiegania marnotrawstwu żywności. Brak gotowych do wdrożenia rozwiązań, które odpowiadają wymaganiom Grupy i skali jej działalności, może stanowić wyzwanie, a także nieść za sobą wyższe koszty wdrożenia Wyłaniające się czynniki ryzyka: Zmiana priorytetów UE w zakresie wymogów ESG.	Grupa może ponieść dodatkowe koszty, a dodatkowo obniżyć stóp oprocentowania finansowania zewnętrznego powiązanego z realizacją celów ESG może być mniejsza od zakładanej. Ponadto ucierpieć może wizerunek Grupy.	» Monitorowanie skuteczności inicjatyw związanych z realizacją celów ESG » Poszukiwanie rozwiązań i technologii wspierających realizację celów ESG » Testowanie nowych rozwiązań przed ich pełnoskalowym wdrożeniem w sieci sklepów » Monitorowanie i raportowanie celów, w tym regularne spotkania Komitetu ESG Przykłady działań podjętych w 2025 r.: » Uruchomiliśmy system kaucyjny w sieci Żabka (więcej informacji na str. 103). » Testowaliśmy nowe rozwiązania we współpracy z dostawcami aplikacji mobilnych w celu ograniczenia marnowania żywności w sklepach Żabka; » Wprowadziliśmy ponad 180 nowych produktów w kategorii Dobre Żywienie, co przybliży nas do realizacji celów ESG. » Wzmocniliśmy infrastrukturę logistyczną poprzez zwiększenie zdolności specjalistycznego transportu chłodniczego oraz wdrożenie energooszczędnych rozwiązań, w tym pomp ciepła i instalacji fotowoltaicznych, w nowo nabytym centrum logistycznym.

Zarządzanie ryzykiem – ciąg dalszy

Ryzyko strategiczne	Opis ryzyka	Oddziaływanie/wpływ	Przeciwdziałanie
Warunki ekspansji na rynku polskim i rumuńskim Dotyczy filaru strategii:  01 Rozwój stacjonarnej sieci sprzedaży Kategoria ryzyka: Strategia i planowanie	Pomyślna realizacja strategii ekspansji Grupy zależy od szeregu czynników, w tym możliwości identyfikacji i najmu odpowiednich lokali na akceptowalnych warunkach oraz zdolności do pozyskiwania nowych franczyzobiorców lub agentów, jak i utrzymania dotychczasowych franczyzobiorców, agentów oraz usługodawców zewnętrznych.	Każde niepowodzenie w realizacji strategii ekspansji może negatywnie wpłynąć na wyniki działalności oraz sytuację finansową Grupy.	» Monitorowanie trendów rynkowych w sektorze nieruchomości » Wykorzystanie modelu opartego na sztucznej inteligencji do analizy możliwych lokalizacji nowych sklepów i uwzględnienie kilkuset różnych KPI do ustalenia potencjału każdej nowej lokalizacji » Regularne posiedzenia komitetów ds. inwestycji w celu zatwierdzenia nowych lokalizacji » Po otwarciu nowej placówki bieżące monitorowanie KPI istotnych z punktu widzenia działalności sklepu Przykłady działań podjętych w 2025 r.: » » zbudowaliśmy listę umów najmu lokali do realizacji na okres kolejnych kilkunastu miesięcy; » » pracowaliśmy nad aktualizacją naszego podejścia do wyznaczania obszarów ekspansji w Polsce (białe plamy); oraz » » zaktualizowaliśmy w oparciu o nowe informacje rynkowe nasze analizy obszarów do ekspansji w Rumunii.
Ryzyko rynkowe związane z brakiem oczekiwanej reakcji klientów na ofertę Żabki, zmianami zachowań klientów lub zmianami otoczenia rynkowego Dotyczy filarów strategii:  01 Rozwój stacjonarnej sieci sprzedaży  02 Wzrost sprzedaży LfL  03 Wzrost sprzedaży oferty cyfrowej Kategoria ryzyka: Strategia i planowanie	Rynek, na którym działa Grupa, jest wysoce konkurencyjny, w szczególności ze względu na obecność i ciągłą ekspansję dużych, zorganizowanych sieci handlowych, w tym sieci dyskontowych i innych podmiotów prowadzących handel detaliczny (takich jak Biedronka, Lidl, Auchan, Eurocash, Grupa Kapitałowa Specjał i Makro), a także sieci restauracji szybkiej obsługi („QSR”) oraz dostawców usług internetowych zakupów spożywczych i handlu elektronicznego. Rynek ten kształtują m.in. zmiany trendów konsumenckich, w tym w zakresie preferencji co do zakupów w dyskontach lub supermarketach, popytu na usługi internetowych zakupów spożywczych i handlu elektronicznego, a także zwiększania wygody życia. Zmiany preferencji konsumentów mogą wynikać m.in. ze zmian wysokości dochodu rozporządzalnego, poziomu bezrobocia, stopy inflacji czy sytuacji społeczno-politycznej (m.in. w związku z wojną w Ukrainie lub w innych krajach).	Ryzyko to może skutkować niepowodzeniem w rozwoju i zwiększaniu skali działalności, brakiem możliwości utrzymania oczekiwanego wzrostu LfL lub nieosiągnięciem zadowalającej rentowności poszczególnych projektów. Ponadto w wyniku nieoczekiwanej zmiany zachowań klientów mogą uciepnieć przepływy pieniężne z działalności operacyjnej Grupy.	» Systematyczne monitorowanie wyników dla każdej kategorii produktów i podejmowanie działań naprawczych w wypadku gorszych wyników » Regularne monitorowanie rynkowych KPI, takich jak NPS, i w razie potrzeby podejmowanie odpowiednich działań » Opracowywanie nowych produktów i rozwiązań w obszarze działalności sklepów » Identyfikowanie potencjalnych obszarów wzrostu » Monitorowanie działań konkurencji Przykłady działań podjętych w 2025 r.: » Wprowadziliśmy setki nowych produktów wiodących marek oraz produktów marek własnych, w tym nową markę słodkich przekąsek „Good Mood”. » Rozszerzyliśmy również ofertę usług, uruchamiając usługę druku oraz nowe formy płatności, takie jak karty przedpłacone i karty podarunkowe. » Pokazaliśmy, że Żabka to także miejsce, w którym można zrobić rodzinne zakupy, m.in. organizując loterię, w której nagrodami były wyjątkowe GIGA maskotki. » Wzmocniliśmy również wirtualne i cyfrowe aspekty zakupów w Żabce (nowe oferty i usługi w aplikacji Żappka, w tym w strefie gier).

Wyłaniające się czynniki ryzyka:

Zmienność warunków makroekonomicznych i napięcia geopolityczne wpływają na skłonność konsumentów do ponoszenia wydatków.

Zarządzanie ryzykiem – ciąg dalszy

Ryzyko strategiczne	Opis ryzyka	Oddziaływanie/wpływ	Przeciwdziałanie
Ataki cybernetyczne Dotyczy filarów strategii:  01 Rozwój stacjonarnej sieci sprzedaży  02 Wzrost sprzedaży LfL  03 Wzrost sprzedaży oferty cyfrowej Kategoria ryzyka: Działalność operacyjna i infrastruktura	Chociaż Grupa podejmuje działania mające na celu ochronę poufności i integralności gromadzonych, przechowywanych lub przekazywanych informacji, regularnie odnotowuje próby włamań do swoich systemów. Grupa lub jej usługodawcy mogą nie dysponować zasobami lub wystarczająco zaawansowanymi rozwiązaniami technicznymi wymaganymi do przewidywania wszystkich rodzajów ataków i technik wykorzystywanych do uzyskania nieautoryzowanego dostępu do jej systemów oraz do dalszego zapobiegania tego rodzaju działaniom. Wyłaniające się czynniki ryzyka: Wykorzystywanie dużych modeli językowych do optymalizacji cyberataków, w tym do automatycznego generowania złośliwych skryptów oraz modyfikowania istniejącego kodu złośliwego oprogramowania w celu wykorzystania go do nowych zastosowań.	Jakiegolwiek naruszenie bezpieczeństwa cybernetycznego Grupy lub jej zewnętrznych usługodawców może skutkować zakłóceniami w prowadzeniu działalności, kradzieżą lub zniszczeniem danych, w tym danych osobowych, a także informacji handlowych, finansowych i produktowych.	» Regularne szkolenia i webinaria dla pracowników z zakresu cyberbezpieczeństwa » Systematyczne monitorowanie systemów IT » Zabezpieczenia przed atakami typu DDOS » Testy penetracyjne w celu identyfikacji podatności systemów IT » Polityka i procedury dotyczące aktualizowania oprogramowania (stosowania tzw. łatek) Przykłady działań podjętych w 2025 r.: » wdrożyliśmy nowy zintegrowany system wspierający wykrywanie cyberataków, a także » Przeszkoliliśmy wszystkich pracowników w zakresie procedur cyberbezpieczeństwa. Ponadto ich świadomość w tym obszarze jest poddawana systematycznej weryfikacji, w szczególności pod kątem ochrony przed atakami phishingowymi.
Bezpieczeństwo danych i zarządzanie nimi Dotyczy filarów strategii:  01 Rozwój stacjonarnej sieci sprzedaży  02 Wzrost sprzedaży LfL  03 Wzrost sprzedaży oferty cyfrowej Kategoria ryzyka: Działalność operacyjna i infrastruktura	Ponieważ techniki stosowane w celu uzyskania nieautoryzowanego dostępu do systemów informatycznych lub ich sabotażu często się zmieniają i mogą nie być znane przed ich zastosowaniem przeciwko Grupie lub jej zewnętrznym usługodawcom, Grupa może nie być w stanie przewidzieć lub wdrożyć odpowiednich procedur i środków w celu ochrony przed takimi atakami. Ponadto naruszenie bezpieczeństwa może wynikać z czynników innych niż techniczne, w tym celowych lub nieumyślnych naruszeń spowodowanych przez pracowników lub osoby, z którymi Grupa utrzymuje relacje handlowe. Wyłaniające się czynniki ryzyka: Związane z rozwojem sztucznej inteligencji słabości systemu zarządzania danymi, w tym niezamierzone wprowadzanie danych do modeli AI, skutkujące niedokładnymi wynikami, naruszeniami przepisów prawa lub polityk wewnętrznych oraz naruszeniami prywatności, a także nieautoryzowane wykorzystywanie narzędzi AI (tzw. shadow AI).	Zakłócenia w prowadzeniu działalności, kradzież lub zniszczenie danych, w tym danych osobowych, a także informacji handlowych, finansowych i produktowych, prowadzące do naruszenia obowiązujących przepisów w zakresie ochrony prywatności, bezpieczeństwa danych itp. i tym samym powodujące poważne skutki prawne i finansowe oraz szkody wizerunkowe	» Wdrożenie systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji (SZBI) zgodnego z ISO27001 » Opracowanie i wdrożenie odpowiednich procedur i instrukcji w zakresie zarządzania współpracą z dostawcami usług IT oraz zakupami produktów i usług IT » Wdrożenie narzędzi IT wspierających zarządzanie bezpieczeństwem danych » Procedury zarządzania tożsamością w systemach IT » Procedury zarządzania zmianą w systemach IT Przykłady działań podjętych w 2025 r.: » Wdrożyliśmy nowe narzędzie IT wspierające procesy SZBI, w tym zarządzanie ryzykiem związanym z danymi. » Wzmocniliśmy procedury w zakresie zarządzania tożsamością, rozdziału obowiązków oraz zarządzania danymi. » Skuteczność podjętych działań potwierdziła pomyślna recertyfikacja SZBI zgodnie z normą ISO 27001:2022.

Zarządzanie ryzykiem – ciąg dalszy

Ryzyko strategiczne	Opis ryzyka	Oddziaływanie/wpływ	Przeciwdziałanie
Zakłócenia działania systemów IT w obszarze logistyki lub sprzedaży Dotyczy filarów strategii:  02 Wzrost sprzedaży LfL  03 Wzrost sprzedaży oferty cyfrowej Kategoria ryzyka: Działalność operacyjna i infrastruktura	Grupa polega na systemach informatycznych na potrzeby sprawnego prowadzenia działalności, skutecznego zarządzania ryzykiem oraz optymalizacji oferty produktowej, bazy klientów i rentowności. Zakres wykorzystania rozwiązań informatycznych obejmuje zarządzanie sklepami franczyzowymi oraz nadzorowanie procesów sprzedaży, stanu zapasów, działalności logistycznej (w tym działalności zautomatyzowanego centrum dystrybucyjnego) oraz procesów finansowych i księgowych. Rozwiązania te umożliwiają optymalizację zamówień i tym samym pomagają ograniczyć potencjalne straty w przypadku braków magazynowych lub opóźnień w dostawach towarów do sklepów franczyzowych. Zdarzenia takie jak problemy z systemami telekomunikacyjnymi, awarie oprogramowania, niewystarczająca wydajność centrów IT, niedostępność zasobów wewnętrznych lub zewnętrznych dostawców usług, pożary, awarie instalacji elektrycznej, przerwy w dostawie prądu oraz opóźnienia we wdrożeniu lub niemożność wdrożenia nowych rozwiązań technologicznych mogą negatywnie wpłynąć na wydajność i dostępność systemów informatycznych Grupy.	Utrata krytycznych danych, zakłócenia w świadczeniu usług i działalności operacyjnej, opóźnienia w przetwarzaniu informacji i realizacji dostaw do sklepów i klientów Grupy, a w konsekwencji spadek sprzedaży, niezadowolenie klientów lub pracowników, pogorszenie wizerunku firmy.	» Wdrożenie narzędzi do monitorowania podstawowych systemów IT » Implementacja procedur zarządzania zmianami w systemach IT » Procedury testowania przywracania działania systemów z kopii zapasowych » Wymiana przestarzałej infrastruktury IT Przykłady działań podjętych w 2025 r.: » Wzmocniliśmy procesy zarządzania zmianą poprzez podniesienie jakości środowiska testowego IT. » Podnieśliśmy wersję systemu SAP. » Oddaliśmy do użytku nowe funkcjonalności oraz usprawnienia w udostępnianych franczyzobiorcom narzędziach i aplikacjach w celu ułatwienia im zarządzania sklepem oraz prowadzenia bieżącej działalności. Najistotniejsze wdrożenia dotyczyły kas samoobsługowych, dostarczania materiałów marketingowych do sklepów, monitorowania czasu dostaw oraz inteligentnego skanowania produktów. » Poprawiliśmy także jakość łączności internetowych w sklepach.
	Wyłaniające się czynniki ryzyka: Niewystarczający nadzór nad praktykami zewnętrznych dostawców w zakresie wykorzystywania sztucznej inteligencji.		

Zarządzanie ryzykiem – ciąg dalszy

Ryzyko strategiczne	Opis ryzyka	Oddziaływanie/wpływ	Przeciwdziałanie
Bezpieczeństwo żywności Dotyczy filaru strategii:  02 Wzrost sprzedaży LfL Kategoria ryzyka: Działalność operacyjna i infrastruktura	Przygotowywanie, pakowanie, transport, przechowywanie i sprzedaż łatwo psujących się produktów spożywczych oraz produktów niespożywczych (w tym produktów marek własnych Grupy oraz produktów oferowanych pod marką „Maczfit”) wiąże się z ryzykiem zanieczyszczenia, zepsucia lub innych wad produktu. Procedury i zasady bezpieczeństwa opracowane przez Grupę w zakresie jakości żywności zostały wdrożone u dostawców, jednak w wielu przypadkach kwestie te pozostają poza kontrolą Grupy. Ponadto niektóre świeże produkty w ofercie Żabki (takie jak hot dogi, frytki, churrosy, nuggetsy z kurczaka, rollo) są przygotowywane bezpośrednio w sklepach, co ze względu na nieco odmienne uwarunkowania w każdym z nich może skutkować brakiem jednolitej jakości tych produktów w sieci.	Grupa może być narażona na konieczność wycofywania produktów z obrotu, roszczenia z tytułu odpowiedzialności za dany produkt oraz negatywny rozgłos, a także związane z tym koszty i straty wizerunkowe. Materializacja omawianego ryzyka może ostatecznie wpłynąć na przychody Grupy.	» Wdrożenie systemu zarządzania jakością zgodnego z normą ISO 22000 » Wprowadzenie wskaźników i miar prewencyjnych w zakresie bezpieczeństwa żywności » Zobowiązanie każdego dostawcy do spełnienia wymogów jakościowych Grupy jako warunku rozpoczęcia dostaw » Procedury kontroli jakości dostaw do centrów logistycznych, w tym badania laboratoryjne wybranych produktów » Regularne kontrole jakości zakładów produkcyjnych dostawców zgodnie z rocznym harmonogramem kontroli. W przypadku wykrycia naruszenia standardów jakości współpraca z dostawcą w celu opracowania planu naprawczego » Ciągłe monitorowanie warunków przechowywania żywności w centrach logistycznych, podczas transportu do sklepów oraz w samych sklepach » Jednolite procedury dla wszystkich franczyzobiorców dotyczące przygotowywania świeżych produktów w celu zapewnienia oczekiwanej jakości i zapobiegania zanieczyszczeniom » Prowadzona jest centralna ewidencja wszelkich incydentów związanych z bezpieczeństwem żywności oraz uchybień w zakresie higieny, a wszelkie takie przypadki są należycie wyjaśnianie i omawiane z dostawcami i franczyzobiorcami. » Wdrożenie procesu awaryjnego wycofywania produktów ze sklepów do centrów logistycznych w celu ochrony klientów w przypadku wykrycia ewentualnego zagrożenia – jest to kluczowy element Planu Ciągłości Działania Grupy, który poddawany jest regularnym testom. Przykłady działań podjętych w 2025 r.: » Wdrożyliśmy proces kontroli zezwoleń sanitarnych wydawanych sklepom Żabka. » Wzmocniliśmy współpracę z ekspertami i konsultantami ds. bezpieczeństwa żywności. » Wdrożyliśmy nowe procedury monitorowania produktów marek własnych pod kątem niedopuszczalnych zmian składu. » Uruchomiliśmy również nowy program dotyczący usług gastronomicznych, obejmujący dodatkowe wymogi i zasady kontroli.

Zarządzanie ryzykiem – ciąg dalszy

Ryzyko strategiczne	Opis ryzyka	Oddziaływanie/wpływ	Przeciwdziałanie
Zagrożenia wynikające z długoterminowych zmian klimatycznych i ekstremalnych zjawisk pogodowych Więcej informacji na stronie 92 Dotyczy filarów strategii:  01 Rozwój stacjonarnej sieci sprzedaży  02 Wzrost sprzedaży LfL  03 Wzrost sprzedaży oferty cyfrowej Kategoria ryzyka: Działalność operacyjna i infrastruktura	Spółka monitoruje i prognozuje długoterminowy, narastający wpływ zmian klimatycznych na prowadzoną działalność w całym łańcuchu wartości. Nasilenie nietypowych zjawisk pogodowych i klimatycznych, w tym większa zmienność temperatur, zmiany częstotliwości i intensywności wietrznej pogody i burz, zmiany wzorców opadów wodnych, podnoszenie się poziomu mórz i oceanów, erozja i degradacja gleb, pogarszanie się stanu ekosystemów oraz utrata różnorodności biologicznej mogą utrudniać lub uniemożliwiać realizację długoterminowych celów rozwojowych, a także powodować szkody w centrach logistycznych i sklepach.	Omaiwane ryzyko wiąże się szeregiem konsekwencji dla Grupy, w tym m.in. szkodami na mieniu i związanymi z nimi wyższymi kosztami utrzymania infrastruktury, a także utratą przychodów wynikającą z utrudnionego dostępu do sklepów i centrów logistycznych. Mogą również wystąpić zakłócenia w łańcuchach dostaw do spółek Grupy, w szczególności w zakresie dostępności niektórych materiałów, surowców i produktów. Nasilenie się niekorzystnych zjawisk klimatycznych może również powodować wzrost kosztów i ograniczenie dostępności ubezpieczeń majątkowych.	» Dywersyfikacja kierunków oraz zakresów dostaw produktów handlowych i niehandlowych o krytycznym znaczeniu w celu zmniejszenia zależności od poszczególnych źródeł dostaw » Wysokie wymagania w zakresie odporności na efekty zmian klimatycznych dla nowo budowanych centrów logistycznych » Wdrożenie strategii ciągłości działania i szczegółowych planów awaryjnych, a także rozwój zdolności do zarządzania sytuacjami awaryjnymi, które mogłyby skutkować niedostępnością centrów logistycznych w celu zapewnienia ciągłości działania i zminimalizowania zakłóceń na poziomie operacyjnym Przykłady działań podjętych w 2025 r.: » Wzmocniliśmy infrastrukturę logistyczną poprzez wdrożenie energooszczędnych rozwiązań, w tym instalacji fotowoltaicznych jako niezależnego źródła energii, w nowo nabytym centrum logistycznym. » Przeprowadziliśmy testy planów ciągłości działania pod kątem różnych scenariuszy zakładających niedostępność centrów logistycznych lub sklepów.

Zarządzanie ryzykiem – ciąg dalszy

Ryzyko strategiczne	Opis ryzyka	Oddziaływanie/wpływ	Przeciwdziałanie
Regulacje zewnętrzne Dotyczy filarów strategii:  01 Rozwój stacjonarnej sieci sprzedaży  02 Wzrost sprzedaży LfL  03 Wzrost sprzedaży oferty cyfrowej Kategoria ryzyka: Compliance	Działalność Grupy podlega licznym przepisom prawa i regulacjom dotyczącym m.in. ograniczeń w handlu (w szczególności w zakresie sprzedaży napojów alkoholowych, napojów energetycznych, wyrobów nikotynowych i/lub tytoniowych), zakazu handlu w niedziele, ochrony środowiska i klimatu, prawa podatkowego, w tym ustawy o podatku akcyzowym, oraz przepisom regulującym funkcjonowanie rynku franczyzowego. Przepisy prawa i regulacje dotyczące działalności Grupy mogą stać się bardziej restrykcyjne lub w inny sposób niekorzystnie wpłynąć na Grupę. W wypadku zmiany jakichkolwiek przepisów prawa lub regulacji mających zastosowanie do działalności Grupy, Grupa mogłaby ponieść dodatkowe koszty związane z zapewnieniem zgodności z nowymi wymogami prawnymi lub ich wpływem na jej działalność. Wytaniające się czynniki ryzyka: Zmiany w modelu franczyzowym wynikające z ewentualnych nowych przepisów prawa cywilnego w zakresie umowy franczyzowej.	Grupa może być zmuszona do poniesienia znacznych wydatków lub zmiany praktyk biznesowych w celu dostosowania się do znowelizowanych lub nowo uchwalonych przepisów, co może zwiększyć ponoszone przez nią koszty i ograniczyć zdolność do prowadzenia działalności. Na przykład zmiany w ustawie o zakazie handlu w niedzielę mogą mieć wpływ na działalność Grupy poprzez nasilenie konkurencji.	» Aktywne monitorowanie zmian legislacyjnych » Powoływanie wewnętrznych grup roboczych w celu oceny niekorzystnych zmian legislacyjnych i przeciwdziałania ich skutkom Przykłady działań podjętych w 2025 r. w celu dostosowania się do nowych przepisów wprowadzonych do polskiego prawa: » Wprowadziliśmy zgodną z unijnym rozporządzeniem w sprawie sztucznej inteligencji (tzw. AI Act) politykę AI, obejmującą szczegółową procedurę zarządzania ryzykiem oraz procedurę ochrony danych osobowych. » Podjęliśmy działania mające na celu złagodzenie skutków częściowego zakazu sprzedaży e-papierosów i saszetek nikotynowych. » Spółka podjęła działania w celu zapewnienia zgodności ze znowelizowanymi przepisami Ustawy o cudzoziemcach oraz Ustawy o warunkach dopuszczalności powierzania pracy cudzoziemcom, w tym dostosowała zasady współpracy z zewnętrznymi dostawcami usług i procesów. » Żabka Polska oraz sklepy Żabka dobrowolnie przystąpiły do systemu kaucyjnego (obejmującego puszki oraz szklane i plastikowe butelki) i odpowiednio zorganizowały system zbiórki plastikowych butelek oraz puszek (więcej informacji na str. 103). Funkcjonowanie systemu kaucyjnego wpisuje się w strategię Grupy, która ponadto podejmuje działania ukierunkowane na uzyskanie pozytywnego efektu finansowego z tytułu udziału w nim.

Sprawozdanie o wynagrodzeniach Zabka Group SA

Niniejszym z przyjemnością prezentujemy Sprawozdanie o wynagrodzeniach Zabka Group SA. W sposób jasny i przejrzysty sprawozdanie przedstawia kwestie związane z wynagrodzeniem członków Rady Dyrektorów i Komitetu Zarządzającego, w tym zasady jego przyznawania oraz powiązania z wynikami Grupy, realizowaną strategią oraz tworzeniem wartości w perspektywie długoterminowej.

Celem niniejszego sprawozdania jest kompleksowe omówienie wynagrodzeń wypłaconych członkom Rady Dyrektorów i Komitetu Zarządzającego w roku obrotowym 2025. Wpisuje się ono w zobowiązanie Grupy do przejrzystej i rzetelnej sprawozdawczości oraz nieustannego doskonalenia ram ładu korporacyjnego w obszarze wynagrodzeń zgodnie z oczekiwaniami uczestników rynku kapitałowego i innych interesariuszy.

Przez cały pierwszy rok funkcjonowania jako spółka publiczna, Zabka Group SA dokładała wszelkich starań w celu utrzymania jak najwyższych standardów sprawozdawczości przy jednoczesnym dalszym usprawnianiu związanych z nią procesów i praktyk. Zapewniliśmy czytelność, dokładność i spójność prezentowanych informacji, kierując się doświadczeniem rynkowym oraz aktualnymi dobrymi praktykami w zakresie raportowania wynagrodzeń.

Niniejsze Sprawozdanie o wynagrodzeniach zostało sporządzone zgodnie z Polityką Wynagrodzeń Zabka Group SA oraz zgodnie ze wszystkimi obowiązującymi wymogami prawa. Odzwierciedla ono również nasze ciągłe starania na rzecz wzmacniania jak najwyższych standardów ładu korporacyjnego w obszarze wynagrodzeń oraz zapewnienia spójności praktyk w tym zakresie z długoterminową strategią Grupy, jej wynikami i zrównoważonym tworzeniem wartości.

Uważamy, że poprzez transparentne przedstawianie kwestii wynagrodzeń oraz wykazanie otwartości i rzetelności Zabka Group SA w dochowywaniu wysokich standardów ładu korporacyjnego, niniejsze sprawozdanie przyczynia się do budowania i wzmacniania zaufania interesariuszy.

Sprawozdanie o wynagrodzeniach – zakres i podstawa prawna

Niniejsze Sprawozdanie o wynagrodzeniach Zabka Group SA (société anonyme) za rok obrotowy zakończony 31 grudnia 2025 r. zostało sporządzone zgodnie z luksemburską Ustawą z dnia 24 maja 2011 r. w sprawie wykonywania niektórych praw akcjonariuszy na walnych zgromadzeniach spółek notowanych na rynku regulowanym, wdrażającą dyrektywę 2007/36/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 11 lipca 2007 r. w sprawie wykonywania niektórych praw akcjonariuszy spółek notowanych na rynku regulowanym, z późniejszymi zmianami („Ustawa”).

Po zapoznaniu się z Raportem Rocznym za 2025 r., w tym z niniejszym Sprawozdaniem o wynagrodzeniach, Rada Dyrektorów zatwierdziła go i przyjęła w dniu 19 marca 2026 r. Niniejsze sprawozdanie zostanie poddane pod opinię Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia, które zostanie zwołane celem podjęcia uchwał m.in. w sprawie zatwierdzenia rocznego sprawozdania finansowego Spółki za rok obrotowy zakończony 31 grudnia 2025 r.

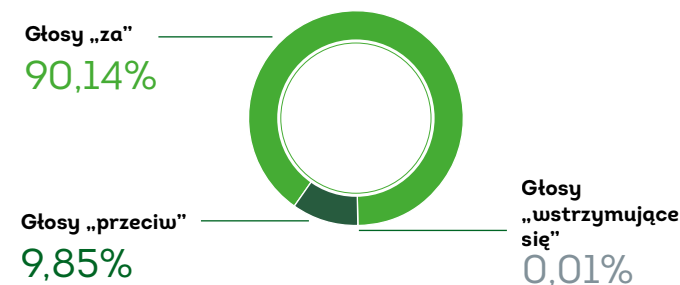
Sprawozdanie zawiera omówienie wynagrodzeń przyznanych i wypłaconych członkom Rady Dyrektorów i Komitetu Zarządzającego zgodnie z Polityką Wynagrodzeń obowiązującą w Zabka Group SA.

Sprawozdanie o wynagrodzeniach za poprzedni rok

Rok obrotowy zakończony 31 grudnia 2024 r. był pierwszym, za który Spółka przedstawiła sprawozdanie o wynagrodzeniach. W poprzednich latach na Spółce nie ciążył obowiązek sporządzenia takiego sprawozdania. Zgodnie z Ustawą w dniu 17 czerwca 2025 r. Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy podjęło uchwałę w sprawie zaopiniowania Sprawozdania o wynagrodzeniach za 2024 r.

W poniższej tabeli przedstawiono wyniki głosowania WZA nad uchwałą.

Wyniki głosowania WZA w sprawie zaopiniowania Sprawozdania o wynagrodzeniach za 2024 r.



WZA 17.06.2025	Liczba głosów	% oddanych głosów
Głosy „za”	723 729 717	90,14%
Głosy „przeciw”	79 128 578	9,85%
Głosy „wstrzymujące się”	158 417	0,01%
Łączna liczba oddanych głosów	803 016 712	

W odpowiedzi na oczekiwania inwestorów wyrażone podczas ubiegłorocznego głosowania w sprawie zaopiniowania Sprawozdania o wynagrodzeniach za 2024 r. postanowiliśmy dodatkowo zwiększyć nasze podejście do transparentności oraz ładu korporacyjnego w obszarze wynagradzania. Aby zapewnić jak największą czytelność i użyteczność ujawnień Zabka Group SA, Sprawozdanie o wynagrodzeniach za 2025 r. zawiera rozszerzone informacje na temat kryteriów stosowanych przy przyznawaniu zmiennych składników wynagrodzenia, a także szersze wyjaśnienie sposobu oceny tych kryteriów w praktyce. Przedstawiając te informacje, chcemy jak najbardziej ułatwić interesariuszom zrozumienie obowiązujących w Spółce zasad wynagradzania, w tym ich powiązania z wynikami działalności, kompetencjami i sprawowanymi obowiązkami.

Polityka Wynagrodzeń

Stosowanie i weryfikacja Polityki Wynagrodzeń

Zgodnie z wymogami Ustawy, Polityka Wynagrodzeń Zabka Group SA („Polityka Wynagrodzeń”) została przyjęta przez Radę Dyrektorów w dniu 20 czerwca 2024 r., a następnie zatwierdzona przez Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy Spółki w dniu 8 lipca 2024 r.

W dniu 30 września 2024 r. Rada Dyrektorów wprowadziła zmiany do Polityki Wynagrodzeń, które zostały zatwierdzone przez Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy w dniu 10 października 2024 r. Celem zmian było wdrożenie programu przyznania akcji w związku z IPO (tzw. Nagroda IPO) i uwzględnienie najistotniejszych postanowień Długoterminowego Planu Motywacyjnego na lata 2025–2027 (tzw. LTIP 2025–2027).

Obecnie obowiązuje i jest stosowana Polityka Wynagrodzeń w kształcie wynikającym ze wskazanych wyżej zmian. Określa ona zasady wynagradzania członków Rady Dyrektorów pełniących funkcje wykonawcze (ang. Executive Directors), jak i dyrektorów niewykonawczych (ang. Non-Executive Directors) oraz członków Komitetu Zarządzającego (łącznie określani jako „Dyrektorzy”), a także kluczowych menedżerów zatrudnionych w spółkach zależnych za ich wkład w zapewnienie realizacji długoterminowej strategii biznesowej oraz długoterminowych interesów całej Grupy, w tym jej stabilności i zrównoważonego rozwoju. Ma ona służyć urzeczywistnieniu strategicznych zamierzeń Spółki z jednoczesnym uwzględnieniem interesów akcjonariuszy, klientów, partnerów biznesowych, pracowników, lokalnych społeczności i pozostałych interesariuszy.

Polityka Wynagrodzeń ma na celu:

- » pozyskiwanie na stanowiska Dyrektorów osób o najwyższych kompetencjach i doświadczeniu, ich należyte motywowanie oraz zatrzymanie ich w firmie;
- » zapewnienie satysfakcjonującego i jednolitego systemu wynagrodzeń, który odpowiednio motywuje Dyrektorów i zwiększa ich przywiązanie do Spółki i Grupy;
- » zachowanie wrażliwości na aktualną sytuację finansową Grupy;
- » przyczynianie się do dynamicznego wzrostu wartości firmy oraz rozwoju kompetencji Dyrektorów poprzez wyznaczanie jej członkom ambitnych celów i oferowanie w zamian atrakcyjnego wynagrodzenia;
- » zapewnienie równości płac i neutralności systemu wynagrodzeń pod względem płci.

Postanowienia Polityki Wynagrodzeń zakładają jej weryfikację w kontekście sytuacji finansowej Grupy oraz poddawanie jej ocenie co najmniej raz na cztery lata. Ponadto wszelkie istotne zmiany Polityki Wynagrodzeń wymagają zatwierdzenia ze strony akcjonariuszy. Jest ona także poddawana pod głosowanie Walnego Zgromadzenia nie rzadziej niż raz na cztery lata.

W 2025 r. Polityka Wynagrodzeń w dalszym ciągu służyła realizacji wyrażonych w niej kluczowych zasad i celów poprzez zapewnienie konkurencyjności wynagrodzeń oferowanych przez Grupę oraz ich zgodności z praktyką rynkową, a także sprzyjała osiągnięciu jej strategicznych priorytetów. Ponieważ taki stan rzeczy utrzymywał się przez cały rok, wprowadzanie zmian do Polityki Wynagrodzeń nie było konieczne.

Praktyki w zakresie wynagrodzeń

Grupa dba o to, by oferowany przez nią pakiet wynagrodzeń był neutralny pod względem płci, sprawiedliwy i adekwatny do kompetencji poszczególnych Dyrektorów. Ponadto Grupa regularnie monitoruje praktyki rynkowe w zakresie wynagradzania kadry kierowniczej najwyższego szczebla w przedsiębiorstwach i przeprowadza analizę porównawczą wynagrodzeń członków Rady Dyrektorów i Komitetu Zarządzającego z wynagrodzeniami członków takich organów w podobnych podmiotach.

Grupa porównawcza obejmuje wybrane spółki, w tym z sektora handlu detalicznego oraz convenience, prowadzące działalność w Polsce oraz na szerszym, europejskim rynku. Ponieważ w przekonaniu Zabka Group SA branża convenience w coraz większym stopniu zależy od niezawodnych i intuicyjnych rozwiązań cyfrowych, w skład grupy porównawczej weszły również wysoce innowacyjne i działające w oparciu o zaawansowaną technologię podmioty, dysponujące dużymi zdolnościami w tym obszarze. Dzięki temu przeprowadzoną analizę porównawczą cechuje kompleksowość oraz należyte odniesienie do warunków rynkowych, w tym w zakresie konkurencyjności wynagrodzeń.

Wynagrodzenie Executive Director oraz Managing Directors z uwzględnieniem poszczególnych składników

Skład organów i podstawy prawne zaangażowania

Szczegółowe informacje na temat składu Rady Dyrektorów i Komitetu Zarządzającego przedstawiono w rozdziale 8. „[Ład korporacyjny](#)”. O ile zeszłoroczny skład Rady Dyrektorów i Komitetu Zarządzającego pozostawał w 2025 r. zasadniczo niezmieniony, rok ten przyniósł jedno istotne uzupełnienie – z dniem 17 czerwca 2025 r. na stanowisko Independent Non-Executive Director została powołana pani Anna Maria Pawlak-Kuliga.

Osoby na stanowisku Executive Director lub Managing Director (tj. członek Rady Dyrektorów wykonujący funkcje wykonawcze oraz członkowie Komitetu Zarządzającego w Żabka Group SA) są zatrudniane głównie na podstawie powołania, a w celu formalnego potwierdzenia warunków wykonywania mandatu podpisują ze Spółką umowy o sprawowanie mandatu. Umowy te przewidują trzymiesięczny okres wypowiedzenia i nie przewidują żadnego dodatkowego wynagrodzenia ani innych świadczeń z tytułu ich rozwiązania.

Łączne wynagrodzenie członków Rady Dyrektorów jest proponowane przez Radę Dyrektorów i zatwierdzane przez Walne Zgromadzenie. Ponadto wynagrodzenia Executive Director oraz Managing Directors zostały określone (i) uchwałami Rady Dyrektorów, (ii) uchwałami właściwego organu korporacyjnego Żabka Polska oraz (w stosownych przypadkach) innych spółek zależnych Grupy Żabka, a także (iii) w odpowiednich umowach zawartych z Żabka Polska i/lub innymi spółkami zależnymi Grupy Żabka.

Wynagrodzenie Executive Director oraz Managing Directors

Pakiet wynagrodzeń przyznawany Executive Director oraz Managing Directors obejmuje składniki stałe i zmienne.

Stale składniki wynagrodzenia

Wynagrodzenie stałe

- » związane z funkcjami pełnionymi przez osoby na stanowisku Executive Director lub Managing Director

Świadczenia dodatkowe

- » świadczenia pieniężne i niepieniężne przysługujące osobom na stanowisku Executive Director lub Managing Director

Zmienne składniki wynagrodzenia

Wynagrodzenie dodatkowe

- » zmienny składnik wynagrodzenia wypłacany w formie pieniężnej, przyznawany za realizację celów krótkoterminowych

LTIP 2025–2027

- » wynagrodzenie zmienne w formie instrumentów finansowych, przyznawane za realizację celów długoterminowych

Stale składniki wynagrodzenia Wynagrodzenie stałe

Osobom na stanowisku Executive Director lub Managing Director przysługuje stałe wynagrodzenie, które jest określone w akcie ich powołania (uchwale) lub umowie o pracę lub umowie o świadczenie usług zawartej ze Spółką bądź jej spółką zależną.

Dyrektorzy zatrudnieni w kilku spółkach Grupy Żabka otrzymują wynagrodzenie stałe od każdej z nich proporcjonalnie do pełnionych funkcji i zaangażowania czasowego. Wynagrodzenie to jest naliczane w ujęciu miesięcznym.

Wynagrodzenie wypłaca Spółka lub odpowiednia spółka zależna, z którą została zawarta umowa lub w której dana osoba pełni funkcję, w wysokości odpowiadającej zaangażowaniu czasowemu w danym podmiocie. W przypadku, gdy osoba zajmująca stanowisko Executive Director lub Managing Director pełni funkcje w kilku spółkach Grupy jednocześnie, jej całkowity pakiet wynagrodzenia określa się z uwzględnieniem wszystkich świadczeń otrzymywanych od poszczególnych spółek na podstawie łączących stosunków prawnych. Praktyki w zakresie wynagrodzeń w poszczególnych podmiotach Grupy Żabka są centralnie nadzorowane w celu zapewnienia ich spójności i uczciwości.

Dzięki takiemu rozwiązaniu pakiety wynagrodzeń są kompleksowe, przejrzyste i dokładnie odzwierciedlają całkowity wkład danej osoby w realizację celów Grupy. System ten ułatwia stosowanie sprawiedliwych zasad wynagradzania oraz sprzyja budowaniu spójnego przywództwa w ramach Grupy Żabka.

Wynagrodzenie Executive Director oraz Managing Directors z uwzględnieniem poszczególnych składników – ciąg dalszy

Świadczenia dodatkowe

Osobom na stanowisku Executive Directors lub Managing Directors mogą przysługiwać dodatkowe świadczenia, w tym w szczególności:

- » pakiet prywatnej opieki medycznej (obejmujący również członków najbliższej rodziny),
- » grupowe ubezpieczenie na życie,
- » samochód służbowy.

Zakres świadczeń dodatkowych może się różnić w zależności od zajmowanego stanowiska i odpowiada praktykom rynkowym.

Grupa udostępnia osobom zajmującym stanowisko Executive Director lub Managing Director niezbędny sprzęt i usługi, aby umożliwić im efektywną pracę oraz staranne wykonywanie obowiązków. Jeżeli osoba zajmująca takie stanowisko musi czasowo lub na stałe zmienić miejsce zamieszkania, Grupa może zaoferować rozszerzony pakiet relokacyjny i pokryć koszty przeprowadzki, w tym wydatki członków najbliższej rodziny, ściśle związane z przeprowadzką.

Zmienne składniki wynagrodzenia

Grupa Żabka stosuje ustrukturyzowane podejście do kwestii zmiennych składników wynagrodzenia. Jest ono w pełni zgodne z Polityką Wynagrodzeń oraz wdrażane w sposób spójny we wszystkich podmiotach Grupy. Oprócz wynagrodzenia stałego osoby zajmujące stanowisko Executive Director lub Managing Director mogą być uprawnione do otrzymywania wynagrodzenia zmiennego w formie:

- » dodatkowego wynagrodzenia rocznego w postaci pieniężnej („Wynagrodzenie Dodatkowe”) oraz
- » uprawnień wynikających z uczestnictwa w LTIP 2025–2027.

Zgodnie z Polityką Wynagrodzeń wynagrodzenie zmienne może zostać przyznane na podstawie jasnych, kompleksowych, zróżnicowanych i z góry określonych kryteriów dotyczących wyników finansowych i niefinansowych.

W poprzednich latach w Grupie funkcjonował Program Motywacyjny dla Członków Kierownictwa („MIP”). Opis programu MIP znajduje się w nocie 9.2 „Płatności oparte na akcjach” w Skonsolidowanym Sprawozdaniu Finansowym Grupy Żabka za rok zakończony 31 grudnia 2025 roku.

Wynagrodzenie Dodatkowe

Osoby zajmujące stanowisko Executive Director lub Managing Director mogą otrzymywać Wynagrodzenie Dodatkowe ustalone po zakończeniu każdego pełnego roku kalendarzowego w zależności od oceny indywidualnego wkładu i osiągnięć w zakresie realizacji celów finansowych i niefinansowych Grupy Żabka.

W ocenie indywidualnych wyników pracy uwzględnia się również działania danej osoby na rzecz realizacji Strategii Odpowiedzialności Spółki, w tym w odniesieniu do kwestii takich jak interes publiczny, ochrona środowiska i odpowiedzialność społeczną.

Aby zachować równowagę w strukturze wynagrodzenia, Żabka Group SA zastrzegła, że Wynagrodzenie Dodatkowe nie może przekraczać 150% rocznego stałego wynagrodzenia danej osoby z tytułu wszystkich zawartych stosunków prawnych. Dzięki temu ograniczeniu wynagrodzenie zmienne pozostaje istotnym czynnikiem motywacyjnym, który jednak nie przeważa nad stabilnością zapewnianą przez wynagrodzenie stałe, co z kolei przyczynia się do odpowiedzialnego i sprawiedliwego kształtowania struktury wynagrodzeń.

Rok 2024 był dla Grupy Żabka bardzo udany. Osiągnięto zakładany poziom wyniku EBITDA za ten okres, a także zrealizowano cele wynikające ze Strategii Odpowiedzialności Żabka Polska na lata 2021–2026. W związku z tym osobom zajmującym stanowisko Executive Director i Managing Director przyznano Wynagrodzenie Dodatkowe za ich wkład w realizację strategii Grupy. Wynagrodzenie Dodatkowe za 2024 r. zostało przyznane i wypłacone zgodnie z wcześniejszą praktyką Grupy. Szczegółowe informacje na ten temat są przedstawione w tabelach na kolejnych stronach niniejszego Sprawozdania o wynagrodzeniach.

Kryteria na 2025 r., od których realizacji uzależnione jest przyznanie Wynagrodzenia Dodatkowego za ten okres, zostały przyjęte przez Radę Dyrektorów. Kryteria te odzwierciedlają strategiczne priorytety Grupy oraz zakres odpowiedzialności osób na stanowisku Executive Director i Managing Director. Ich struktura jest zrównoważona i obejmuje zarówno aspekty finansowe, jak i niefinansowe, w tym:

- » wzrost wyniku EBITDA,
- » osiągnięcie ustalonego poziomu indeksu ESG,
- » indywidualną ocenę wyników w odniesieniu do pełnionych funkcji i obowiązków wynikających z warunków umowy lub innej podstawy zaangażowania.

Ocena spełnienia tych kryteriów uwzględnia różne podstawy prawne zatrudnienia oraz indywidualny wkład każdej z osób zajmujących stanowisko Executive Director lub Managing Director. W przypadku kryteriów ustalonych na 2025 r. ocena ta oraz ewentualna decyzja o przyznaniu Wynagrodzenia Dodatkowego nastąpią w 2026 r. równoległe z zatwierdzeniem rocznych wyników finansowych przez Radę Dyrektorów. Gwarantuje to uzasadnienie wypłaty tego składnika odpowiednio zweryfikowanymi i uznanymi wynikami działalności Grupy.

Wynagrodzenie Executive Director oraz Managing Directors z uwzględnieniem poszczególnych składników – ciąg dalszy

LTIP 2025–2027

W celu jak najściślejszego powiązania interesów osób zajmujących stanowiska Executive Director lub Managing Director z długoterminowymi interesami Grupy w 2024 r. Zabka Group SA przyjęła długoterminowy program motywacyjny dla osób na tych stanowiskach oraz innych kluczowych menadżerów i pracowników Grupy wskazanych na podstawie roli, jakie pełnią w Grupie („LTIP 2025–2027”). LTIP 2025–2027 obejmuje około 100 osób.

LTIP 2025–2027 ma stanowić czynnik motywujący do realizacji określonych celów finansowych i niefinansowych. Zgodnie z jego założeniami osobom na stanowisku Executive Directors lub Managing Director mogą być przyznawane akcje Spółki pod warunkiem spełnienia kryteriów określonych przez Radę Dyrektorów na okres trzech lat w zakresie wyników Grupy. Takie rozwiązanie wyraźnie wiąże kwestię wynagrodzeń z powodzeniem prowadzonej przez Grupę działalności. Liczba akcji przyznanych w ramach LTIP 2025–2027, który został ustanowiony na podstawie przepisów prawa luksemburskiego, nie może przekraczać liczby akcji stanowiącej nie więcej niż 3% kapitału zakładowego Spółki na dzień IPO. Zgodnie z warunkami programu osoby zajmujące stanowisko Executive Director lub Managing Director mogą otrzymać nagrody wyłącznie w formie Performance Stock Units („PSU”) uzależnionych od osiąganych wyników, czego formalną podstawę stanowi umowa o przystąpieniu (ang. allocation agreement).

Nabywanie praw z PSU uzależnione jest od spełnienia następujących kryteriów („Kryteria Wynikowe”; ang. „Performance Conditions”): czynnego świadczenia przez daną osobę pracy lub usług zarządzania na rzecz Grupy w danym roku obrotowym („Warunek Czynnego Zaangażowania”; ang. „Active Engagement Condition”); osiągnięcia przez Grupę w danym roku obrotowym co najmniej takiego samego wyniku EBITDA jak poprzednim roku („Warunek Minimalnego Poziomu EBITDA”; ang. „Minimum EBITDA Growth Condition”) – minimalna skorygowana EBITDA (post-rent) za 2025 r. wynosi 2 927 mln PLN.

Kryteria Wynikowe odnoszące się do PSU w ramach LTIP 2025–2027 zostały ustalone na podstawie Planu Tworzenia Wartości Grupy Żabka. Obejmują one:

- » wzrost wyniku EBITDA post-rent (waga 50%),
- » wzrost sprzedaży do klienta końcowego (waga 35%),
- » osiągnięcie ustalonego poziomu wymiernego Indeks ESG (waga 15%).

Warunki dotyczące wyników

Poziom indeksu ESG
15%

Wzrost sprzedaży do klienta końcowego
35%

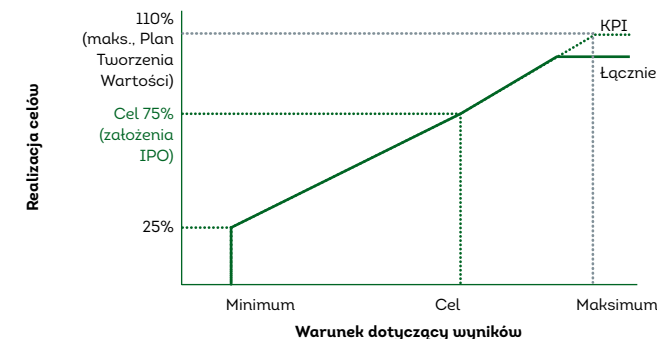
Wzrost EBITDA
50%



Dla każdego z tych warunków Rada Dyrektorów ustaliła poziomy realizacji: minimalny, docelowy i maksymalny (odpowiednio 25%, 75% i 110%), przy czym łączny poziom realizacji warunków nie może przekroczyć 100%.

Krzywe nabywania uprawnień

Wykres jedynie do celów poglądowych

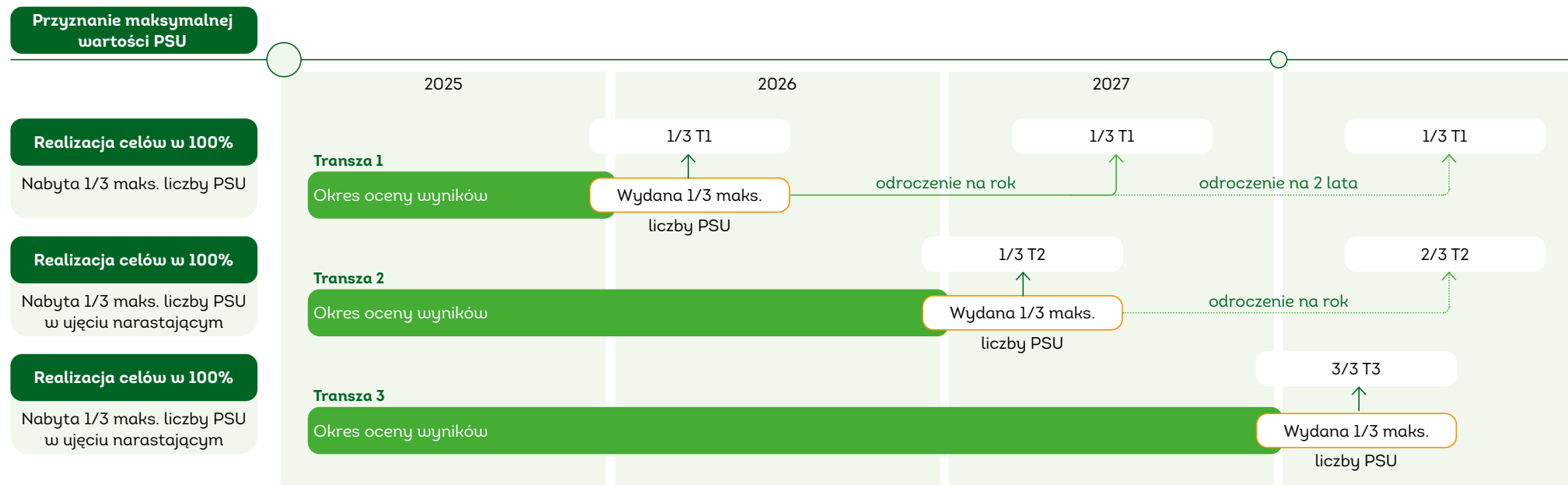


Realizacja kryteriów ustalonych na 2025 r. nastąpi równolegle z zatwierdzeniem rocznych wyników finansowych przez Radę Dyrektorów w dniu 19 marca 2026 roku.

Nabywanie praw do PSU następuje w częściach na koniec każdego roku, w trakcie trzyletniego okresu oceny wyników. Część akcji wydawanych w wykonaniu PSU może podlegać rocznemu lub dwuletniemu odroczeniu, przy czym wszystkie akcje, do których nabyto uprawnienia, zostaną ostatecznie wydane po publikacji zatwierdzonego sprawozdania finansowego za 2027 r. W zależności od stopnia realizacji Kryteriów Wynikowych w kolejnych latach postanowienia LTIP 2025–2027 przewidują możliwość zmniejszenia liczby akcji, których wydanie zostało odroczone, nawet do zera lub wydania ich w pełnej liczbie w trzecim roku.

Wynagrodzenie Executive Director oraz Managing Directors z uwzględnieniem poszczególnych składników – ciąg dalszy

Mechanizm przyznawania PSU w latach 2025–2027



Warunki LTIP 2025–2027 zawierają także postanowienia dotyczące sytuacji, w których uczestnik programu w sposób neutralny przestaje pełnić swoją funkcję (tzw. good leaver) lub rozstaje się z Grupą z własnej inicjatywy bądź wskutek swoich przewinień czy braku wyników (tzw. bad leaver). W pierwszym przypadku dana osoba zachowuje wszystkie przyznane dotychczas PSU oraz proporcjonalną część nagrody za bieżący rok, a w drugim traci wszystkie nieprzyznane PSU, jak i akcje, których wydanie zostało odroczone. W żadnym przypadku jednak akcje już wydane nie podlegają zwrotowi. W odniesieniu do osób na stanowisku Executive Director lub Managing Director administratorem LTIP 2025–2027 jest Rada Dyrektorów.

W momencie przystąpienia do LTIP 2025–2027 w dniu 25 marca 2025 r. osobom zajmującym stanowisko Executive Director lub Managing Director przyznano nagrody w postaci PSU, z zastrzeżeniem okresów nabywania uprawnień i okresów odroczenia wydawania akcji wynikającym z warunków programu. Poniższa tabela przedstawia maksymalną liczbę opcji PSU, które mogą zostać przyznane w ramach LTIP 2025–2027. Liczba akcji, które zostaną ostatecznie wydane, może zostać ograniczona lub akcje mogą zostać wydane w pełnej liczbie w trzecim roku programu w zależności od poziomu realizacji Kryteriów Wynikowych.

LTIP 2025–2027: maksymalna liczba akcji, jakie mogą zostać przyznane za cały okres trwania programu

Imię i nazwisko	Typ (PSU/RSU)	Maks. liczba*
Tomasz Suchański	PSU	1 953 488
Jolanta Bańcerowska	PSU	1 116 279
Tomasz Blicharski	PSU	1 534 884
Anna Grabowska	PSU	1 534 884
Wojciech Krok	PSU	1 116 279
Adam Manikowski	PSU	1 534 884
Marta Wrochna-Łastowska	PSU	1 116 279

* Na dzień 30 grudnia 2025 r. kurs akcji wynosił 22,90 PLN.

Wynagrodzenie Executive Director oraz Managing Directors z uwzględnieniem poszczególnych składników – ciąg dalszy

Wynagrodzenie Executive Director oraz Managing Directors w 2025 roku

Imię i nazwisko	Spółka	Wynagrodzenie Executive Director oraz Managing Directors (w tys. PLN)				Stosunek wynagrodzenia stałego do zmiennego	
		Wynagrodzenie stałe	Świadczenia dodatkowe	Wynagrodzenie dodatkowe	Całkowite wynagrodzenie	Wynagrodzenie stałe i świadczenia dodatkowe	Wynagrodzenie zmienne
Tomasz Suchański	Zabka Group SA	246	-	-	246	100%	-
	Żabka Polska ¹	2 054	206	2 951	5 212	43%	57%
	Całkowite wynagrodzenie otrzymywane od Grupy Żabka	2 300	206	2 951	5 458	46%	54%
Jolanta Bańcerowska	Zabka Group SA	-	-	-	-	-	-
	Żabka Polska	1 368	152	1 807	3 327	46%	54%
	Całkowite wynagrodzenie otrzymywane od Grupy Żabka	1 368	152	1 807	3 327	46%	54%
Tomasz Blicharski	Zabka International S.a.r.l.	145	-	-	145	100%	-
	Żabka Polska	1 260	118	2 520	3 898	35%	65%
	Pozostałe podmioty ²	555	-	-	555	100%	-
	Całkowite wynagrodzenie otrzymywane od Grupy Żabka	1 960	118	2 520	4 598	45%	55%
Anna Grabowska	Zabka International S.a.r.l.	979	213	-	1 192	100%	-
	Żabka Polska	275	199	2 520	2 994	16%	84%
	Pozostałe podmioty ³	679	-	-	679	100%	-
	Całkowite wynagrodzenie otrzymywane od Grupy Żabka	1 933	412	2 520	4 865	48%	52%
Wojciech Krok	Zabka Group SA	691	214	-	905	100%	-
	Żabka Polska	399	136	1 807	2 341	23%	77%
	Pozostałe podmioty ⁴	271	-	-	271	100%	-
	Całkowite wynagrodzenie otrzymywane od Grupy Żabka	1 361	350	1 807	3 517	49%	51%
Adam Manikowski	Zabka Group SA	-	-	-	-	-	-
	Żabka Polska	1 938	203	2 520	4 661	46%	54%
	Całkowite wynagrodzenie otrzymywane od Grupy Żabka	1 938	203	2 520	4 661	46%	54%
Marta Wrochna-Łastowska	Zabka Group SA	-	-	-	-	-	-
	Żabka Polska	1 482	134	1 921	3 537	46%	54%
	Pozostałe podmioty ⁵	29	-	-	29	100%	-
	Całkowite wynagrodzenie otrzymywane od Grupy Żabka	1 511	134	1 921	3 566	46%	54%

1 W 2025 r. Tomasz Suchański otrzymał dodatkowe świadczenie na rzecz członka rodziny w formie opłacenia czesnego przez Żabka Polska.

2 W 2025 r. Tomasz Blicharski otrzymywał wynagrodzenie stałe również od następujących podmiotów z Grupy Żabka: Froo Romania Holding, Green Hive Technology, Retail Technology Investment, Żabka BS, Żabka Nano i Żabka Property Fund.

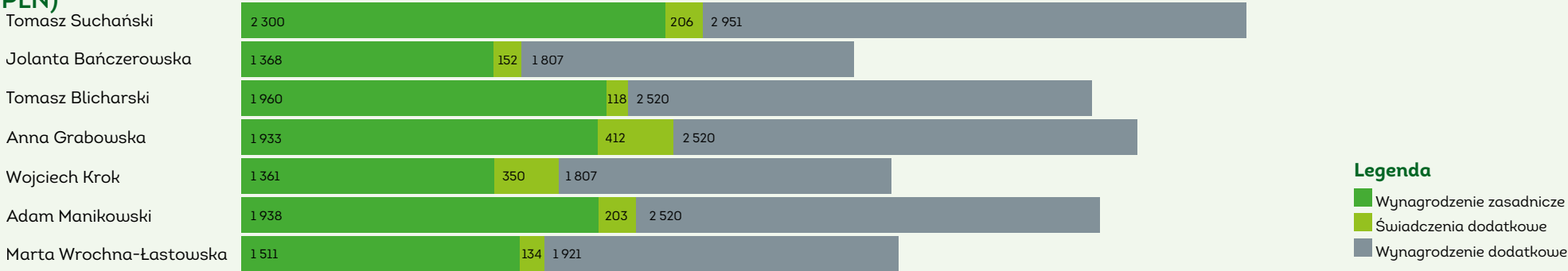
3 W 2025 r. Anna Grabowska otrzymywała wynagrodzenie stałe również od następujących podmiotów z Grupy Żabka: Froo Romania Holding.

4 W 2025 r. Wojciech Krok otrzymywał wynagrodzenie stałe również od następujących podmiotów z Grupy Żabka: Green Hive Technology i Froo Romania Retail.

5 W 2025 r. Marta Wrochna-Łastowska otrzymywała wynagrodzenie stałe również od następujących podmiotów z Grupy Żabka: Żabka Automatic Logistics, Żabka BS, Żabka Nano i Żabka Property Fund.

Wynagrodzenie Executive Director oraz Managing Directors z uwzględnieniem poszczególnych składników – ciąg dalszy

Wynagrodzenie osób zajmujących stanowisko Executive Director lub Managing Director – udział poszczególnych składników (w tys. PLN)



Wynagrodzenie
Non-Executive Directors
Podstawy prawne zatrudnienia

Osoby zajmujące stanowisko Non-Executive Director w Zabka Group SA są zaangażowane na podstawie powołania. Pani Olga Grygier-Siddons, pani Giulia Fitzpatrick i pani Anna Maria Pawlak-Kuliga ponadto zawarły ze Spółką umowy o wykonywanie mandatu niezależnego członka Rady Dyrektorów.

Struktura wynagrodzenia Non-Executive Directors

Powołanie na stanowisko Non-Executive Director następuje w drodze uchwały Walnego Zgromadzenia, a zakres kompetencji powierzanych danej osobie może zostać dodatkowo uregulowany umową o świadczenie usług ze Spółką. W 2025 roku dotyczyło to wyłącznie dyrektorów niezależnych.

O wynagrodzeniu tych członków Rady Dyrektorów decyduje Walne Zgromadzenie, co zapewnia bezpośrednią kontrolę akcjonariuszy nad poziomem i strukturą wypłacanych honorariów.

Osoby zajmujące stanowisko Non-Executive Director mogą otrzymywać stałe wynagrodzenie miesięczne z tytułu pełnienia swoich funkcji. Ponadto Walne Zgromadzenie może przyznać dodatkowe wynagrodzenie z tytułu zasiadania w komitetach Rady Dyrektorów.

Pakiet wynagrodzenia Non-Executive Directors nie obejmuje jednak uprawnień związanych z uczestnictwem w programach emerytalnych lub wcześniejszym przejściem na emeryturę ani świadczeń wypłacanych w momencie ustania mandatu.

Osobom zajmującym stanowisko Non-Executive Director nie przysługuje wynagrodzenie zmienne. Jest to spójne z powszechnie przyjętymi przez europejskie spółki giełdowe zasadami ładu korporacyjnego oraz zapewnia pełną niezależność tych osób w sprawowaniu nadzoru nad Spółką. W związku z tym osoby na stanowisku Non-Executive Director otrzymują wynagrodzenie wyłącznie w formie stałych składników w z góry określonych kwotach, odpowiednich do charakteru i zakresu ich obowiązków nadzorczych.

Wynagrodzenie Non-Executive Directors w 2025 roku

Wynagrodzenie Non-Executive Directors (w tys. PLN)*		
Imię i nazwisko	Spółka	Całkowite wynagrodzenie
Krzysztof Krawczyk	Zabka Group SA	-
Giulia Fitzpatrick	Zabka Group SA	550
Olga Grygier-Siddons	Zabka Group SA	509
Anna Maria Pawlak-Kuliga	Zabka Group SA	275**
Stephan Schäli	Zabka Group SA	-
István Szőke	Zabka Group SA	-

* Wynagrodzenie osób na stanowisku Non-Executive Director jest wyrażone w EUR i w 2025 r. nie uległo zmianie w porównaniu z 2024 r.

** Wynagrodzenie za okres od powołania w dniu 17 czerwca 2025 r. do 31 grudnia 2025 r.

Wyniki Spółki i dynamika wynagrodzeń

Zmiana w ujęciu rocznym

Niniejsza część Sprawozdania o wynagrodzeniach w sposób przekrojowy omawia roczne wynagrodzenie członków Rady Dyrektorów i Komitetu Zarządzającego Żabka Group SA, a także wyniki całej Grupy Żabka oraz średnie roczne wynagrodzenie jej pracowników, jak i pracowników samej Żabka Group SA z wyłączeniem Dyrektorów.

Ponieważ niniejsze sprawozdanie jest drugim Sprawozdaniem o wynagrodzeniach Żabka Group SA od momentu debiutu giełdowego, dane przedstawione w tabeli obok obejmują dwa lata obrotowe: 2024 (rok IPO) i 2025.

Całkowite wynagrodzenie osób zajmujących stanowisko Executive Director oraz Managing Director wzrosło rok do roku, odzwierciedlając zarówno poszerzenie zakresu ich odpowiedzialności, jak i pozytywne wyniki Grupy. Jednocześnie wzrosło także średnie wynagrodzenie pracowników innych niż osoby zajmujące stanowisko Executive Director i Managing Director. Z wyłączeniem członków Rady Dyrektorów, średnie roczne wynagrodzenie pracowników Spółki zwiększyło się o 22,2% w porównaniu z rokiem poprzednim. Porównywalny wskaźnik dla Grupy wskazuje na wzrost wynagrodzeń o 21,9%, oparty na danych kluczowych spółek zależnych.

Szczegółowe informacje na temat wynagrodzenia Członków Kierownictwa Najwyższego Szczebla i wyników Grupy za lata 2024 i 2025 znajdują się w tabelach poniżej.

Zmiana wynagrodzenia członków Rady Dyrektorów i Komitetu Zarządzającego, wyników Grupy i średniego wynagrodzenia pracowników w ujęciu rocznym

Imię i nazwisko	Całkowite wynagrodzenie w 2024 r.	Całkowite wynagrodzenie w 2025 r.	Zmiana r/r (%)
	(w tys. PLN)	(w tys. PLN)	
Osoby na stanowisku Executive Director lub Managing Director			
Tomasz Suchański	4 462	5 458	22,3 %
Jolanta Bańczerowska	2 826	3 327	17,7 %
Tomasz Blicharski	3 892	4 598	18,1 %
Anna Grabowska	3 893	4 865	25,0%
Wojciech Krok	2 994	3 517	17,5 %
Adam Manikowski	3 918	4 661	19,0%
Marta Wrochna-Łastowska	2 961	3 566	20,4 %
Osoby na stanowisku Non-Executive Director			
Krzysztof Krawczyk	0	0	- %
Giulia Fitzpatrick	560	550	- 1,8 %*
Olga Grygier-Siddons	517	509	- 1,5 %*
Anna Maria Pawlak-Kuliga	-	275	- %
Stephan Schäli	0	0	- %
István Szőke	0	0	- %

Wyniki Grupy	Rok obrotowy 2024 (w tys. PLN)	Rok obrotowy 2025 (w tys. PLN)	Zmiana r/r (w %)
Sprzedaż do klienta końcowego	27 276 630	31 134 679	14,1%
Skorygowana EBITDA	3 504 575	4 066 203	16,0%
Skorygowany zysk netto	713 646	1 003 276	40,6%

Dynamika wynagrodzeń	Rok obrotowy 2024 (w tys. PLN)	Rok obrotowy 2025 (w tys. PLN)	Zmiana r/r (w %)
Średnie roczne wynagrodzenie pracowników Spółki innych niż Dyrektorzy	437	534	22,2%
Średnie roczne wynagrodzenie pracowników Żabka Polska innych niż członkowie Zarządu Żabka Polska	108	132	21,9%

* Wynagrodzenie Non-Executive Directors jest wypłacane w EUR. Poziom wynagrodzeń w 2025 roku pozostał bez zmian w porównaniu z 2024 rokiem; wszelkie różnice wynikają wyłącznie z wahań kursu EUR

Kwestie różnorodności oraz pozostałe noty

Różnorodność w Żabka Group

Wartości, którymi kieruje się Żabka Group, tj. ambicja, otwartość, odpowiedzialność i wiarygodność, stanowią fundament jej kultury organizacyjnej i kształtują podejmowane przez nią na każdym szczeblu decyzje. Wartości te przekładają się na środowisko pracy oparte na zaufaniu i szacunku, w którym różnorodność punktów widzenia i doświadczeń jest uznawana za źródło innowacji i siły organizacji w perspektywie długoterminowej. Dbanie o różnorodność i inkluzywność jest zatem naturalnym następstwem realizacji wartości Spółki i rozwoju jej kultury organizacyjnej.

Zobowiązanie to zostało formalnie ujęte w „Polityce Różnorodności, Równości i Inkluzywności Grupy Żabka” („Polityka DEI”), która określa normy postępowania obowiązujące wszystkich pracowników i współpracowników. Podstawą Polityki jest kilka kluczowych zasad, tj.:

- » równe traktowanie – przejawiające się w promowaniu otwartości i równych szans dla wszystkich pracowników i współpracowników;
- » brak dyskryminacji i szacunek – polegające na docenieniu każdej osoby i odrzuceniu wszelkich form dyskryminacji, zarówno zamierzonej, jak i niezamierzonej;
- » dbanie o różnorodność w strukturze organizacyjnej – m.in. poprzez uznanie, że zróżnicowane zespoły budują silniejsze relacje, ograniczają myślenie stadne i lepiej rozumieją potrzeby interesariuszy;
- » wdrażanie odpowiednich polityk i narzędzi – zapewniających, że dokonywane oceny oparte są na obiektywnych przesłankach, takich jak wyniki pracy i kompetencje, oraz że żadne przypadki dyskryminacji, mobbingu ani molestowania nie są tolerowane;
- » edukacja i komunikacja – polegające na kształtowaniu przyjaznego, inkluzywnego środowiska pracy poprzez budowanie świadomości i ciągły dialog.

Przestrzeganie powyższych zasad przez Spółkę znajduje odzwierciedlenie w składzie jej kluczowych organów. Rynki europejskie kładą coraz mocniejszy nacisk na zachowanie parytetu płci i większą różnorodność w organach zarządzających i nadzorczych spółek i Żabka Group wpisuje się w ten trend.

Kobiety stanowią ok. 43% składu Rady Dyrektorów. Troje na jej siedmioro członków to kobiety, tj.:

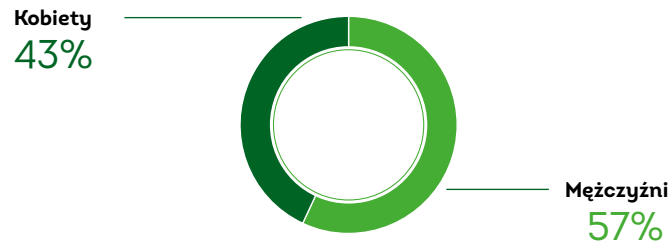
- » pani Olga Grygier-Siddons,
- » pani Giulia Fitzpatrick,
- » pani Anna Pawlak-Kuliga.

Takie same proporcje zachowane są w Komitecie Zarządzającym, liczącym również siedmioro członków, z których troje (ok. 43%) to kobiety, tj.:

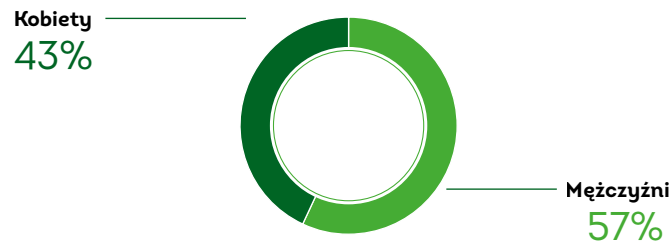
- » pani Jolanta Bańcerowska,
- » pani Anna Grabowska,
- » pani Marta Wrochna-Łastowska.

Zrównoważona reprezentacja wzmacnia proces podejmowania decyzji strategicznych, pomaga utrwalić zasady określone w Polityce DEI i wspiera długoterminowy cel Spółki, jakim jest budowanie otwartej, odpowiedzialnej i inkluzywnej organizacji, dysponującej wszystkim, czego potrzeba do zrównoważonego rozwoju.

Struktura Rady Dyrektorów



Struktura Komitetu Zarządzającego



Pozostałe informacje związane z realizacją Polityki Wynagrodzeń Odstępstwa i klauzula clawback

W roku obrotowym 2025 wynagrodzenie członków Rady Dyrektorów i Komitetu Zarządzającego było zgodne z zasadami i wytycznymi Grupy w sprawie wynagrodzeń obowiązującymi w tym okresie. Nie odnotowano żadnych odstępstw ani wyjątków od tych zasad i wytycznych.

W 2025 roku Spółka nie stosowała klauzul clawback ani innych mechanizmów pozwalających na odzyskanie zmiennego wynagrodzenia.

Oświadczenie Rady Dyrektorów

Po zapoznaniu się ze Sprawozdaniem o wynagrodzeniach Żabka Group SA za rok obrotowy od 1 stycznia 2025 r. do 31 grudnia 2025 r. Rada Dyrektorów Żabka Group SA uchwaliła jego przyjęcie. Sprawozdanie zostało sporządzone zgodnie z Ustawą. W ocenie członków Rady Dyrektorów sprawozdanie jest zgodne z Polityką Wynagrodzeń i nie zawiera żadnych istotnych zniekształceń wynikających z celowego działania lub błędu.

Sprawozdanie dotyczące zrównoważonego rozwoju

żabka
fair business



Zagadnienia omówione w niniejszym rozdziale:

73 Wybrane informacje dotyczące realizacji strategii ESG

73 Rozmowa z Chief Strategy and Development Officer

74 Ramowa Polityka ESG

79 Informacje ogólne

79 Rozmowa z Chief Financial Officer

79 Podstawa sporządzenia

79 Ujawnianie informacji w odniesieniu do szczególnych okoliczności

80 Ład korporacyjny w obszarze zrównoważonego rozwoju

83 Analiza podwójnej istotności

87 Informacje o środowisku

88 Polityki dotyczące środowiska

90 Dekarbonizacja

98 Bioróżnorodność

102 Cyrkularność

106 Taksonomia UE

113 Informacje dotyczące kwestii społecznych

114 Własne zasoby pracownicze

120 Osoby wykonujące pracę w łańcuchu wartości

125 Konsumenci i użytkownicy końcowi

129 Informacje dotyczące ładu korporacyjnego

130 Postępowanie w biznesie

134 Załącznik

134 Pozostałe mierniki ESRS

143 Indeks wymogów dotyczących ujawniania informacji

157 Sprawozdanie z wykonania usługi atestacyjnej dającej ograniczoną pewność

Wybrane informacje dotyczące realizacji strategii ESG

Rozmowa z Chief Strategy and Development Officer



„Dążenie do zrównoważonego rozwoju jest wpisane w naszą działalność biznesową, w związku z czym kwestie ESG odgrywają kluczową rolę we wszystkich realizowanych przez nas inicjatywach.”

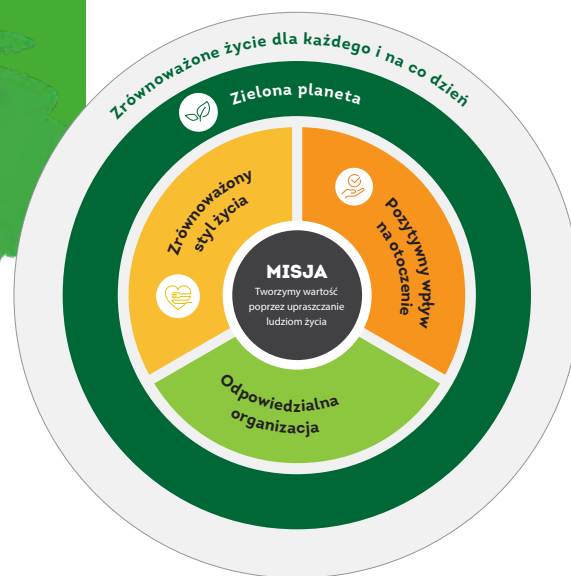
Tomasz Blicharski
Group Chief Strategy &
Development Officer

W jaki sposób Grupa Żabka dba o to, aby przestrzeganie najwyższych standardów ESG było wpisane w jej strategię rozwoju oraz podejmowane na co dzień działania?

Pod wieloma względami jesteśmy liderem rynku. Pozycję tę zawdzięczamy wypracowywanemu od ponad 25 lat wzrostowi oraz nieustannym innowacjom. Odniesiony sukces spotyka się z powszechnym uznaniem i stanowi dla nas powód do dumy. U jego podstaw leży m.in. zrozumienie, że działania w obszarze ESG są jednym z czterech strategicznych czynników wzrostu Grupy.

Realizując postawione sobie cele, obejmujące rozwój stacjonarnej sieci sprzedaży w Polsce i Rumunii, wzrost sprzedaży LfL czy rozwój oferty cyfrowej, kwestiom ESG poświęcamy tyle samo uwagi, co czysto biznesowym aspektom działalności. Ma to kluczowe znaczenie dla osiągnięcia długoterminowych założeń strategicznych Grupy.

Z tą myślą ukształtowaliśmy również jej strukturę organizacyjną. Wchodzące w skład Centrum Kompetencyjnego ds. ESG Działy Strategii ESG i Sprawozdawczości ESG funkcjonują na poziomie Grupy i cieszą się bezpośrednim wsparciem Komitetu Zarządzającego oraz Rady Dyrektorów. Dzięki temu zasady związane z ESG są wdrażane w sposób spójny w całej organizacji.



Jakie ostatnie osiągnięcia najlepiej świadczą o skuteczności tego podejścia?

W 2025 r. zrealizowaliśmy wszystkie KPI dotyczące ESG, co oznacza również dobre perspektywy w tym zakresie na 2026 r. (więcej informacji można znaleźć [Ramowa Polityka ESG](#)).

Ubiegły rok przyniósł także szereg znaczących inicjatyw ogólnogrupowych, których efektem były wymierne korzyści zarówno w obszarze ESG, jak i biznesowym. Jako przykład może posłużyć modyfikacja składu wielu produktów marek własnych pod kątem zwiększenia ich wartości odżywczej, przez co umożliwiliśmy klientom podejmowanie bardziej świadomych wyborów żywieniowych. Jest to kluczowy element szerszych działań na rzecz podnoszenia standardów jakości żywności w całej Grupie.

Pracowaliśmy również nad ograniczeniem śladu środowiskowego, co obejmowało dobrowolne wdrożenie opartego na modelu kaucyjnym systemu zbiórki opakowań w sklepach Żabka, a także dalszą realizację długoterminowego planu dekarbonizacji. Skupiliśmy się również na poprawie składu opakowań produktów marek własnych oraz zacieśnianiu relacji z partnerami biznesowymi, dążąc do tego, aby we współpracy przyświecały nam te same zasady i wartości, wynikające z przyjętych norm i standardów.

Osiągnięcia te zostały docenione przez otoczenie – otrzymaliśmy wysokie ratingi ESG od kilku niezależnych organizacji (więcej informacji na ten temat można znaleźć [tutaj](#)), a także przyznano nam prestiżowe nagrody w uznaniu jakości Raportu Rocznego za 2024 r. oraz komunikacji w zakresie zrównoważonego rozwoju.

Jakie są priorytety Grupy na 2026 r. i jak będą one kształtować jej dalszy rozwój?

Na 2026 r. zamierzamy przyjąć jeszcze ambitniejsze cele ESG. Będą one stanowić podstawę nowej, kompleksowej strategii na poziomie Grupy, której osią będzie dalsza integracja zasad zrównoważonego rozwoju we wszystkich obszarach prowadzonej działalności. Pozwoli nam to dodatkowo wzmocnić spójność podejmowanych działań z Ramową Polityką ESG oraz wszystkimi obowiązującymi politykami i wytycznymi.

Ramowa Polityka ESG

Grupa Żabka konsekwentnie prowadzi działalność z myślą o tworzeniu wartości dla zróżnicowanego grona interesariuszy. Świadomi faktycznego, jak i potencjalnego wpływu podejmowanych działań, dążymy do maksymalizacji pozytywnych oddziaływań. Dlatego też w założenia całościowej strategii biznesowej firmy na trwałe wpisane są cele w zakresie zrównoważonego rozwoju, co pozwala nam skutecznie wypełniać zobowiązania wobec interesariuszy.

Zobowiązania podjęte przez Grupę, ujęte w Ramowej Polityce ESG, obejmują tworzenie warunków sprzyjających prowadzeniu na co dzień zrównoważonego trybu życia i dokonywaniu odpowiedzialnych wyborów konsumenckich.

Realizujemy je, oferując produkty i usługi ułatwiające klientom bardziej zrównoważony styl życia i jednocześnie aktywnie minimalizując ślad środowiskowy naszej działalności.

Przyjęta Ramowa Polityka ESG definiuje ambicje w obszarze zrównoważonego rozwoju na poziomie Grupy i oparta jest na czterech filarach, którymi są: (i) Zrównoważony styl życia, (ii) Pozytywny wpływ na otoczenie, (iii) Odpowiedzialna organizacja oraz (iv) Zielona planeta.



➤ [Więcej informacji na temat działań w zakresie zrównoważonego rozwoju można znaleźć w sprawozdaniu dotyczącym zrównoważonego rozwoju za 2024 r.](#)

Ramowa Polityka ESG – ciąg dalszy

01 Zrównoważony styl życia

[S4-5, E5-3, MDR-T]

Ułatwiamy klientom zmianę ich codziennych nawyków na lepsze

Zobowiązanie do 2026 r.

Realizacja w 2025 r.

Zwielokrotnienie sprzedaży produktów marek własnych promujących zrównoważony styl życia (w PLN)

2,1 mld

Wzrost udziału sprzedaży produktów marek własnych promujących zrównoważony styl życia

63,4%

Zmniejszenie intensywności marnowania żywności o 25%

-24,9%

Zagospodarowanie 50% niesprzedanej żywności w operacjach własnych

87%

Wzrost NPS klienta o 2 pkt co roku

32 pkt

zakożenia na 2025 r.
zrealizowane z
nawiązką

zrealizowane
zakożenia na 2025 r.

częściowo
zrealizowane
zakożenia na 2025 r.

niezrealizowane
zakożenia na 2025 r.

Przedstawione cele dotyczą Żabka Polska i zostały wybrane na potrzeby monitorowania postępów w realizacji Strategii Odpowiedzialności na lata 2021–2026.

Ułatwiamy klientom podejmowanie odpowiedzialnych wyborów na co dzień i tym samym pomagamy im czerpać korzyści z prowadzenia zrównoważonego stylu życia. Kluczowym elementem tych działań jest poszerzanie oferty produktów marek własnych sprzyjających realizacji tego celu. W 2025 r. była to jedna z najszybciej rosnących kategorii asortymentu w Żabka Polska, o wartości sprzedaży na poziomie 2,1 mld PLN, co potwierdza wysoki potencjał oferty produktów promujących zrównoważony styl życia.

Rozumiemy, że zrównoważony rozwój to znacznie więcej niż zdrowe produkty, dlatego nieustannie analizujemy i minimalizujemy wpływ naszej działalności oraz łańcucha dostaw na środowisko. Jednym z kluczowych priorytetów jest ograniczanie marnowania żywności. Dzięki wykorzystaniu AI dostosowujemy asortyment do lokalnych wzorców zakupowych, zapewniając, że sklepy oferują dokładnie to, czego potrzebują klienci. Rozszerzyliśmy działania w obszarze przeciwdziałania marnowaniu żywności, testując rozwiązania w lokalizacjach o najwyższych stratach i adresując przyczyny u źródła – od planowania dostaw, przez magazynowanie, po dystrybucję. W rezultacie intensywność marnowania żywności w Żabka Polska zmalała o blisko 25% względem 2020 roku, a 87% niesprzedanej żywności zostało przekierowane do ponownego wykorzystania.

Dynamiczne zmiany na rynku zwiększyły wrażliwość cenową i sprawiły, że klienci jeszcze uważniej podchodzą do wydatków. To z kolei wpływa na wyniki NPS i ogólną ocenę doświadczeń zakupowych w całej branży. Mimo że stale podnosimy jakość obsługi, ta zwiększona wrażliwość klientów na cenę chwilowo obniża ich deklarowaną satysfakcję z zakupów spożywczych. Dbając o wzmacnianie pozytywnego doświadczenia klienta, systematycznie poszerzamy ofertę Wygodnych Usług dostępnych w Żabce umożliwiając zatatuwienie coraz większej liczby codziennych spraw szybko i wygodnie, przy okazji zakupów. Rozszerzenie współpracy z WoshWosh o usługi krawieckie i naprawy jest naturalnym kolejnym krokiem realizacji tej strategii. Możliwość nadania i odbioru paczki czy naprawy telefonu w najbliższej Żabce sprawia, że cała misja zakupowa staje się jeszcze prostsza i bardziej komfortowa.



Porcja dobrego!

to realizowany przez Żabkę program, którego celem jest, aby zdrowe odżywianie było proste, powszechnie dostępne i wygodne. Jego kluczowym elementem jest wyróżnianie należycie zbilansowanych produktów marek własnych o wysokiej wartości odżywczej, w tym gotowych dań, przekąsek i produktów roślinnych, poprzez ich wyraźne etykietowanie, ułatwiające klientom dokonywanie świadomych wyborów. W 2025 roku program objął 140 produktów, które uzyskały ocenę na poziomie A lub B w systemie Nutri-Score i które dodatkowo opatrzone są oznaczeniem Porcja dobrego!. Dzięki czytelnemu oznakowaniu, przestrzeganiu standardów „czystej etykiety” oraz przekazywaniu informacji o wartości edukacyjnej program wspiera klientów w budowaniu zdrowszych nawyków na co dzień i tym samym prowadzeniu zrównoważonego stylu życia.



Nasze standardy jakości

Mając na uwadze dobrostan zwierząt, zachowanie różnorodności biologicznej oraz zapewnienie zrównoważonego pochodzenia składników w oferowanych przez nas produktach, skupiamy się na procesach we własnej działalności zapewnieniu ich zgodności z najwyższymi standardami. Naszą ambicją jest inspirowanie partnerów biznesowych do podobnej transformacji środowiskowej – stąd założeniem naszych polityk jest wdrażanie zasad określonych i jasno komunikowanych przez Żabka Polska przez kolejne grupy interesariuszy, w tym franczyzobiorców, dostawców produktów marek własnych, a następnie dostawców produktów marek obcych.



[Dowiedz się więcej o naszym podejściu](#)

02 Pozytywny wpływ na otoczenie

[MDR-T, E1-4]

Pozytywnie oddziałujemy na przedsiębiorców i gospodarkę

Zobowiązanie do 2026 r.

Realizacja w 2025 r.

Wzrost NPS franczyzobiorców w wyniku współpracy z Żabką

4 pkt

Utrzymanie wskaźnika całkowitej rotacji franczyzobiorców na dotychczasowym poziomie

15,3%

100% partnerów biznesowych zapoznanych z Kodeksem Postępowania

91,8%

Zaangażowanie partnerów biznesowych odpowiedzialnych za 75% wydatków zakupowych z obszaru produktów i usług w ustalenie naukowo potwierdzonych celów redukcyjnych

61,4%

zakożenia na 2025 r.
zrealizowane z
nawiązką

zrealizowane
zakożenia na 2025 r.

częściowo
zrealizowane
zakożenia na 2025 r.

niezrealizowane
zakożenia na 2025 r.

Przedstawione cele dotyczą Żabka Polska i zostały wybrane na potrzeby monitorowania postępów w realizacji Strategii Odpowiedzialności na lata 2021–2026.

W minionym roku NPS franczyzobiorców nieznacznie spadł, choć ogólny poziom satysfakcji pozostaje wysoki – 52% oceniło współpracę jako dobrą lub bardzo dobrą. Spadek wynikał głównie z opinii dotyczących poprzedniego systemu rozliczeń oraz przejściowych wyzwań logistycznych, a także zmian regulacyjnych (w tym KSeF i systemu kaucyjnego), które zwiększyły krótkoterminową złożoność operacyjną. Oprócz corocznego badania prowadzimy kwartalne pulsy, koncentrujące się na kluczowych obszarach współpracy, szczególnie systemie rozliczeń. Uzyskane wyniki bezpośrednio wpłynęły na zaprojektowanie i wdrożenie nowego modelu rozliczeń na początku 2026 roku. Dotychczas nowy system nie spotkał się z negatywnymi opiniami, a jednocześnie obserwujemy krótkoterminową poprawę ocen logistyki w związku z wprowadzanymi usprawnieniami. Wskazuje to na stopniowy wzrost satysfakcji franczyzobiorców w kolejnych okresach.

Osiągnęliśmy znaczący postęp w zaznajamianiu naszych partnerów biznesowych z zasadami określonymi w Kodeksie Postępowania oraz Polityce Praw Człowieka dla Partnerów Biznesowych, upewniając się, że rozumieją i spełniają standardy, jakich oczekujemy od wszystkich organizacji i osób, z którymi współpracujemy. Obejmujące takie obszary jak prawa człowieka, cyrkularność tworzyw sztucznych, dekarbonizacja i dobrostan zwierząt, polityki te są kluczowe dla zapewnienia, że nasza organizacja działa w sposób odpowiedzialny i świadomy. Do końca roku niemal 92% (2024: 82%) partnerów biznesowych zapoznało się z Kodeksem, a ponad 61% (2024: 59%) podjęło działania zgodne z naszym podejściem do wyznaczania celów dekarbonizacyjnych opartych na nauce. Jednym z priorytetów w 2025 roku była dalsza rozbudowa naszej platformy „Czysty biznes”, która pełni rolę centralnego miejsca wymiany praktyk zrównoważonego rozwoju, inspiracji oraz planów wspólnych działań naszych dostawców i partnerów.



GC 8



Platforma „Czysty biznes”

to przestrzeń stworzona przez Żabkę w 2023 r. w celu ułatwienia współpracy z dostawcami i partnerami biznesowymi w zakresie zrównoważonego rozwoju. Pozwala ona dzielić się wiedzą oraz zapewnia dostęp do informacji na temat najlepszych praktyk i planów działań w kluczowych obszarach, takich jak dekarbonizacja, etyczny biznes, zrównoważone systemy żywnościowe czy zamknięty obieg zasobów. Funkcjonowanie platformy uzupełniają specjalne wydarzenia – w tym Fair Business Brunches i warsztaty – podczas których partnerzy i eksperci dyskutują o kwestiach takich jak emisje z zakresu 3 oraz analiza danych dotyczących śladu węglowego.

Inicjatywy franczyzocentryczne

Biorąc działalność franczyzobiorców za punkt odniesienia dla innowacji, skupiamy się na opracowywaniu rozwiązań, które faktycznie wspierają ich w codziennej pracy. Aplikacja Cyberstore, Akademia Przedsiębiorczości, program SprzedawcaPro czy zdalny dostęp to najlepsze przykłady dostosowanych do potrzeb franczyzobiorcy narzędzi, które usprawniają realizację zadań i obowiązków, obniżają koszty prowadzenia sklepu i poszerzają możliwości rozwoju biznesu. Żadne z tych rozwiązań nie powstałoby bez ścisłej współpracy i wymiany opinii w ramach przedsięwzięć takich jak Stacja Innowacja, Rada Franczyzobiorców i Strażnicy Franczyzocentryczności. Dzięki nim franczyzobiorcy mają realny wpływ na kształtowanie przyszłości sieci Żabka oraz mogą zacieśniać wzajemną współpracę i budować silną, dobrze zintegrowaną społeczność.



[Dowiedz się więcej o naszym podejściu](#)

Ramowa Polityka ESG – ciąg dalszy

03 Odpowiedzialna organizacja

[S1-5, S4-5, MDR-T]

Tworzymy wiarygodną organizację
zaangażowanych ludzi

Zobowiązanie do 2026 r.

Realizacja
w 2025 r.

Top 25% najlepszych pracodawców
na świecie wg badania Instytutu
Gallupa

89
percentyl (4,67)



Wzrost wskaźnika zadowolenia
pracowników z działań
podejmowanych przez spółkę na rzecz
ich rozwoju (pytanie 12. w badaniu
Instytutu Gallupa).

4,73 pkt



100% pracowników przeszkolonych
z kodeksu etyki

100%



100% pracowników przeszkolonych
w zakresie cyberbezpieczeństwa

100%



zakożenia na 2025 r.
zrealizowane z
nawiązką

zrealizowane
zakożenia na 2025 r.

częściowo
zrealizowane
zakożenia na 2025 r.

niezrealizowane
zakożenia na 2025 r.

Przedstawione cele dotyczą Żabka Polska i zostały wybrane na potrzeby monitorowania postępów w realizacji Strategii Odpowiedzialności na lata 2021–2026.

Dbamy o to, aby nasza kultura organizacyjna była oparta na wzajemnym szacunku i zapewnianiu równych szans, zgodnie z wartościami jakimi są różnorodność, równość i inkluzywność. Tworząc środowisko pracy, w którym każdy czuje się potrzebny i ma możliwości nauki, rozwoju oraz awansu, przyciągamy osoby podzielające nasze wartości. Równość płac jest dla nas nie tylko zasadą, lecz także potwierdzeniem zaangażowania Grupy na rzecz budowania inkluzywnego miejsca pracy. W 2025 r. zostaliśmy pierwszą spółką notowaną na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, która dwukrotnie otrzymała certyfikat EQUAL-SALARY, w tym drugi raz już jako spółka giełdowa. Wzmacnia to naszą pozycję jako pracodawcy, w której to roli ponadto organizujemy szereg szkoleń i wydarzeń mających na celu dalsze zwiększanie inkluzywności i eliminację wszelkich przejawów dyskryminacji w miejscu pracy.

Wdrożyliśmy również ramy etycznego postępowania, zgodnie z którymi przestrzeganie prawa, międzynarodowych standardów oraz wszystkich obowiązujących regulacji, w tym dotyczących przeciwdziałania korupcji, stanowi podstawowy obowiązek wszystkich pracowników. Wszyscy pracownicy Grupy zostali przeszkoleni z zasad Kodeksu Postępowania i Etyki dla Pracowników. Wszyscy przeszli również szkolenie z zakresu cyberbezpieczeństwa, stanowiące kluczowy element obowiązkowego programu szkoleniowego Grupy.

Nasze podejście ma pozytywny wpływ na poziom zaangażowania pracowników, który mierzymy za pomocą corocznego badania zgodnego z metodyką Instytutu Gallupa oraz kilku uzupełniających ankiet typu pulse check w ciągu roku.

Równie istotne są przejrzysta komunikacja oraz wysokiej jakości system raportowania. Systematycznie informujemy o dokonanych postępach w oparciu o uznane międzynarodowe standardy, przekazując interesariuszom czytelne i wiarygodne dane. Nasze zaangażowanie w tym obszarze spotyka się z uznaniem, czego dowodem są wysokie noty uzyskiwane w ratingach ESG oraz prestiżowe nagrody przyznawane za jakość naszych raportów rocznych i sprawozdawczości w zakresie zrównoważonego rozwoju. Wyróżnienia te potwierdzają zasadność naszych działań oraz motywują do dalszych wysiłków.



Opracowaną przez Instytut Gallupa Ankietę Q12, mierzącą poziom zaangażowania w organizacji, wypełnił w 2025 r. rekordowy odsetek pracowników. Uzyskany wynik wyniósł aż 4,67, co plasuje nas wśród 25% najlepszych pracodawców na świecie. Po badaniu każdy menedżer pracuje ze swoim zespołem – przy wsparciu działu HR – analizując wyniki, identyfikując priorytetowe obszary odpowiadające pytaniom z ankiety oraz wykorzystując raporty zespołowe jako punkt wyjścia do przeprowadzenia ważnych rozmów i podjęcia ukierunkowanych działań. To usystematyzowane podejście pomaga nam tworzyć środowisko pracy, w którym każdy może rozwijać swoje talenty i pracować z pasją.



Mam wpływ

Kampania edukacyjna „Mam wpływ”

to ogólnofirmowa inicjatywa, która wzmacnia świadomość zagadnień ESG wśród pracowników i pokazuje, jak codzienne decyzje przyczyniają się do realizacji strategii Grupy. Akcja ta przekłada nasze zobowiązania w zakresie ESG na praktyczne, skoordynowane działania poprzez prezentowanie jasnych celów i mierzalnych rezultatów oraz posługiwanie się angażującymi i przystępnymi treściami. Przede wszystkim jednak przyczynia się do budowania kultury organizacyjnej, w której każdy czuje się należycie zaangażowany w działania wywierające istotny pozytywny wpływ na otoczenie.

[Dowiedz się więcej o naszym podejściu](#)

04 Zielona planeta

[E1-4, E5-3, MDR-T]

Minimalizujemy ślad środowiskowy w całym łańcuchu wartości

Zobowiązanie do 2026 r.

Realizacja w 2025 r.

Zmniejszenie udziału plastiku pierwotnego w masie opakowań produktów marek własnych

36,1%*

100% ilości wprowadzonych opakowań produktów marek własnych poddanych recyklingowi

zrealizowano

100% opakowań produktów marek własnych zdanych do recyklingu

98,1%*

Ograniczenie emisji gazów cieplarnianych w zakresie 1 i 2 o 25% (bez kompensacji) (rok bazowy 2020)

-34,9%
15 797 tCO₂e*

Ograniczenie intensywności emisji gazów cieplarnianych w sklepach o 70% (zakres 3; rok bazowy 2020)

-66,2%
9,4 tCO₂e/m PLN*

zakożenia na 2025 r.
zrealizowane z
nawiązką

zrealizowane
zakożenia na 2025 r.

częściowo
zrealizowane
zakożenia na 2025 r.

niezrealizowane
zakożenia na 2025 r.

Przedstawione cele dotyczą Żabka Polska i zostały wybrane na potrzeby monitorowania postępów w realizacji Strategii Odpowiedzialności na lata 2021–2026.

Dążymy do realizacji szeregu powiązanych ze sobą celów środowiskowych, w tym przede wszystkim w zakresie ograniczania śladu węglowego i promowania zamkniętego obiegu zasobów w całym łańcuchu wartości. W 2025 r. kontynuowaliśmy działania na rzecz dekarbonizacji, podtrzymując zobowiązanie do redukcji łącznych emisji gazów cieplarnianych z zakresu 1 i 2 o 25% oraz do obniżenia intensywności emisji franczyzobiorców z zakresu 3 o 70% – w obu przypadkach w stosunku do poziomu bazowego z 2020 r.

Aby osiągnąć te cele, skoncentrowaliśmy się na zmniejszaniu zużycia paliwa w naszych instalacjach, modernizacji floty pojazdów oraz nabywaniu energii ze źródeł odnawialnych m.in. oparciu o długoterminowe umowy zakupu energii (PPA) oraz gwarancje pochodzenia. W dalszym ciągu rozwijaliśmy elektroniczny system służący do kompleksowego zarządzania wszystkimi danymi związanymi z emisjami, co przełożyło się na większą zdolność do monitorowania postępów i identyfikowania dalszych możliwości redukcji. W ramach tych działań rozpoczęliśmy testy platformy Carbon Maps – innowacyjnego narzędzia umożliwiającego obliczanie śladu węglowego poszczególnych produktów oraz skuteczniejszą współpracę z dostawcami w zakresie ograniczania emisji.

W ciągu roku osiągnęliśmy również znaczne postępy w realizacji inicjatyw na rzecz zamkniętego obiegu zasobów. Nadal w dużej mierze skupialiśmy się na dążeniu do neutralności opakowaniowej poprzez zbieranie i recykling co najmniej takiej ilości plastiku, jaką wprowadzamy na rynek. Programy takie jak Naturalnie Razem oraz dobrowolnie wprowadzony system kaucyjny istotnie przyczyniły się do realizacji tego celu, w tym poprzez zachęcanie klientów do odpowiedzialnej konsumpcji.

Działania te odzwierciedlają nasze długoterminowe zaangażowanie na rzecz minimalizowania negatywnego wpływu na środowisko, prowadzenia zamkniętego obiegu zasobów i budowania bardziej zrównoważonego modelu działalności na przyszłość.



System kaucyjny Żabki

to dobrowolna inicjatywa, w ramach której Żabka Polska uczestniczy w ogólnopolskim systemie zbiórki opakowań po napojach ze szkła, PET i metalu o pojemności od 0,1 do 3 litrów. Program ma na celu uczynienie recyklingu prostym i dostępnym dla klientów, zachęcanie do odpowiedzialnych zachowań oraz wspieranie krajowych celów w zakresie zrównoważonego rozwoju. Od uruchomienia systemu w Polsce w październiku 2025 r. do programu przystąpiły niemal wszystkie spośród ponad 12 000 sklepów Żabka, mimo że wiele z nich nie ma ustawowego obowiązku uczestnictwa. Klienci otrzymują zwrot kaucji lub rabat za każdą zwróconą butelkę lub puszkę oraz zdobywają dodatkowe punkty w aplikacji Żappka, co sprawia, że odpowiedzialne wybory są zarówno łatwe, jak i opłacalne.



Planowanie działań na rzecz ochrony klimatu

W 2025 r. opracowywaliśmy Ramowy Plan Transformacji Klimatycznej Grupy Żabka i przełożyliśmy go na praktyczne działania: ustaliliśmy skonsolidowany poziom bazowy emisji w zakresach 1–3 na 2025 r. oraz przygotowaliśmy się do przedłożenia celów Grupy do walidacji przez SBTi w 2026 r. Plan jasno określa pięć zasadniczych kierunków działań: dekarbonizacja floty pojazdów i działalności logistycznej, ograniczenie emisyjności budynków/ogrzewania, pozyskiwanie energii ze źródeł odnawialnych (na podstawie umów PPA lub dzięki instalacjom fotowoltaicznym), usprawnienia po stronie dostawców w celu zmniejszenia śladu węglowego produktów oraz zapewnienie energooszczędności sklepów. Działania te są uwzględniane przy podejmowaniu decyzji biznesowych i podlegają systematycznej weryfikacji.

[Dowiedz się więcej o naszym podejściu](#)

Informacje ogólne

Rozmowa z Chief Financial Officer



„Jako CFO uważam, że wysokiej jakości sprawozdawczość ESG jest niezbędna do zapewnienia wiarygodności przekazywanych informacji, budowy stabilnych ram ładu korporacyjnego i tworzenia wartości w perspektywie długoterminowej.”

Marta Wrochna-Łastowska
Group Chief Financial Officer



Grupa Żabka postanowiła przekazywać obszerne dane z zakresu ESG, mimo że nie jest do tego zobowiązana przepisami prawa. Co stoi za tą decyzją?

Nasze zaangażowanie w sprawozdawczość ESG wynika z przekonania, że przejrzysta komunikacja i odpowiedzialność za podejmowane działania stanowią fundament budowania zaufania wśród interesariuszy. Choć formalnie nie podlegamy jeszcze Europejskim Standardom Sprawozdawczości Zrównoważonego Rozwoju (ESRS), już w ubiegłym roku zdecydowaliśmy się na udrożenie zgodnej z nimi sprawozdawczości ESG w całej Grupie, o czym informowaliśmy w Raporcie Rocznym za 2024 r. Postanowiliśmy stosować najlepsze praktyki rynkowe, dostrzegając znaczącą wartość, jaka z nich wynika dla wszystkich zaangażowanych stron. Zgodność z ESRS traktujemy jednak raczej jako punkt wyjścia, a nie docelowy poziom naszych aspiracji. Regularnie przewyższamy wymogi, dobrowolnie przekazując dodatkowe informacje, co pozwoliło nam znacznie rozszerzyć zakres podejmowanych inicjatyw w obszarze zrównoważonego rozwoju. Wyniki mówią same za siebie. Uzyskiwane przez nas oceny w ratingach ESG stanowią najlepsze świadectwo skuteczności naszych działań. Zapewniając interesariuszom szczegółowe i rzetelne informacje, umożliwiamy im podejmowanie świadomych decyzji w oparciu o dogłębne zrozumienie stosowanych przez nas praktyk.

W jaki sposób Grupa Żabka wykorzystuje nowe technologie i systemy analizy danych do poprawy jakości i przejrzystości sprawozdawczości ESG i czy działania te spotkały się z uznaniem?

Jakość danych i innowacje technologiczne mają kluczowe znaczenie dla sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju w Grupie. Wdrożyliśmy bardziej zaawansowane systemy i mechanizmy kontroli, które znacząco zwiększają dokładność i wiarygodność danych dotyczących zrównoważonego rozwoju. Rynek wyraźnie docenił nasze starania. Uzyskaliśmy najwyższą ocenę w ratingu MSCI ESG, co świadczy o wysokiej jakości i przejrzystości naszych praktyk. Ponadto sprawozdanie w zakresie zrównoważonego rozwoju Grupy Żabka zostało wyróżnione w trzech prestiżowych konkursach. Traktujemy to jako potwierdzenie słuszności naszego zaangażowania na rzecz sprawozdawczości ESG. Nasza otwartość i kompleksowe podejście w tym obszarze są doceniane przez interesariuszy. Są to aspekty, które wzmacniają nasze relacje i sprzyjają realizacji długoterminowych celów biznesowych.

Podstawa sporządzenia [BP-1] [BP-2]

Żabka Group SA, spółka akcyjna (société anonyme) utworzona i prowadząca działalność zgodnie z prawem Wielkiego Księstwa Luksemburga, przekazuje niniejsze skonsolidowane sprawozdanie dotyczące zrównoważonego rozwoju za 2025 r. Jest to już drugie tego rodzaju sprawozdanie sporządzone dobrowolnie przez spółkę zgodnie z Europejskimi Standardami Sprawozdawczości Zrównoważonego Rozwoju, których stosowanie wynika z przepisów art. 29a Dyrektywy o rachunkowości (w brzmieniu nadanym dyrektywą CSRD).

Grupa prezentuje swoje drugie sprawozdanie dotyczące zrównoważonego rozwoju w ujęciu skonsolidowanym, zaznaczając przy tym, że transpozycja przepisów CSRD na grunt prawa luksemburskiego na dzień publikacji niniejszego raportu nie została jeszcze zakończona. Przywiązujemy duże znaczenie do zagadnień ESG oraz oczekiwań interesariuszy w tym obszarze, dlatego dołożyliśmy wszelkich starań, aby zastosować standardy ESRS bezpośrednio. Przy sporządzaniu niniejszego raportu nie skorzystaliśmy z opcji pozwalających na pominięcie niektórych informacji, wprowadzonych przez Komisję Europejską w lipcu 2025 r.

Podmiot dominujący Grupy Żabka, Żabka Group SA, jest emitentem i spółką holdingową, która nie prowadzi działalności operacyjnej. W związku z tym niniejszy raport zawiera liczne odniesienia do różnych rozwiązań stosowanych przez podmioty z Grupy, w szczególności w segmencie „Ultimate Convenience”, który odpowiada za ok. 90% przychodów Grupy (więcej informacji na temat segmentów Grupy można znaleźć na str. 181).

Na potrzeby niniejszego sprawozdania konsolidacją objęto te same podmioty jak w przypadku skonsolidowanego sprawozdania finansowego. Niniejsze sprawozdanie obejmuje łańcuch wartości Grupy Żabka na wyższym i niższym szczeblu. Nie pominęliśmy żadnych informacji na temat własności intelektualnej, know-how ani wyników innowacji.

Ujawnianie informacji w odniesieniu do szczególnych okoliczności

Zasadniczo stosowaliśmy średnio- lub długoterminowe perspektywy czasowe określone w pkt 6.4 ESRS 1. Jednak w analizach scenariuszy klimatycznych Grupa Żabka przyjęła alternatywne założenia, aby lepiej dostosować wnioski do wymogów polityki klimatycznej UE oraz aktualnego stanu wiedzy na temat zmian klimatu. W analizach scenariuszy klimatycznych zastosowano następujące horyzonty czasowe:

- » perspektywa krótkoterminowa – 1 rok,
- » perspektywa średnioterminowa – od 1 roku do 2030 r.,
- » perspektywa długoterminowa – od 2030 r. do 2050 r.

Wszystkie założenia dotyczące metodyk stosowanych w odniesieniu do wskaźników ilościowych w niniejszym sprawozdaniu dotyczącym zrównoważonego rozwoju, wraz ze źródłami niepewności pomiaru, przybliżeniami lub osadami, przedstawiono przy odpowiednich KPI lub innych wskaźnikach. W okresie sprawozdawczym nie wprowadzono żadnych zmian w założeniach KPI ani innych istotnych korekt.

Informacje ogólne – ciąg dalszy

Ład korporacyjny w obszarze zrównoważonego rozwoju

Ład korporacyjny w obszarze zrównoważonego rozwoju w Grupie Żabka

[GOV-1] [GOV-2]

Szczegółowe informacje na temat roli, składu, różnorodności i kompetencji członków organów administrujących, zarządzających i nadzorczych Spółki przedstawiono w rozdziale „Ład korporacyjny i kierownictwo”.

Grupa Żabka określa, wdraża i utrzymuje struktury i systemy ładu organizacyjnego w celu zapewnienia skutecznego wdrażania Ramowej Polityki ESG oraz powiązanych z nią inicjatyw w całej organizacji. Umożliwia to sprawowanie nadzoru, wyznaczanie kierunków strategicznych oraz codzienną realizację poszczególnych zadań, w tym spójne działania operacyjne, monitorowanie i funkcjonowanie systemów kontroli jakości danych.

1. Nadzór nad realizacją programu działań na rzecz zrównoważonego rozwoju, obejmujący kwestie związane ze zmianami klimatu, przez mającego odpowiednie kwalifikacje członka najwyższego organu kierowniczego

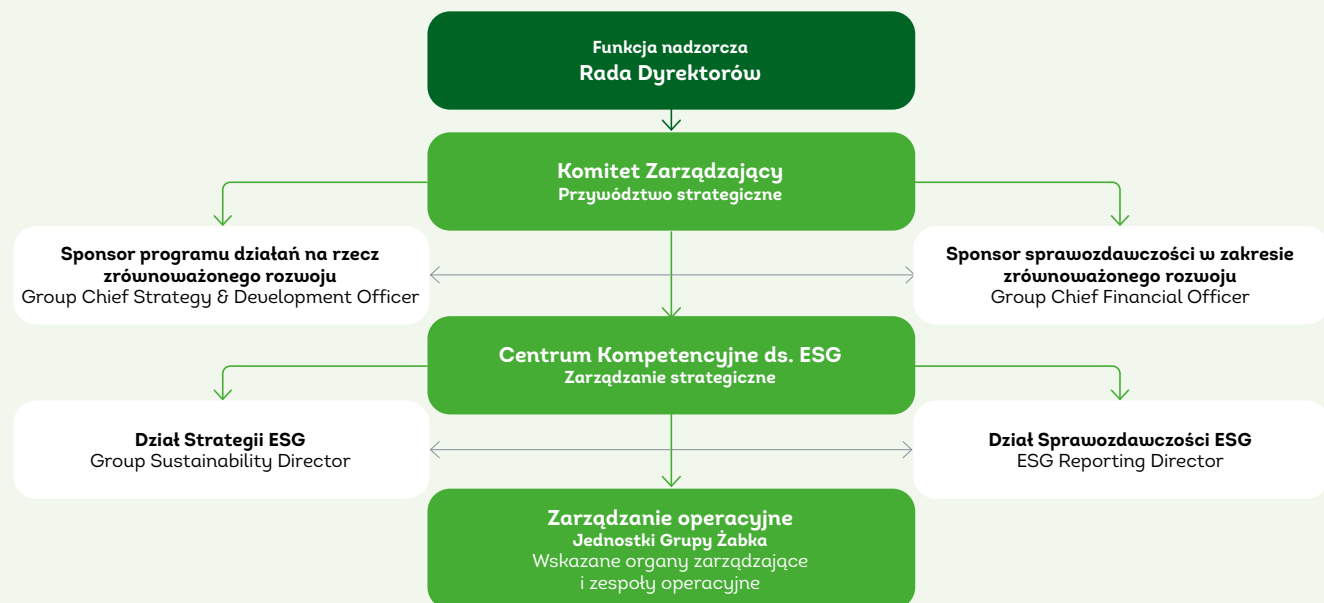
Rada Dyrektorów wyznaczyła spośród swojego grona Olęę Grygier-Siddons, piastującą stanowisko Independent Non-Executive Director, jako osobę odpowiedzialną za nadzór nad obszarem zrównoważonego rozwoju, w tym za kwestie zmian klimatu, oraz pełniącą wobec Rady funkcję doradczą w odniesieniu do tematyki ESG. Rola ta obejmuje m.in. współpracę z Członkami Forum Biznesowego ESG Grupy oraz innymi interesariuszami w ustalonym zakresie. Pani Grygier-Siddons pełni również funkcję Przewodniczącej Komitetu Audytu, co zapewnia właściwe uwzględnienie kwestii związanych z ESG oraz zmianami klimatu w pracach tego komitetu.

2. Wsparcie realizacji programu działań ESG w Grupie Żabka przez sponsorowanie inicjatyw strategicznych oraz sprawozdawczości przez mających odpowiednie kwalifikacje członków Komitetu Zarządzającego

Członkowie Rady Dyrektorów i Komitetu Zarządzającego są powoływani ze względu na swoje kompetencje, doświadczenie oraz rozumienie wpływu czynników zrównoważonego rozwoju na Grupę i jej otoczenie. Tomasz Blicharski, pełniący funkcję Group Chief Strategy & Development Officer, sprawuje nadzór nad realizacją programu działań ESG, w tym związanych z kwestią zmian klimatu, na poziomie całej Grupy. Kieruje on zespołem odpowiedzialnym za wyznaczanie kierunków rozwoju i tworzenie strategii Grupy, a także uwzględnianie w niej aspektów ESG. Marta Wrochna-Łastowska, pełniąca funkcję Group Chief Financial Officer, jest odpowiedzialna za sprawozdawczość niefinansową Grupy, obejmującą zagadnienia zmian klimatu. Nadzoruje ona proces raportowania kwestii zrównoważonego rozwoju i zarządza powiązanymi z nimi ryzykami, w tym ryzykami klimatycznymi.

3. Bieżąca koordynacja działań w obszarze ESG przez liderów Centrum Kompetencyjnego ds. ESG, przy wsparciu członków zarządów, kadry menedżerskiej, zespołów operacyjnych jednostek zależnych

Group Sustainability Director, który organizacyjnie podlega osobie sprawującej funkcję Chief Strategy and Development Officer, nadzoruje realizację strategicznych celów i zobowiązań Grupy w zakresie zrównoważonego rozwoju, w tym dotyczących klimatu. Zarządza on tym obszarem wspólnie z Centrum Kompetencyjnym ds. ESG, w którego strukturze funkcjonuje Dział Strategii ESG i Dział Sprawozdawczości ESG. ESG Reporting Director, który podlega osobie sprawującej funkcję Chief Financial Officer, odpowiada za proces gromadzenia danych ESG i sprawozdawczości w zakresie zrównoważonego rozwoju na poziomie Grupy. Odpowiedzialność za realizację strategii, planów i działań w zakresie zrównoważonego rozwoju jest powierzana kierownictwu jednostek Grupy Żabka lub powołanym w tym celu zespołom operacyjnym, natomiast odpowiedzialność za sprawozdawczość dotyczącą kwestii zrównoważonego rozwoju spoczywa na dyrektorach finansowych poszczególnych jednostek.



*W skład Komitetu Zarządzającego Żabka Group SA wchodzi te same osoby co w skład Zarządu Żabka Polska sp. z o.o. W związku z tym procesy zarządzania działaniami związanymi ze zrównoważonym rozwojem w Grupie Żabka ujęte w Ramowej Polityce ESG oparto na modelu ładu korporacyjnego Żabka Polska, a kluczowe kompetencje w zakresie realizacji inicjatyw strategicznych, sprawozdawczości i zarządzania kwestiami ESG powierzono tym samym osobom. W posiedzeniach Komitetu ESG uczestniczą członkowie Zarządu Żabka Polska oraz osoby reprezentujące Centrum Kompetencyjne ds. ESG.

Informacje ogólne – ciąg dalszy

Ład korporacyjny w obszarze zrównoważonego rozwoju – ciąg dalszy

Pod koniec 2024 r. powołano Forum Biznesowe ESG, służące jako platforma wspierająca realizację inicjatyw i strategii ESG w całej Grupie. W 2025 r. Forum koncentrowało się między innymi na: zatwierdzeniu KPI dotyczących ESG na lata 2025–2026 oraz zakresu strategicznych działań na ten okres; ocenie bieżących wyników w obszarze ESG, ratingów ESG i związanych z nimi planów oraz formułowaniu rekomendacji w tym zakresie; podejmowaniu decyzji dotyczących opracowywania i realizacji strategicznych programów działań ESG w ramach ustanowionych w tym celu struktur organizacyjnych; podejmowaniu decyzji związanych z zatwierdzeniem sprawozdania dotyczącego zrównoważonego rozwoju za 2024 r. oraz aktualizacji analizy podwójnej istotności na 2025 r., a także zatwierdzeniu kierunków długoterminowych działań na rzecz dekarbonizacji.

Sprawozdawczość zrównoważonego rozwoju w Grupie Żabka

[GOV-5]

Proces raportowania, weryfikacji i zatwierdzania danych dotyczących zrównoważonego rozwoju w Grupie Żabka określa Procedura Gromadzenia Danych ESG, której celem jest m.in. ograniczenie ryzyka niekompletności, niedokładności lub braku integralności tych informacji. Dokument ten wskazuje osobę sprawującą funkcję Group CFO jako odpowiedzialną za nadzór nad procesem sprawozdawczości w zakresie zrównoważonego rozwoju na poziomie całej Grupy.

Dział Sprawozdawczości ESG to jednostka Grupy, której zadaniem jest przygotowanie i organizacja procesu zbierania danych dotyczących zrównoważonego rozwoju, co obejmuje określenie jego kluczowych interesariuszy, takich jak dostawcy danych czy właściciele procesów biznesowych. Dział zapewnia również integrację raportowania kwestii związanych ze zrównoważonym rozwojem z procesem raportowania wyników oceny ryzyka oraz wewnętrznymi mechanizmami kontroli.

Zgodnie z Procedurą Gromadzenia Danych ESG dostawcy danych odpowiadają za pozyskiwanie, weryfikację i wprowadzanie danych do narzędzi obsługujących proces raportowania, udostępnionych przez Dział Sprawozdawczości ESG. Rolą dostawców danych jest też zapewnienie dowodów

potwierdzających prawdziwość i kompletność wszystkich wykazywanych wartości i informacji.

Właściciele procesów biznesowych wskazani przez Dział Sprawozdawczości ESG sprawują z kolei nadzór nad dostawcami danych w zakresie dokładności i wiarygodności danych oraz ich terminowego przekazywania.

Dział Sprawozdawczości ESG odpowiada za przejrzystość skonsolidowanych danych na poziomie całej Grupy Żabka, opartych na informacjach dostarczanych przez poszczególne jednostki. Jednostka ta przeprowadza także działania kontrolne, w tym:

1. selektywną weryfikację dowodów potwierdzających raportowane dane niefinansowe oraz
2. kontrole na miejscu w celu sprawdzenia poprawności procesu raportowania danych niefinansowych.

W procesie raportowania kwestii zrównoważonego rozwoju uczestniczy również Dział Strategii ESG, który – oprócz wyznaczania strategicznych kierunków rozwoju organizacji w obszarze ESG – wspiera przygotowanie ujawnień związanych ze zrównoważonym rozwojem.

Uwzględnianie wyników w obszarze ESG w wynagrodzeniach w Grupie Żabka

[GOV-3] [EI.GOV-3]

Oprócz stałego wynagrodzenia członkowie Rady Dyrektorów oraz kluczowi menedżerowie mogą otrzymywać wynagrodzenie zmienne w formie rocznej premii pieniężnej lub świadczeń w ramach długoterminowego systemu motywacyjnego. Wynagrodzenie zmienne przyznawane jest na podstawie jasno określonych kryteriów, uwzględniających zarówno wyniki finansowe, jak i niefinansowe. Ocenie podlegają także działania związane z wpływem środowiskowym, odpowiedzialnością społeczną oraz ładem korporacyjnym.

Długoterminowy Plan Motywacyjny opiera się na zasadach określonych w wewnętrznej Polityce Wynagrodzeń Żabka Group SA. Politykę Wynagrodzeń oraz wszelkie istotne zmiany jej zapisów uchwała Walne Zgromadzenie.

Warunkiem realizacji uprawnień z tytułu Długoterminowego Planu Motywacyjnego jest osiągnięcie określonych poziomów wzrostu wyniku EBITDA, wartości sprzedaży do klienta końcowego oraz powiązanego z **Indeksem ESG LTIP**. Waga indeksu w obliczeniach wysokości premii dla kadry kierowniczej najwyższego szczebla wynosi 15%.

Aby wzmacniać odpowiedzialność i zaangażowanie w działania na rzecz zrównoważonego rozwoju, realizacja inicjatyw w tym obszarze została również uwzględniona w Krótkoterminowym Planie Motywacyjnym w ramach premii rocznej przyznawanej uprawnionym pracownikom i współpracownikom Żabka Polska. Zasady przyznawania tej premii są określone w wewnętrznych regulaminach obowiązujących w Żabka Polska sp. z o.o., Żabka Automatic Logistics sp. z o.o. i Żabka Property Fund sp. z o.o. Uwzględnienie tych kryteriów następuje na podstawie tzw. Indeksu ESG, obejmującego pięć kluczowych wskaźników (KPI), które mają przypisaną taką samą wagę i mierzą wyniki w następujących obszarach:

1. **Zrównoważony styl życia:** sprzedaż produktów marek własnych promujących zrównoważony styl życia;
2. **Relacje z partnerami biznesowymi:** procentowy udział partnerów biznesowych zapoznanych z Kodeksem Postępowania;
3. **Zaangażowanie pracowników i współpracowników:** ocena przeprowadzona na podstawie Ankiety Q12 opracowanej przez Instytut Gallupa;
4. **Cyркуlarność:** redukcja udziału plastiku pierwotnego w masie plastikowych opakowań produktów marek własnych;
5. **Dekarbonizacja:** redukcja emisji gazów cieplarnianych w zakresach 1 i 2.

Ponadto w spółce Froo w ramach systemu premii rocznej szczególny nacisk jest kładziony na budowanie poczucia odpowiedzialności społecznej poprzez integrację zespołu oraz szkolenia kulturowe dla menedżerów.

Informacje ogólne – ciąg dalszy

Interesy i opinie zainteresowanych stron

[SBM-2]	Cele zaangażowania zainteresowanych stron oraz sposób rozumienia interesów i opinii kluczowych zainteresowanych stron	Sposoby angażowania zainteresowanych stron	Przykładowe efekty zaangażowania
 Dostawcy, poddostawcy, producenci żywności i przetwórcy	» Innowacje i współpraca » Promowanie dobrych praktyk w zakresie zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialnego prowadzenia działalności » Znajomość i rozumienie standardów i wymogów » Terminowe płatności » Przejrzystość łańcucha dostaw	» Ciągły dialog z dostawcami » Spotkania dwustronne i grupowe » Platforma „Czysty biznes” » Coroczne spotkanie dostawców Żabka Polska	» Komunikacja z partnerami biznesowymi w zakresie Kodeksu Postępowania dla Dostawców i innych zobowiązań niefinansowych » Dzielenie się dobrymi praktykami
 Własne zasoby pracownicze	» Równość wynagrodzeń za pracę o takiej samej wartości » Budowanie zaangażowanej i zorientowanej na wartości kultury pracy » Dbanie o bezpieczeństwo i higienę pracy » Dostęp do szkoleń i możliwości rozwoju	» Spotkania ogólnofirmowe » Badania satysfakcji NPS oraz ankiety zaangażowania opracowane przez Instytut Gallupa (więcej informacji w rozdziale „Informacje dotyczące kwestii społecznych”)	» Zwiększenie dodatków sezonowych i komunikacyjnych w celu wyrównania różnic płacowych pomiędzy poszczególnymi centrami dystrybucji. Wsparcie lokalnych inicjatyw w centrach logistycznych, np. organizacji Dnia Rodziny
 Inwestorzy i instytucje	» Długoterminowe budowanie wartości » Realizacja założeń finansowych i niefinansowych » Udział w rynku i przewaga konkurencyjna » Przejrzystość, zrównoważony rozwój i etyczne postępowanie	» Regularny dialog za pośrednictwem korporacyjnej strony internetowej i innych kanałów » Dni Inwestora » Raportowanie okresowe » Indywidualne rozmowy z przedstawicielami grup inwestorów	» Ukierunkowanie uwagi Grupy na realizację planów remediacji w obszarze ESG oraz zapewnienie należytej staranności w łańcuchu dostaw » Wdrażanie polityki zrównoważonego rozwoju i ładu organizacyjnego w tym obszarze w poszczególnych jednostkach Grupy Żabka
 Społeczności lokalne	» Tworzenie miejsc pracy » Wspieranie przedsiębiorczości i przyczynianie się do rozwoju gospodarczego w społecznościach » Zmniejszanie barier wejścia na rynek » Tworzenie równych szans dla młodych ludzi	» Strategia zaangażowania społecznego spółki Żabka Polska jest oparta na trzech filarach: Dobrostan, Równe Szanse i Dobre Sąsiedztwo. » Planujemy zaangażować również inny podmioty z Grupy w opracowanie i realizację działań w tym obszarze	» Programy zaangażowania lokalnych społeczności i działalność charytatywna » Wolontariat pracowniczy
 Franczyzobiorcy i agenci	» Atrakcyjne marże i system rozliczeń » Wsparcie sprzedaży » Optymalizacja działalności sklepów, w tym minimalizacja marnotrawstwa żywności i zużycia energii » Efektywne narzędzia cyfrowe	» Regularny dialog z Radą Franczyzobiorców w Żabka Polska » Uwzględnianie wyników badań NPS przeprowadzanych w celu pomiaru satysfakcji franczyzobiorców » Aktywny dialog z agentami w Rumunii w celu angażowania ich w codzienną pracę na rzecz sukcesu sklepów Froo	» Rozwój kompetencji w zakresie zarządzania i sprzedaży w ramach Akademii Przedsiębiorczości » Zaawansowane narzędzia wspomagające franczyzobiorców w efektywnym prowadzeniu sklepów (OptiPlan) » Program Ubezpieczenia Działalności » Program grantowy „Dobre życie” wspierający inicjatywy na rzecz społeczności lokalnych
 Klienci i użytkownicy końcowi	» Dostępność atrakcyjnych i wygodnych produktów i usług » Obowiązujące normy jakości	» Badania NPS wśród klientów poszczególnych spółek Grupy » Analiza megatrendów konsumenckich » Badanie satysfakcji klientów za pomocą ankiety „Twój głos”, dostępnej w aplikacji Żappka	» Program Porcja Dobrego!, który edukuje oraz wykorzystuje rozwiązania w zakresie oznakowania produktów w celu poprawy komunikacji z klientami i zwiększenia przejrzystości informacji » Inicjatywy mające na celu ograniczanie marnotrawstwa żywności w sklepach » System kaucyjny funkcjonujący w Polsce i Rumunii
 Środowisko naturalne	» Środowisko naturalne traktujemy jako „niemego” interesariusza, którego potrzeby są uwzględniane w procesie podejmowania decyzji	» Kierujemy się wynikami badań naukowych, analizami klimatycznymi i prognozami rynkowymi » Udział w tematycznych i branżowych organizacjach i wydarzeniach ESG » Platforma „Czysty biznes” służąca jako miejsce dialogu na temat wyzwań środowiskowych stojących przed branżą	» Rozwiązania zgodne z zasadami gospodarki o obiegu zamkniętym oraz służące dekarbonizacji

Analiza podwójnej istotności

Metodologia i założenia

[IRO-1]

W 2025 r. zaktualizowaliśmy przeprowadzoną w 2024 r. analizę podwójnej istotności (DMA) zgodnie z kryteriami określonymi w ESRS 1 oraz wytycznymi EFRAG. Zidentyfikowaliśmy i oceniliśmy wpływy Grupy na środowisko i społeczeństwo, a także czynniki ryzyka finansowego związane ze zrównoważonym rozwojem, na które jesteśmy narażeni, a także szanse, które możemy wykorzystać.

Aby zidentyfikować potencjalnie istotne kwestie, wzięliśmy pod uwagę zagadnienia wymienione w AR 16 ESRS 1 (Załącznik A), kwestie raportowane przez podmioty porównywalne do Grupy oraz trendy w obszarze ESG, które są charakterystyczne dla sektora handlu detalicznego żywnością. Uwzględniliśmy również realizowane procesy należytej staranności w celu określenia zakresu zagadnień potencjalnie istotnych dla Grupy Żabka.

Na podstawie tych źródeł stworzyliśmy wstępną listę potencjalnie istotnych kwestii.

Następnie zweryfikowaliśmy parametry istotności dla każdej z nich, biorąc pod uwagę istotność wpływu oraz istotność finansową. Oddziaływania obejmowały te związane z naszą własną działalnością oraz łańcuchem wartości na wyższym i niższym szczeblu, w tym wynikające z oferowanych przez nas produktów i usług, a także z działalności naszych partnerów biznesowych.

Weryfikację wstępnej listy oparliśmy na różnych źródłach, w tym – zgodnie z ESRS – opiniach interesariuszy i wiedzy na temat ich bieżącego zaangażowania, co stanowiło ważną część przeprowadzonej analizy i odpowiadało dobremu praktykom rynkowym, takimi jak standard AA1000SES. Skonsultowaliśmy się z wewnętrznymi ekspertami merytorycznymi Grupy (z obszarów ESG, prawnego, public relations, zarządzania

ryzykiem i relacji z franczyzobiorcami, a także z przedstawicielami Rady Franczyzobiorców oraz innych podmiotów z Grupy), reprezentującymi poglądy różnych interesariuszy. Przeprowadziliśmy również analizę dokumentacji zarządzania ryzykiem korporacyjnym (ERM) Grupy Żabka, historycznych danych ESG, branżowych wskaźników referencyjnych ESG, opinii organów regulacyjnych, otrzymanych ratingów, publikacji prasowych, opinii ekspertów zewnętrznych oraz publicznie dostępnych informacji. Więcej informacji na temat tego, w jaki sposób identyfikujemy kwestie istotne dla interesariuszy, można znaleźć w podrozdziale „[Interesy i opinie zainteresowanych stron](#)”, w którym szczegółowo przedstawiono główne grupy interesariuszy oraz ich oczekiwania w rozumieniu Grupy.

Przeprowadzona przez nas ocena istotności wpływu

obejmowała następujące etapy:

- 1) określenie **typu wpływu** (pozytywny lub negatywny oraz rzeczywisty lub potencjalny) w odniesieniu do wstępnej listy kwestii związanych ze zrównoważonym rozwojem*;
- 2) ocenę skali, zasięgu oraz – w stosownych przypadkach – nieodwracalności i prawdopodobieństwa poszczególnych wpływów zgodnie z poniższymi kryteriami:
 - » **Skala:** określa znaczenie danego wpływu zarówno dla organizacji, jak i dla sektora. Może wynosić od 0 (brak wpływu) do 5 (wysoki).
 - » **Zasięg:** określa, jak szeroki jest dany wpływ. Może przybierać wartości od braku lub ograniczonego (np. pojedyncza lokalizacja) do globalnego. Dla wpływów środowiskowych, społecznych i dotyczących ładu korporacyjnego zastosowanie mają odrębne skale.
 - » **Nieodwracalność:** wskazuje, jak trudno jest odwrócić dany negatywny wpływ. Może wynosić od 0-1 (łatwe do odwrócenia przy niewielkich nakładach) do 5 (nieodwracalne lub niezwykle kosztowne do usunięcia).
 - » **Prawdopodobieństwo:** w oparciu o dane historyczne, jak i aktualne uwarunkowania panujące w samej organizacji oraz w sektorze wskazuje prawdopodobieństwo wystąpienia

Kluczowe etapy analizy podwójnej istotności (DMA)

1.

Zrozumienie kontekstu organizacji

- » Określenie strategii biznesowej i działalności Grupy
- » Schemat łańcucha wartości – zrozumienie operacji własnych oraz łańcucha wartości Grupy na wyższym i niższym szczeblu



2.

Identyfikacja wpływów, ryzyk i szans

- » Wykorzystanie wniosków uzyskanych w ramach dotychczasowego zaangażowania interesariuszy
- » Analiza wewnętrzna (obejmująca polityki, księgę ryzyka ERM, wcześniejsze raporty ESG i inne sprawozdania)
- » Analiza zewnętrzna (obejmująca analizę działań konkurencji, trendów branżowych, publikacji medialnych, ocen EcoVadis)



3.

Ocena wpływów, ryzyk i szans

- » Ocena istotności wpływu i istotności finansowej
- » Warsztaty i wywiady z kluczowymi przedstawicielami Grupy Żabka (również ze spółek zagranicznych)



4.

Ustalanie hierarchii i zatwierdzenie wyników

- » Ustalanie hierarchii wyników i ustalenie progu istotności
- » Weryfikacja ostatecznego wykazu istotnych kwestii do ujawnienia
- » Zatwierdzenie przez Komitet Zarządzający, Komitet Audytu oraz Radę Dyrektorów



* Co do zasady, uwzględniliśmy negatywne wpływy i ryzyka przed podjęciem działań przez Grupę Żabka (tj. w ujęciu „brutto”). Wpływy klasyfikowano jako pozytywne w przypadku inicjatyw o znaczącym oddziaływaniu, które korzystnie przekładają się na ludzi lub środowisko.

Informacje ogólne – ciąg dalszy

Analiza podwójnej istotności – ciąg dalszy

danego oddziaływania. Może wynosić od 0 (bardzo mało prawdopodobne) do 5 (niemal pewne).

- 3) ustalenie ostatecznej oceny zgodnie z poniższymi kryteriami:
- » **Rzeczywiste pozytywne wpływy** – oceniane według skali i zasięgu. Wpływy przekraczające próg istotności wyróżniono w tabeli kolorem jasnozielonym.

Zasięg	5	5, 1	5, 2	5, 3	5, 4	5, 5
	4	4, 1	4, 2	4, 3	4, 4	4, 5
	3	3, 1	3, 2	3, 3	3, 4	3, 5
	2	2, 1	2, 2	2, 3	2, 4	2, 5
	1	1, 1	1, 2	1, 3	1, 4	1, 5
		1	2	3	4	5
		Skala				

- » **Rzeczywiste negatywne wpływy** – ocenie poddano trzy kryteria: skalę, zasięg i nieodwracalność. Daną kwestię uznawano za istotną, jeżeli co najmniej dwóm z trzech kryteriów przyznano ocenę 4 lub wyższą.
- » **Potencjalne wpływy** – ocenie poddano trzy lub cztery kryteria: skalę, zasięg, nieodwracalność (tylko w przypadku negatywnych wpływów) oraz prawdopodobieństwo. Proóg istotności określono na podstawie **najwyższej oceny** uzyskanej spośród skali, zasięgu i nieodwracalności, a także prawdopodobieństwa wystąpienia wpływu. W poniższej tabeli wpływy przekraczające próg istotności wyróżniono kolorem jasnozielonym.

Najwyższa ocena	5	5, 1	5, 2	5, 3	5, 4	5, 5
	4	4, 1	4, 2	4, 3	4, 4	4, 5
	3	3, 1	3, 2	3, 3	3, 4	3, 5
	2	2, 1	2, 2	2, 3	2, 4	2, 5
	1	1, 1	1, 2	1, 3	1, 4	1, 5
		1	2	3	4	5
		Prawdopodobieństwo				

Przeprowadzona przez nas ocena istotności finansowej obejmowała następujące etapy:

- 1) **identyfikację czynników ryzyka i szans** – określenie potencjalnych zagrożeń i szans wynikających z poszczególnych pozycji objętych wstępną listą potencjalnych wpływów, także tych związanych z zależnościami od zasobów naturalnych i ludzkich;
- 2) ocenę **znaczenia ryzyk i szans** dla organizacji, uwzględniając:
 - a) analizę finansową, przeprowadzoną oddzielnie dla wzrostu przychodów r/r, marży EBITDA oraz średniego ważonego kosztu kapitału (WACC). Każda kwestia została oceniona w skali od 0 (brak wpływu) do 1 (wysoki wpływ) w oparciu o jej potencjalny wpływ na dany wskaźnik finansowy,
 - b) prawdopodobieństwo wystąpienia danego ryzyka lub szansy, oceniane w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza,

że wystąpienie zdarzenia jest bardzo mało prawdopodobne, a 5 – że jest wysoce prawdopodobne.

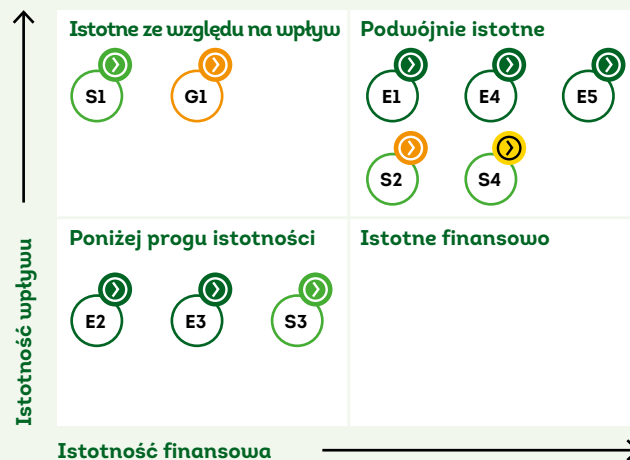
- 3) obliczenie oceny końcowej na podstawie **najwyższej** wartości spośród **wskaźników finansowych** (zob. pkt 2a powyżej), **przemnożonej** przez **prawdopodobieństwo** wystąpienia danego zdarzenia (zob. pkt 2b powyżej). Ostateczny szacunkowy wynik oparto na księdze ryzyka ERM, a jego skala wynosi 1–5. W odniesieniu do istotności finansowej wszelkie ryzyka lub szanse związane ze zrównoważonym rozwojem, które uzyskały wynik 3,5 lub wyższy, uznano za istotne.

Na koniec, w celu ustalenia wyników analizy podwójnej istotności połączyliśmy ocenę istotności wpływu oraz ocenę istotności finansowej.

Matryca wyników oceny istotności

[SBM-3]

Ogólne wyniki DMA przedstawiono za pomocą matrycy wyników oceny istotności. Standardy tematyczne ESRs oznaczono kolorami i przypisano do obszarów wchodzących w zakres Ramowej Polityki ESG, aby pokazać ich wzajemne powiązania.



Ramowa Polityka ESG Grupy Żabka

01 Zrównoważony styl życia

02 Pozytywny wpływ na otoczenie

03 Odpowiedzialna organizacja

04 Zielona planeta

Kwestie środowiskowe

- E1 Zmiana klimatu
- E2 Zanieczyszczenie
- E3 Zasoby wodne i morskie
- E4 Bioróżnorodność i ekosystemy
- E5 Wykorzystanie zasobów oraz gospodarka o obiegu zamkniętym

Kwestie społeczne

- S1 Własne zasoby pracownicze
- S2 Osoby wykonujące pracę w łańcuchu wartości
- S3 Dotknięte społeczności
- S4 Konsumenci i użytkownicy końcowi

Kwestie związane z łańcem korporacyjnym

- G1 Postępowanie w biznesie

Kategoria ESG zagadnienia

Obszar tematyczny w Ramowej Polityce ESG Grupy Żabka

Informacje ogólne – ciąg dalszy
Analiza podwójnej istotności – ciąg dalszy

Struktura łańcucha wartości

[SBM-1]

Poniższy schemat przedstawia strukturę łańcucha wartości Grupy Żabka ze wskazaniem istotnych wpływów, ryzyk i szans. Niektóre z nich są nieodłącznie związane z sektorami logistyki i handlu detalicznego i odzwierciedlają zasięg naszej działalności operacyjnej w Polsce i Rumunii. Inne powstają na wyższym szczeblu łańcucha wartości i wynikają ze specyfiki sektora dostawców Grupy oraz stosowanych przez nich praktyk, a jeszcze inne dotyczą działań franczyzobiorców, agentów i użytkowników końcowych na niższym szczeblu.

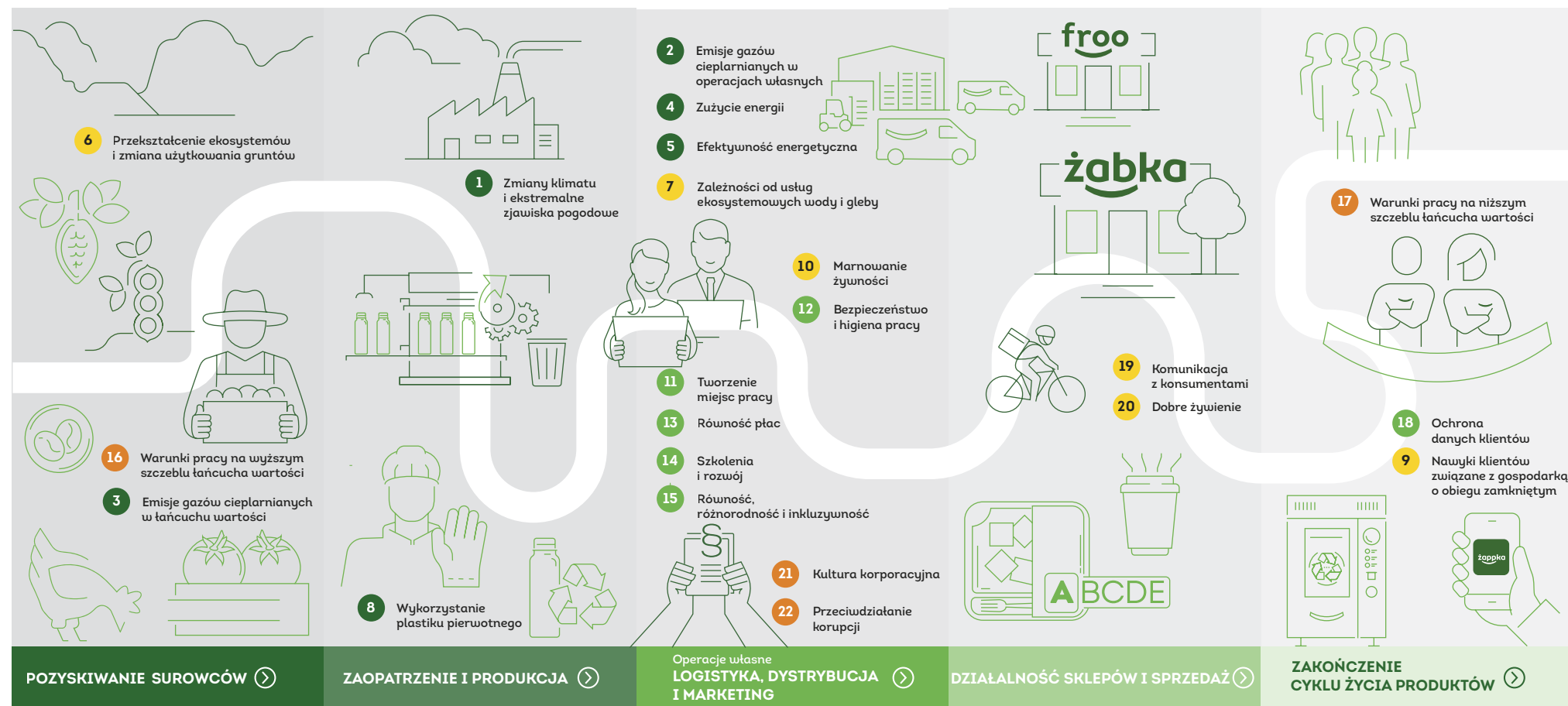
Ramowa Polityka ESG Grupy Żabka

01 Zrównoważony styl życia

03 Odpowiedzialna organizacja

02 Pozytywny wpływ na otoczenie

04 Zielona planeta



Informacje ogólne – ciąg dalszy
Analiza podwójnej istotności – ciąg dalszy

Zestawienie istotnych kwestii dotyczących zrównoważonego rozwoju

[SBM-3]

Zidentyfikowaliśmy 22 istotne wpływy, siedem ryzyk i pięć szans. Zdecydowana większość z nich jest istotna we wszystkich perspektywach czasowych.

Tabela obok zawiera ogólny wykaz istotnych kwestii zrównoważonego rozwoju mających wpływ na Grupę Żabka. Wskazuje ona również kwestie, w odniesieniu do których identyfikujemy pozytywne lub negatywne wpływy na ludzi lub środowisko, a także powiązane ryzyka finansowe lub szanse dla Grupy. Numery stron w prawej kolumnie **odsyłają do bardziej szczegółowych opisów danych IRO w rozdziałach niniejszego raportu poświęconych poszczególnym tematom.**

Legenda do tabeli

Ryzyko/szansa

 Ryzyko

 Szansa

Wpływ

 Pozytywny

 Negatywny

Perspektywy czasowe

  
krótkoterminowa

  
średnioterminowa

  
długoterminowa

Istotna kwestia	Wpływ	Perspektywa czasowa wpływu	Ryzyko/ szansa	Standard	Opis IRO
Informacje o środowisku					
1 Zmiany klimatu i ekstremalne zjawiska pogodowe	—	  	 	(E1)	Zob. str. 90-92
2 Emisje gazów cieplarnianych w operacjach własnych (zakres 1 i 2)	—	  		(E1)	Zob. str. 90-92
3 Emisje gazów cieplarnianych w łańcuchu wartości (zakres 3)	—	  		(E1)	Zob. str. 90-92
4 Zużycie energii	—	  		(E1)	Zob. str. 90-92
5 Efektywność energetyczna	+	  		(E1)	Zob. str. 90-92
6 Przekształcenie ekosystemów i zmiana użytkowania gruntów	—	  		(E4)	Zob. str. 98-99
7 Zależności od usług ekosystemowych wody i gleby	—	  		(E4)	Zob. str. 98-99
8 Wykorzystanie plastiku pierwotnego	+	  		(E5)	Zob. str. 102
9 Nawyki klientów związane z gospodarką o obiegu zamkniętym	—	  	 	(E5)	Zob. str. 102
10 Marnowanie żywności	—	  		(E5)	Zob. str. 102
Informacje dotyczące kwestii społecznych					
11 Tworzenie miejsc pracy	+	  		(S1)	Zob. str. 114
12 Bezpieczeństwo i higiena pracy	+	  		(S1)	Zob. str. 114
13 Równość płac	+	  		(S1)	Zob. str. 114
14 Szkolenia i rozwój	+	  		(S1)	Zob. str. 114
15 Równość, różnorodność i inkluzywność	+	  		(S1)	Zob. str. 114
16 Warunki pracy na niższym szczeblu łańcucha wartości	—	  		(S2)	Zob. str. 120
17 Warunki pracy na niższym szczeblu łańcucha wartości	—	  		(S2)	Zob. str. 120
18 Ochrona danych klientów	—	  		(S4)	Zob. str. 125
19 Komunikacja z konsumentami	+	  		(S4)	Zob. str. 125
20 Dobre żywienie	+	  		(S4)	Zob. str. 125
Informacje dotyczące ładu korporacyjnego					
21 Kultura korporacyjna	+	  		(G1)	Zob. str. 130
22 Przeciwdziałanie korupcji	+	  		(G1)	Zob. str. 130

Informacje o środowisku

Zagadnienia omówione w niniejszym rozdziale

Niniejszy rozdział zawiera omówienie wpływów Grupy na środowisko i klimat, sposobu, w jaki wykorzystuje zasoby, oraz działań na rzecz bioróżnorodności, a także przedstawia obliczenia emisji gazów cieplarnianych oraz wymierne rezultaty inicjatyw podejmowanych w celu ograniczania naszego śladu środowiskowego.

Istotne wpływy, ryzyka i szanse związane ze środowiskiem

1	Zmiany klimatu i ekstremalne zjawiska pogodowe	— R S
2	Emisje gazów cieplarnianych w operacjach własnych (zakres 1 i 2)	—
3	Emisje gazów cieplarnianych w łańcuchu wartości (zakres 3)	—
4	Zużycie energii	—
5	Efektywność energetyczna	+ S
6	Przekształcenie ekosystemów i zmiana użytkowania gruntów	— R
7	Zależności od usług ekosystemowych wody i gleby	—
8	Wykorzystanie plastiku pierwotnego	+ S
9	Nawyki klientów związane z gospodarką o obiegu zamkniętym	— R S
10	Marnowanie żywności	— R

Legenda

Ryzyko/szansa

R Ryzyko

S Szansa

Wpływ

+ Pozytywny

— Negatywny

Kontynuacja działań na rzecz efektywności energetycznej

W 2025 r. kontynuowaliśmy działania na rzecz zwiększenia efektywności energetycznej sklepów Żabka. Dzięki optymalizacji pracy instalacji oświetleniowych, usprawnieniu procesów chłodniczych oraz modernizacji urządzeń i automatyki HVAC ograniczyliśmy zużycie energii elektrycznej w sklepach, co także przełożyło się na obniżenie kosztów* ich funkcjonowania.

➔ Więcej informacji na stronach 95-96

* Prezentowana kwota oszczędności została obliczona na podstawie szacowanego ograniczenia zużycia energii wynikającego z inicjatyw na rzecz energooszczędności udrożnionych w sieci Żabka w 2025 r. Szacunek (uzyskany metodą porównawczą „przed i po” lub w inny odpowiedni sposób) został następnie pomnożony przez średnią miesięczną stawkę za energię elektryczną.

obniżenie kosztów dzięki ograniczeniu zużycia energii w sklepach

17,6 mln PLN*



oszczędności osiągnięte dzięki ograniczeniu marnowania żywności

14,5 mln PLN*

Przeciwdziałanie marnowaniu żywności

Aby ograniczyć marnowanie żywności we własnej działalności, Żabka Polska w dalszym ciągu wykorzystywała narzędzia oparte na AI w celu dostosowania asortymentu w sklepach do rzeczywistych wzorców konsumpcji w poszczególnych lokalizacjach, a także inwestowała w specjalistyczny transport chłodniczy, który pomaga ograniczyć straty produktów świeżych lub wymagających szczególnych warunków przechowywania. Ponadto w 2025 r. nawiązaliśmy współpracę z platformami cyfrowymi Too Good To Go oraz Foodsi w celu zmniejszenia ilości marnowanej żywności w sklepach. Tego rodzaju inicjatywy przyczyniają się realizacji naszych celów zrównoważonego rozwoju oraz przynoszą istotne oszczędności, ograniczając ponoszone straty i korzystnie wpływając na wyniki operacyjne.

➔ Więcej informacji na stronie 104

* Wartość tę obliczono jako iloczyn średniej ceny tony zmarnowanej żywności w działalności własnej w latach 2023-2025 oraz hipotetycznej ilości żywności, jaka zostałaby zmarnowana, gdyby intensywność marnowania żywności pozostała na poziomie bazowym (2020 r.). Wartość ta za sam rok 2025 to 5.5 mln PLN.

Polityki dotyczące środowiska

[E1-2] [E4-2] [E5-1] [MDR-P]

Grupa Żabka stawia sobie ambitne cele, które wyraża poprzez polityki obejmujące istotne obszary działalności. Polityki te wyznaczają strategiczne kierunki rozwoju w odniesieniu do każdego celu oraz zawierają wytyczne dotyczące ich realizacji. Ze względu na szeroki zakres przedmiotowy wszystkie polityki dotyczące zarządzania wpływem środowiskowym Grupy Żabka – w tym w zakresie zmiany klimatu, bioróżnorodności oraz gospodarki o obiegu zamkniętym – są prezentowane łącznie. Polityki grupowe oraz powiązane z nimi działania (takie jak konkretne cele oraz środki służące efektywnemu wdrożeniu w całej Grupie) będą podlegać stopniowej weryfikacji przy użyciu wskaźników ilościowych oraz jakościowych.

Ramowa Polityka ESG oraz **Ramowa Polityka Środowiskowa i Klimatyczna** określają kierunkowe ambicje Grupy Żabka w odniesieniu do ochrony środowiska i klimatu. Dokumenty te dotyczą całej działalności Grupy, przy czym uwzględniają takie aspekty jak ustalone mechanizmy kontroli, dojrzałość biznesową, kontekst lokalny i wymogi prawa. Za ich treść odpowiadają osoby pełniące funkcje odpowiednio Group Sustainability Director i Quality Standards & Climate Protection Director. W zakres polityk wchodzi następujące kwestie:



Ochrona klimatu



Pozyskiwanie i zużycie energii



Bioróżnorodność i ekosystemy



Odpowiedzialne pozyskiwanie minerałów, w tym minerałów z regionów ogarniętych konfliktami



Wykorzystanie zasobów oraz gospodarka o obiegu zamkniętym



Zasoby wodne



Zaangażowanie partnerów biznesowych

Żabka Polska monitoruje realizację polityk dotyczących ESG za pomocą kluczowych wskaźników efektywności (KPI) określonych w Strategii Odpowiedzialności, a także poprzez korzystanie z wiedzy ekspertów odpowiedzialnych za poszczególne obszary regulacji. Polityki grupowe oraz powiązane z nimi działania (takie jak konkretne cele oraz środki służące efektywnemu wdrożeniu w całej Grupie) będą podlegać stopniowej weryfikacji przy użyciu wskaźników ilościowych oraz jakościowych.

W segmencie „Ultimate Convenience” obowiązują polityki dostosowane do działalności prowadzonej przez Żabka Polska.

Polityka Dekarbonizacji jest dokumentem określającym ogólne zasady ograniczania emisji gazów cieplarnianych w spółce Żabka Polska sp. z o.o. oraz jej łańcuchu wartości. Wskazuje ona również strategiczne działania niezbędne do osiągnięcia celów klimatycznych zawartych w Strategii Odpowiedzialności Żabka Polska, a także wpisuje się w zobowiązania dotyczące zaangażowania spółki w przedsięwzięcia mające na celu przeciwdziałanie zmianom klimatu.

Polityka Energetyczna reguluje działania związane z zarządzaniem energią elektryczną w Żabka Polska na lata 2021–2026. Dokument nakreśla m.in. strategiczny plan poprawy efektywności energetycznej i zwiększenia wykorzystania odnawialnych źródeł energii w działalności Żabka Polska (zakres 2) oraz w całym łańcuchu wartości (zakres 3). Mając świadomość istotnego zużycia energii w swojej podstawowej działalności, Żabka Polska wdrożyła System Zarządzania Energią zgodny z normą PN-EN ISO 50001. System ten ma na celu wspieranie i optymalizację przedsięwzięć w zakresie efektywności energetycznej.



Polityki dotyczące środowiska – ciąg dalszy

Polityka Transportowa określa podstawowe zasady transportu towarów w Żabka Polska, ze szczególnym uwzględnieniem odpowiedzialności za środowisko wynikającej ze Strategii Odpowiedzialności. Wskazuje ona priorytetowe kierunki działań i potwierdza dobrowolne zaangażowanie spółki na rzecz budowy zrównoważonego łańcucha wartości.

Polityka Mobilności określa nadrzędne zasady dotyczące przemieszczania się w ramach wykonywania obowiązków zawodowych pracowników i współpracowników. Zawiera też strategiczne wytyczne dotyczące zarządzania flotą, które wspierają realizację celów Żabka Polska w zakresie dekarbonizacji.

Polityka Bioróżnorodności określa ogólne zasady postępowania na rzecz ochrony różnorodności biologicznej. Wytycza także główne kierunki działań w tym obszarze. Powstała z myślą o przyczynianiu się do ochrony ekosystemów oraz zapobiegania utracie bioróżnorodności.*

Polityka Papieru i Drewna określa zasady, którymi Żabka Polska kieruje się w obszarze gospodarki o obiegu zamkniętym, w szczególności w odniesieniu do materiałów wykonywanych z papieru i drewna, które są wykorzystywane w opakowaniach jednostkowych, zbiorczych i transportowych w ramach produktów marek własnych oferowanych przez firmę.

Polityka Ekoprojektowania określa zasady stosowane przez Żabka Polska w zakresie rekomendowanych materiałów opakowaniowych dla marek własnych, składu tworzyw sztucznych w opakowaniach oraz ekoprojektowania i jego wdrażania u dostawców Żabka Polska.

Polityka Cyrkularności dla Plastik reguluje działania Żabka Polska na rzecz budowania gospodarki o obiegu zamkniętym, zgodne z koncepcją „Zielonego obiegu”. Opracowany model wskazuje obszary działania polegające m.in. na kompleksowym zarządzaniu zasobami – od ekoprojektowania po odbudowę i regenerację środowiska naturalnego

Polityka Zarządzania Odpadami określa zalecane metody zarządzania odpadami w celu zmniejszenia ich ilości na różnych etapach cyklu życia produktu. Wprowadza ona system oparty na następującej hierarchii: zapobieganie, ponowne użycie, recykling, odzysk i unieszkodliwianie.

Polityka Przeciwdziałania Marnowaniu Żywności określa standardy i cele w zakresie ograniczania marnowania żywności w działalności własnej Żabka Polska, w sieci sklepów oraz w działalności dostawców produktów marek własnych i produktów marek obcych.

Polityka Wodna zawiera wytyczne mające na celu ograniczenie zużycia wody i ochronę zasobów wodnych. Ponieważ woda jest istotną usługą ekosystemową, traktujemy tę Politykę jako element podejścia do zarządzania wpływami związanymi z bioróżnorodnością.

Wdrożyliśmy **Zintegrowany System Zarządzania** (ang. Integrated Management System – IMS) w celu nadzorowania przechowywania i dystrybucji przetworzonych i nieprzetworzonych produktów spożywczych pochodzenia zwierzęcego i roślinnego w ściśle kontrolowanych warunkach, a także wprowadzania i rozwoju produktów marek własnych. Wszystkie systemy są certyfikowane przez zewnętrzną, niezależną jednostkę certyfikacyjną TÜV NORD.

Właścicielem wielu z tych polityk jest osoba pełniąca funkcję Director of Quality Standards and Climate Protection, a ich skrócone wersje są publicznie dostępne na [stronie korporacyjnej Grupy Żabka](#). Wdrażając powyższe polityki, zobowiązujemy się do poszanowania Wytycznych ONZ (UNGP), Wytycznych OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych oraz 10 zasad inicjatywy UN Global Compact.



* Działania prowadzone przez Żabka Polska wpisują się w realizację zadań przyjętych na szczycie COP15, w szczególności globalnych ram różnorodności biologicznej (cele 15, 18 i 19), a ponadto nawiązują do strategii UE w zakresie przystosowania się do zmiany klimatu, unijnej strategii „Od pola do stołu”, unijnej strategii na rzecz bioróżnorodności 2030 oraz nowej strategii leśnej UE 2030. Działania te spełniają również wymagania planowanych regulacji dotyczących wylesiania. Działania spółki są zgodne z Polityką Ekologiczną Państwa 2030 – strategią rozwoju w obszarze środowiska i gospodarki wodnej, oraz znajdują oparcie w krajowych przepisach dotyczących ochrony środowiska.



Wpływy, ryzyka i szanse związane z klimatem

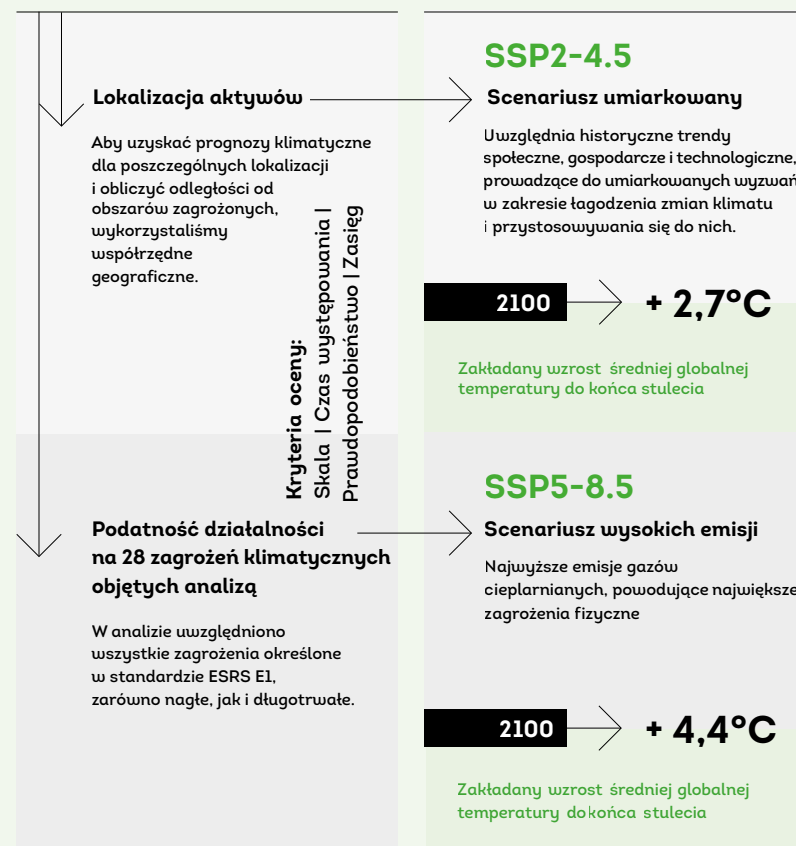
[ESRS 2. SBM-3] [EI. SBM-3]

Działalność operacyjna Grupy Żabka, obejmująca sprzedaż detaliczną, rozwój ekosystemu convenience oraz produkcję, wywiera bezpośredni negatywny wpływ na klimat poprzez emisję gazów cieplarnianych z zakresu 1, wynikającą ze spalania paliw przez flotę logistyczną i dystrybucyjną firmy oraz stosowanie czynników chłodniczych w centrach logistycznych i siedzibie głównej. Pośrednio na klimat Grupa wpływa poprzez emisje z zakresu 2, będące następstwem zużycia energii elektrycznej i ciepła w należących do niej obiektach.

Najistotniejszym źródłem negatywnego wpływu Grupy na klimat jest jednak rozbudowany łańcuch wartości, z którego emisje (zakres 3) przewyższają emisje bezpośrednio związane z własną działalnością. Odpowiada za nie przede wszystkim wcześniejszy szczebel łańcucha wartości, w szczególności nabywane przez Grupę towary i usługi, w tym produkty rolne przetwarzane na artykuły spożywcze dostępne w sieci Żabka, a także usługi transportu i dystrybucji realizowane na tym szczeblu. Z kolei na późniejszym szczeblu łańcucha wartości znajduje się ponad 12 000 franczyzowych sklepów Żabka w Polsce, których wpływ wynika ze zużycia energii oraz czynników chłodniczych.

W perspektywie średnio- i długoterminowej zmiany klimatu wiążą się dla nas także z ryzykiem i szansami finansowymi dla prowadzonej działalności. Ekstremalne zjawiska pogodowe, takie jak burze, powodzie i susze, a także długotrwałe zmiany wzorców pogodowych, takie jak wzrost temperatur i poziomu morza, stanowią zagrożenie dla funkcjonowania Grupy. Podobne wyzwania stanowią presja regulacyjna związana z kwestiami ESG, zmieniające się preferencje konsumentów oraz możliwe zakłócenia w łańcuchach dostaw. Z kolei szanse dla naszego modelu biznesowego wynikają przede wszystkim z możliwości wzmacniania odporności klimatycznej poprzez modernizację infrastruktury, długoterminowe planowanie adaptacyjne, wdrażanie technologii służących ograniczeniu zużycia wody oraz lepsze zarządzanie energią, w tym przejście na niskoemisyjne technologie oraz współpracę z różnymi partnerami nad rozwojem innowacji.

Założenia do analizy scenariuszowej



Proces analizy scenariuszowej

- 1 Gromadzenie danych w zakresie działalności operacyjnej, łańcucha wartości i modelowania finansowego
- 2 Opracowanie założeń do scenariusza
- 3 Analiza danych z wykorzystaniem wewnętrznych i zewnętrznych narzędzi do modelowania klimatu
- 4 Zatwierdzenie wyników
- 5 Komunikacja z interesariuszami

Wykorzystanie wyników analizy scenariuszowej

- 1 Planowanie strategiczne i finansowe
- 2 Świadome rozszerzanie działalności sklepów i sieci logistycznej
- 3 Opracowywanie i wdrażanie planów ograniczania skutków zmian i dostosowywania się do nich
- 4 Pilotaż i skalowanie innowacji zapewniających odporność na zmiany klimatu

- » Przeprowadzona ocena ryzyka klimatycznego obejmuje zarówno ryzyko fizyczne, jak i ryzyko przejścia.
- » Analiza koncentrowała się w szczególności na działalności Żabka Polska, która odpowiada za ponad 90% przychodów Grupy.
- » Biorąc pod uwagę skalę działalności i strategiczne znaczenie tego podmiotu w strukturze Grupy, ustalenia wynikające z analizy uznaje się za reprezentatywne dla całej Grupy.
- » Perspektywa krótkoterminowa obejmuje rok, perspektywa średnioterminowa obejmuje okres powyżej roku do 2030 r., a perspektywa długoterminowa obejmuje okres do 2050 r.
- » Do analizy wykorzystano prognozy klimatyczne zawarte w scenariuszu wysokich emisji SSP5-8.5 i scenariuszu umiarkowanym SSP2-4.5, które zostały przedstawione w najnowszym raporcie (AR6) Międzyrządowego Zespołu ds. Zmian Klimatu (IPCC).
- » Na poziomie ogólnym uwzględniono również scenariusz zakładający ograniczenie wzrostu średniej globalnej temperatury do 1,5°C.
- » Analiza ryzyka fizycznego objęła lokalizacje o kluczowym znaczeniu ze względu na wysokość generowanych przychodów i wartości aktywów, tj. naszych sześć centrów logistycznych istniejących na moment analizy (dwa centra zostały na potrzeby analizy połączone w jedno z racji bliskiej lokalizacji) i Park Logistic City, sklepy (podzielone na 8 grup) oraz łańcuch wartości (na poziomie ogólnym).

Dekarbonizacja – ciąg dalszy

[E1. IRO-1] [E1-9]

Grupa przeprowadziła **analizę ryzyka fizycznego** związanego z klimatem w celu określenia potencjalnych wynikających z niego zagrożeń dla swoich aktywów i działalności gospodarczej w perspektywie krótko-, średnio- i długoterminowej. Analiza obejmowała również oszacowanie przewidywanych średnich rocznych strat finansowych z tytułu szkód majątkowych i przerw w funkcjonowaniu aktywów i segmentów działalności, które oceniono jako podatne na ryzyko fizyczne. Niezależnie od analizy ryzyka fizycznego przeprowadziliśmy również **analizę ryzyka przejścia**. Przyjęte w niej założenia (w tym perspektywy czasowe i opisane scenariusze) były analogiczne do założeń przyjętych w analizie ryzyka fizycznego.

Zidentyfikowane czynniki ryzyka fizycznego dotyczące sklepów, centrów logistycznych i łańcucha dostaw obejmują **burze, deficyt wody, susze, powodzie oraz wzrost poziomu mórz i oceanów**. Ich potencjalny wpływ finansowy różni się w zależności od przyjętego scenariusza. Z przeprowadzonej analizy wynika, że Grupa może ponieść największe straty w związku z zakłóceniami działalności, a nie szkodami bezpośrednimi, zwłaszcza w perspektywie długoterminowej w scenariuszu umiarkowanym. W przypadku sklepów zidentyfikowane ryzyka obejmują burze, powodzie i wzrost poziomu mórz oceanów. Analiza wykazała, że za najwyższe potencjalne straty sklepów mogą odpowiadać przerwy w działalności w perspektywie długoterminowej w scenariuszu wysokich emisji. W przypadku centrów logistycznych zidentyfikowane czynniki ryzyka obejmują burze, susze i deficyt wody. Narażone lokalizacje to Pruszcz Gdański, Komorniki, Plewiska, Radzymin, Nadarzyn oraz Polska Północna. Zgodnie z wynikami analizy za najwyższe potencjalne straty centrów logistycznych mogą odpowiadać przerwy w działalności w perspektywie średnioterminowej w scenariuszu umiarkowanym. W odniesieniu do wyzwań związanych z transformacją energetyczną w perspektywie krótkoterminowej nie zakłada się istotnego negatywnego wpływu ryzyka przejścia na wynik EBITDA. Przewiduje się jednak, że w perspektywie średnio- i długoterminowej zmiany rynkowe i technologiczne, w szczególności wpływające na ceny paliw, mogą stanowić istotne wyzwanie dla Grupy. Kolejnym źródłem niepewności i ryzyka mogą być również zmieniające się ramy regulacyjne.

W przypadku łańcucha dostaw stwierdzono, że spośród analizowanych czynników dla wybranych kluczowych lokalizacji (Hiszpania, Słowacja i Rumunia) największe ryzyko wiąże się z **rosnącymi temperaturami powietrza**.

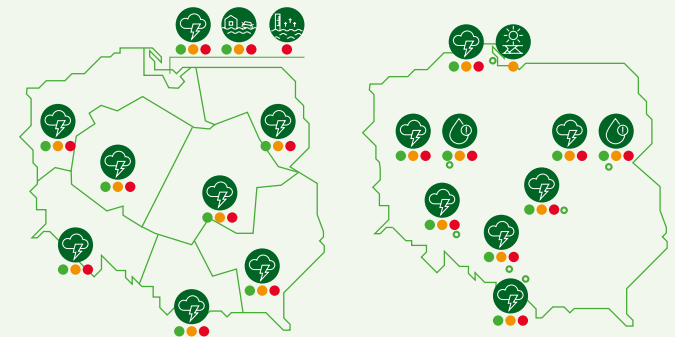
W odniesieniu do odporności na zmiany klimatu zakłada się, że związane z tym ryzyka i szanse nie będą miały istotnego wpływu na skonsolidowane sprawozdanie finansowe Grupy w perspektywie krótkoterminowej, mogą jednak okazać się znaczące w perspektywie średnio- i długoterminowej. Strategia rozwoju Grupy jest powiązana z tymi istotnymi ryzykami i szansami poprzez Strategię Odpowiedzialności Żabka Polska oraz ramowe polityki, w tym Ramową Politykę Środowiskową i Klimatyczną. Strategia ta uwzględnia kluczowe kwestie związane z ochroną klimatu, w tym emisje bezpośrednie, jak i emisje powstające w łańcuchu wartości. Poprzez aktywne zarządzanie ryzykiem, wdrażanie działań dekarbonizacyjnych i dostosowywanie polityk do standardów międzynarodowych Grupa zapewnia wpisanie odporności klimatycznej w średnio- i długoterminowe plany rozwoju segmentu „Ultimate Convenience” (zob. również podrozdział „[Zielona planeta](#)” oraz „[Ramy planu przejścia i uwzględnienie zmian klimatu w strategii i modelu biznesowym](#)”). Dla pełnego zrozumienia odporności Grupy na ryzyka związane ze zmianą klimatu oraz jej zdolności do wykorzystywania wynikających z tego szans należy zapoznać się z informacjami zamieszczonymi powyżej i poniżej.

Na grafikach przedstawiono wyniki analizy ryzyka związanego z klimatem dla sklepów i centrów logistycznych Żabka Polska.

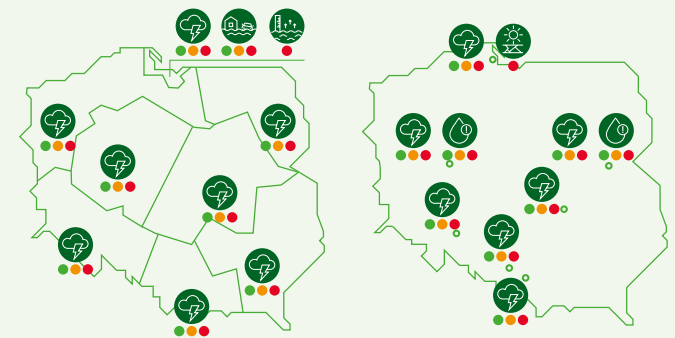
Sklepy

Centra logistyczne

Scenariusz umiarkowany SSP2-4.5



Scenariusz wysokich emisji SSP5-8.5



Legenda

Burze
 Powódź
 Wzrost poziomu mórz i oceanów

Susza
 Deficyt wody

W krótkim terminie
 W średnim terminie
 W długim terminie

Dekarbonizacja – ciąg dalszy

Ocena ryzyk/szans według systemu ERM:

● Niskie ● Średnie ● Wysokie ● Bardzo wysokie

Charakter szansy:

↓ Malejąca = Stała ↑ Rosnąca

[ESRS 2.SBM-3] [E1.SBM-3]

Istotne dla działalności Grupy ryzyka i szanse związane z klimatem

Istotne IRO wg DMA	Kategoria ryzyka	Ryzyko	Ocena krótkoterminowa	Wpływ finansowy				Szansa	Ocena krótkoterminowa (18 miesięcy)	Charakter szansy	Kategoria szansy
				Scenariusz SSP2-4.5		Scenariusz SSP5-8.5					
				2030	2050	2030	2050				
Zmiany klimatu i ekstremalne zjawiska pogodowe	Fizyczne/nagłe	Zagrożenia dla działalności na skutek nagłych zjawisk pogodowych	●	●	●	●	●	Wzmacnianie odporności na zmiany klimatu poprzez rozwój i modernizację infrastruktury, procedury reagowania kryzysowego oraz optymalizację ubezpieczeń	●	↑	Rynki
	Fizyczne/chroniczne	Zagrożenia dla działalności na skutek chronicznej zmiany klimatu	●	●	●	●	●	Planowanie długoterminowych działań dostosowujących, w tym dywersyfikacja lokalizacji, modelowanie scenariuszy klimatycznych oraz inwestycje w technologie odporne na zmiany klimatu	●	↑	Rynki
		Ograniczenia oraz zakłócenia dostępności wody w łańcuchu dostaw	●	●	●	●	●	Wdrażanie technologii ograniczających zużycie wody i angażowanie się w programy odpowiedzialnego gospodarowania wodą	●	=	Efektywne wykorzystanie zasobów
Zużycie energii	Przejścia/rynkowe	Niestabilność rynków energii i paliw, w tym zmienność cen i niezawodność infrastruktury	●	●	●	●	●	Usprawnianie systemów pozyskiwania energii i zarządzania nią, negocjowanie długoterminowych umów na dostawy energii elektrycznej oraz przyspieszenie przejścia na niskoemisyjne źródła energii.	●	↑	Źródła energii
Emisje gazów cieplarnianych w operacjach własnych (zakres 1 i 2)	Przejścia/polityczno-prawne	Ograniczenia dostaw realizowanych za pomocą pojazdów z silnikami spalinowymi w centrach miast oraz ograniczona dostępność niskoemisyjnych rozwiązań logistycznych	●	●	●	●	●	Zwiększone wykorzystanie elektrycznej lub niskoemisyjnej floty dostawczej, optymalizacja logistyki na terenach silnie zurbanizowanych	●	=	Źródła energii
Emisje gazów cieplarnianych w łańcuchu wartości (zakres 3)	Przejścia/polityczno-prawne	Zaostrzenie przepisów w obszarze zrównoważonego rolnictwa i wpływu pochodzenia surowców na naturalną bioróżnorodność oraz wylesianie	●	●	●	●	●	Wzmacnianie i pogłębianie współpracy z dostawcami poprzez wdrażanie polityk i procedur w zakresie pozyskiwania surowców oraz zachęcanie do stosowania bardziej odpowiedzialnych i zrównoważonych praktyk w całym łańcuchu dostaw	●	=	Odporność
Wszystkie powyższe	Przejścia/polityczno-prawne	Dynamicznie zmieniające się wymogi regulacyjne w obszarze ESG, uzyskiwanie niezbędnych danych od pozostałych podmiotów w łańcuchu wartości	●	●	●	●	●	Budowanie kompleksowych systemów zarządzania danymi ESG, kultywowanie współpracy między poszczególnymi działami organizacji oraz umacnianie pozycji Grupy jako lidera w zakresie zgodności ze standardami ESG i przejrzystej sprawozdawczości w tym obszarze	●	=	Regulacyjna

Dekarbonizacja – ciąg dalszy

Ramy planu przejścia i uwzględnienie zmian klimatu w strategii i modelu biznesowym

[E1-1] [E1-4]

Grupa Żabka ma świadomość, że sposób definiowania planu przejścia przez organy regulacyjne i przedsiębiorstwa ulega zmianom. Strategia i plan dekarbonizacji przyjęte przez Żabka Polska, w tym obrane w ich ramach cele do 2026 r., spełniają część kryteriów planu przejścia określonych w ESRS E1-1. Zdajemy sobie również sprawę, że niektóre aspekty – w szczególności dotyczące spółek zależnych oraz długoterminowego planu działań Grupy na rzecz transformacji wraz z kamieniami milowymi – wymagają dalszego doprecyzowania.

Zgodnie z Ramową Polityką ESG Grupy Żabka Grupa będzie dążyć do prowadzenia działalności i realizacji polityk w sposób umożliwiający osiągnięcie neutralności klimatycznej do 2050 r. Zamiarem Grupy jest przestrzeganie przyjętych polityk oraz odpowiadanie na oczekiwania interesariuszy poprzez ciągłe ograniczanie emisji gazów cieplarnianych w najbliższych latach.

Żabka Polska, najbardziej zaawansowana jednostka w Grupie w kwestii zrównoważonego rozwoju*, konsekwentnie realizuje plan dekarbonizacji w ramach Strategii Odpowiedzialności na lata 2021–2026. Przyjęte przez spółkę cele redukcji emisji oraz strategia dekarbonizacji zostały zweryfikowane przez niezależną organizację Science Based Targets initiative (SBTi).

* Żabka Polska stanowi najistotniejszą część działalności Grupy Żabka i jednocześnie odpowiada za około 90% jej całkowitych emisji gazów cieplarnianych we wszystkich zakresach.

Ramowy plan przejścia

Wizja



- » W pierwszej kolejności chcemy zrealizować zobowiązania na 2026 r. wyznaczone dla Żabka Polska oraz podmiotów znajdujących się pod pełną kontrolą operacyjną, odpowiedzialnych za ok. 90% łącznych emisji gazów cieplarnianych Grupy.
- » Skupiamy się na tych zobowiązaniach, mając świadomość, że doświadczenia i ekspertyza w ramach Żabka Polska pomogą nam opracować szczegółowe plany oraz cele redukcji emisji GHG dla pozostałych spółek Grupy. Naszym zamiarem jest docelowe osiągnięcie neutralności klimatycznej przez całą Grupę do 2050 r., zgodnie z Ramową Polityką ESG zatwierdzoną przez Radę Dyrektorów w 2024 r.



Redukcja emisji gazów cieplarnianych oparta na przesłankach naukowych

- » Żabka Polska zobowiązuje się do 2026 r. ograniczyć emisję gazów cieplarnianych w zakresach 1 i 2 o 25% w stosunku do roku bazowego 2020.
- » Żabka Polska zobowiązuje się również do redukcji emisji gazów cieplarnianych w zakresie 3, tj. wynikających z działalności franczyzobiorców, o 70% w przeliczeniu na złotówkę przychodu w tym samym horyzoncie czasowym.
- » Żabka Polska zobowiązuje się, że do 2026 r. 75% jej dostawców według wartości nabytych towarów i usług będzie mieć wyznaczone cele oparte na przesłankach naukowych.
- » Cele te dotyczą jednostek biznesowych znajdujących się pod pełną kontrolą operacyjną Żabka Polska.



Inwestycje i finansowanie wspierające plan

- » Realizacja przyszłego planu przejścia przez Grupę będzie uzależniona od kilku kluczowych czynników, w tym dostępności finansowania, przystępnych kosztów kapitału i dostępu do skalowalnych technologii niskoemisyjnych, a także gotowości dostawców do dekarbonizacji. Znaczenie będzie mieć również kapitał intelektualny oraz kompetencje kadry kierowniczej.
- » Znacznych nakładów inwestycyjnych może wymagać modernizacja systemów ogrzewania i chłodzenia, w tym zastąpienie tych drugich bardziej energooszczędnymi instalacjami, niewykorzystującymi czynników chłodniczych o negatywnym wpływie na klimat. Niezbędne będą również stałe inwestycje w stopniowe zwiększanie udziału pojazdów elektrycznych i hybrydowych w flocie Grupy.



Wykorzystanie wielu dźwigni dekarbonizacji

- » Zwiększanie udziału aut elektrycznych i hybrydowych w ramach floty własnej
- » Projektowanie i budowa nowych centrów logistycznych o niższym poziomie emisyjności niż obecnie
- » Specjalistyczne rozwiązania w zakresie transportu, zmniejszające zależność od suchego lodu
- » Modernizacja centrów logistycznych
- » Izolacja dachów załadunkowych
- » Wprowadzanie pomp ciepła
- » Wprowadzenie limitów zużycia paliwa dla użytkowników floty własnej
- » Programy motywacyjne dla pracowników promujące niskie zużycie paliwa w pojazdach floty własnej
- » Działania na rzecz dekarbonizacji łańcucha dostaw

Założenia

Realizacja transformacji energetycznej będzie zależeć od wielu czynników systemowych w Polsce i Rumunii, w tym od gotowości infrastruktury transportowej. Przyjmujemy założenie, że w pełni zeroemisyjna energia może być pozyskiwana po cenie zbliżonej do kosztów energii pobieranej z sieci.

Ład korporacyjny i ERM

Nadzór nad planem transformacji stanowi element struktury ładu korporacyjnego w obszarze zrównoważonego rozwoju w Grupie. Rada Dyrektorów wyznaczyła spośród swojego grona osobę pełniącą funkcję Independent Non-Executive Director do sprawowania nadzoru nad obszarem zrównoważonego rozwoju, w tym nad działaniami mającymi na celu ochronę klimatu.



Więcej informacji na temat ładu korporacyjnego w obszarze zrównoważonego rozwoju można znaleźć na stronach 80–81.

Pozostałe ujawnienia wymagane przez ESRS E1-1

Grupa Żabka jest świadoma tego, że zamrożone emisje gazów cieplarnianych mogą utrudniać realizację jej zamierzeń dotyczących redukcji emisji, przy czym nie przeprowadzono szczegółowej analizy tej kwestii. Podstawowym przedmiotem działalności Grupy pozostaje sprzedaż detaliczna. W 2025 r. Grupa nie posiadała znaczących aktywów, takich jak elektrownie węglowe, przeznaczonych do długoterminowej eksploatacji przekraczającej 30 lat, które mogłyby kolidować z celami redukcji emisji gazów cieplarnianych. Nie została też wykluczona z zakresu obowiązywania wskaźników referencyjnych dostosowanych do porozumienia paryskiego. W 2025 r. nie poniesiono żadnych znaczących nakładów inwestycyjnych na działalność gospodarczą związaną z węglem, ropą naftową lub gazem.

Cele związane ze zmianą klimatu

Od 2021 r. Żabka Polska ma wyznaczone cele w zakresie redukcji emisji gazów cieplarnianych do 2026 r., które zostały zweryfikowane przez SBTi (więcej informacji na temat ujawnień oznaczonych jako E1-4 można znaleźć w podrozdziale „[Zielona planeta](#)”). Rokiem bazowym dla tych celów jest rok 2020, a wartość bazową wskazano w tabeli powyżej. Każdego roku ustalane są roczne cele redukcji emisji, które podlegają comiesięcznej weryfikacji. Roczne cele są zgodne ze ścieżką dekarbonizacji zatwierdzoną przez SBTi.

Przyjęty przez Żabka Polska program dekarbonizacji podlega ustalonym ramom tadu korporacyjnego, obejmującym specjalnie powołane zespoły oraz comiesięczne spotkania poświęcone jego wykonywaniu. Nadzór nad programem oraz podejmowanie związanych z nim decyzji powierzono Komitetowi Sterującemu. Zespoły operacyjne realizują konkretne przedsięwzięcia i inicjatywy związane z dekarbonizacją, a Komitet Operacyjny co miesiąc przekazuje informacje zurotne z poszczególnych jednostek. Opracowano również system comiesięcznego monitorowania, raportowania i weryfikacji danych dotyczących emisji gazów cieplarnianych. Działanie systemu koordynuje ESG Reporting Director, któremu podlega zespół kontrolerów.

Redukcja emisji gazów cieplarnianych w odniesieniu do celów (Żabka Polska)

[E1-4]

Punkt danych	Jednostka	Wartość bazowa	2024	2025	Cel 2026
Emisje gazów cieplarnianych zakresu 1 i 2 (bez kompensacji)	tCO ₂ e	24 273	16 701	15 797	–
Redukcja emisji zakresu 1 i 2 (bez kompensacji) w porównaniu z rokiem bazowym	%	–	-31,2%	-34,9%	-25%
Intensywność emisji gazów cieplarnianych sklepów franczyzowych (zakres 3, kategoria 14 / przychody)	tCO ₂ e/mln PLN	27,8	9,9	9,4	–
Redukcja intensywności emisji gazów cieplarnianych w sklepach franczyzowych w porównaniu z rokiem bazowym	%	–	-64,4%	-66,2%	-70%
Udział zakupów i wydatków związanych z partnerami biznesowymi zaangażowanymi w cele redukcyjne oparte na przesłankach naukowych	%	29%	59%	61,4%	75%

Żabka Polska, we współpracy z partnerem zewnętrznym, opracowuje specjalną platformę do obliczania śladu węglowego i wodnego produktów dostępnych w sklepach sieci, mającą na celu zwiększenie zaangażowania dostawców i realizację przyszłych celów klimatycznych związanych z emisjami powstającymi w łańcuchu wartości.

Dotychczas nie ujawniono oficjalnie celów na okres od 2027 r. Planowane jest jednak wyznaczenie wymiernych celów redukcji emisji gazów cieplarnianych opartych na przesłankach naukowych dla podmiotów z Grupy. Informacje na temat celów wyznaczonych w ramach Strategii Odpowiedzialności Żabka Polska można znaleźć w podrozdziale „[Zielona planeta](#)”.

Udział ten stale rośnie dzięki strategicznym inicjatywom w kluczowych obszarach:

- » Modernizujemy centra logistyczne i instalujemy pompy ciepła.
- » Wprowadzamy limity zużycia paliwa.
- » Ograniczamy wycieki czynników chłodniczych.
- » Rozszerzamy ofertę fleksitarności produktów spożywczych marek własnych w przystępnych cenach.
- » Jednocześnie z powodzeniem otwieramy nowe sklepy, pozyskujemy nowych franczyzobiorców i osiągamy stabilne wyniki finansowe.

Działania związane z klimatem

[E1-3] [MDR-A]

Już obecnie znaczny udział w wyniku EBITDA Grupy Żabka mają działania przyczyniające się do realizacji szeregu celów ESG sektora handlu detalicznego i logistycznego, w tym w zakresie efektywności operacyjnej, oferty produktów i usług, satysfakcji klientów oraz odpowiedzialności środowiskowej, obejmującej redukcję emisji gazów cieplarnianych.

Dekarbonizacja – ciąg dalszy

Najważniejsze działania podjęte w 2025 r. na rzecz ograniczania emisji:

Dźwignia dekarbonizacji	Osiągnięta redukcja emisji* w 2025 r.	Oczekiwana redukcja emisji gazów cieplarnianych w kolejnym roku	Środki finansowe i inne przeznaczone na dane działanie**	Powiązany cel redukcyjny lub cel ogólny
Emisje w zakresie 1				
 Flota własna	» Montaż ładowarek do pojazdów elektrycznych w centrach logistycznych, na parkingach i w miejscach zamieszkania użytkowników » Analizy i raporty służące poprawie stylu jazdy pracowników korzystających z floty własnej » Pilotaż systemu wynajmu rowerów i carpoolingu » Prace analityczne i koncepcyjne nad długoterminową strategią rozwoju floty » Stopniowe zmniejszanie udziału pojazdów z tradycyjnymi silnikami na rzecz pojazdów z napędem alternatywnym, w tym elektrycznym	72 tCO₂e	~ 274 tCO₂e	13,1 mln PLN
 Efektywność działalności logistycznej	» Modernizacja systemu chłodniczego w centrum logistycznym w Plewiskach*** » Rozwój tzw. „transportu dedykowanego” - specjalistycznego rozwiązanie transportowego, które ogranicza zależność od suchego lodu - objęto nim kolejne 1 840 sklepów w 2025 r.	1 373 tCO₂e	~ 1 373 tCO₂e	1,6 mln PLN (modernizacja) 0,02 mln PLN (transport dedykowany)
 Ogrzewanie	» Montaż pomp ciepła w centrum logistycznym w Pruszcze Gdańskim » Montaż systemu odzysku ciepła w nowym centrum logistycznym w Kątach Wrocławskich	21 tCO₂e	~42 tCO₂e	1,1 mln PLN (pompy ciepła)
 Pozostałe działania	» Prace analityczne związane z wyznaczaniem przyszłych celów redukcji emisji gazów cieplarnianych na poziomie Grupy » Opracowanie ulepszonej koncepcji niskoemisyjnego magazynu dla nowego centrum logistycznego w Łodzi (budowa rozpoczęta w IV kw. 2025 r.) » Certyfikat BREEAM In-Use na poziomie Excellent uzyskany dla centrum logistycznego w Radzyminie	—	—	—

*** Dla tego działania nie obliczono redukcji emisji osiągniętej w 2025 r., ponieważ przed wymianą instalacji nie odnotowano wycieków czynnika chłodniczego. Modernizacja ograniczyła przede wszystkim ryzyko potencjalnego wycieku, którego ewentualne wystąpienie skutkowałoby powstaniem znacznego śladu węglowego.

Dekarbonizacja – ciąg dalszy

Dźwignia dekarbonizacji	Osiągnięta redukcja emisji* w 2025 r.	Oczekiwana redukcja emisji gazów cieplarnianych w kolejnym roku	Środki finansowe i inne przeznaczone na dane działanie**	Powiązany cel redukcyjny lub cel ogólny
Emisje w zakresie 2				
 Energia ze źródeł odnawialnych » Obowiązujące umowy zakupu energii (PPA) » Zakupione gwarancje pochodzenia (obejmujące 95% zużycia energii elektrycznej w działalności własnej Żabka Polska oraz 41% w działalności franczyzobiorców) » Działania na rzecz efektywności energetycznej » Funkcjonowanie systemu zarządzania energią	17 413 tCO₂e (operacje własne) 155 535 tCO₂e (działalność franczyzobiorców)	-	1,6 mln PLN (tączy koszt nabycia gwarancji pochodzenia zarówno dla operacji własnych, jak i dla franczyzobiorców)	Do 2026 r. ograniczenie emisji gazów cieplarnianych w zakresach 1 i 2 o 25% w stosunku do roku bazowego 2020 Zmniejszenie intensywności emisji gazów cieplarnianych w sklepach franczyzowych o 70% w porównaniu z rokiem bazowym 2020
Emisje w zakresie 3				
 Produkty i usługi » Opracowanie narzędzia do obliczania śladu węglowego produktów dostępnych w sklepach w celu zaplanowania przyszłych redukcji	-	-	0,2 mln PLN	Angażowanie dostawców
 Sklepy i franczyzobiorcy » Klimatyzacja: wdrożenie zaawansowanego systemu sterowania klimatyzacją i kurtynami powietrznymi w 2 300 sklepach » Oświetlenie: wdrożenie automatycznego systemu sterowania oświetleniem wewnętrznym w 900 lokalizacjach » Konkurs Oszczędzania Energii dla franczyzobiorców » Chłodzenie glikolem: przebudowa 36 sklepów w celu przetestowania nowej technologii poprawy efektywności energetycznej i ograniczenia wycieków czynników chłodniczych	3 918 tCO₂e	~4 000 tCO₂e	14,2 mln PLN	Zmniejszenie intensywności emisji gazów cieplarnianych w sklepach franczyzowych o 70% w porównaniu z rokiem bazowym 2020
 Najważniejsze planowane działania » Model obliczeniowy na potrzeby planu dekarbonizacji do 2035 r., uwzględniający różne scenariusze i założenia do wyznaczania celów opartych na wiedzy naukowej » Dalsze inwestycje w pojazdy elektryczne, infrastrukturę do ich ładowania oraz inicjatywy promujące bezpieczną i oszczędną jazdę	-	-	-	-

* Wykazana redukcja emisji gazów cieplarnianych dotyczy wyłącznie inicjatyw realizowanych przez spółkę Żabka Polska w ramach jej Strategii Odpowiedzialności. Redukcja emisji gazów cieplarnianych odnosi się do wyników za 2025 r., a spodziewana redukcja emisji gazów cieplarnianych odnosi się do redukcji spodziewanej w kolejnych latach.

** Finansowanie wszystkich dużych inicjatyw mających na celu dekarbonizację jest zabezpieczane w toku ustalania rocznego planu finansowego Żabka Polska.

Emisje gazów cieplarnianych Grupy Żabka

[E1-6]

W porównaniu z 2024 r. całkowite emisje wzrosły z szacowanego poziomu 3 345 411 tCO₂e do poziomu 3 419 667 tCO₂e. Za większość emisji gazów cieplarnianych w Grupie nadal odpowiada Żabka Polska, co odzwierciedla skalę tej jednostki i jej kluczową rolę. Udział pozostałych spółek zależnych – dla których w 2025 r. przeprowadzono pierwsze pełne obliczenia śladu węglowego – jest mniejszy, ale coraz bardziej rośnie.

Punkt danych	Jednostka	2025
Emisje gazów cieplarnianych zakresu 1		
Emisje gazów cieplarnianych zakresu 1 brutto	tCO ₂ e	25 082
Odsetek emisji gazów cieplarnianych zakresu 1 z regulowanych systemów handlu emisjami	tCO ₂ e	0
Emisje gazów cieplarnianych zakresu 2		
Emisje gazów cieplarnianych zakresu 2 brutto według metody opartej na lokalizacji	tCO ₂ e	24 890
Emisje gazów cieplarnianych zakresu 2 brutto według metody opartej na rynku	tCO ₂ e	7 478
Emisje gazów cieplarnianych zakresu 3		
Emisje gazów cieplarnianych zakresu 3 brutto	tCO ₂ e	3 387 108
1. Zakupione towary i usługi	tCO ₂ e	2 870 815
2. Wydatki kapitałowe	tCO ₂ e	208 798
3. Działalność związana z paliwami i energią (nieuwzględniona w emisjach zakresu 1 lub 2)	tCO ₂ e	15 794
4. Transport i dystrybucja na wyższym szczeblu	tCO ₂ e	49 470
14. Franchyzobiorcy	tCO ₂ e	242 231
Odsetek emisji gazów cieplarnianych zakresu 3 obliczony z wykorzystaniem danych pierwotnych	%	9
Całkowita emisja gazów cieplarnianych według metody opartej na lokalizacji	tCO ₂ e	3 592 616
Całkowita emisja gazów cieplarnianych według metody opartej na rynku	tCO ₂ e	3 419 667

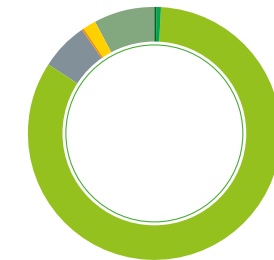
Emisja gazów cieplarnianych Żabka Polska

Profil emisji Żabka Polska zmienia się wraz ze wzrostem skali prowadzonej działalności. Spadek emisji z zakresu 1 i 2 odpowiada zobowiązaniom Grupy zatwierdzonym przez SBTi, natomiast wzrost emisji z zakresu 3 wynika z rozszerzenia naszego ekosystemu convenience, w tym rosnącej liczby sklepów, większych wolumenów sprzedawanych produktów i związanego z tym większego zapotrzebowania na usługi transportowe.

Punkt danych	Jednostka	2025	2024
Emisje gazów cieplarnianych zakresu 1			
Emisje gazów cieplarnianych zakresu 1 brutto	tCO ₂ e	14 316	15 236
Odsetek emisji gazów cieplarnianych zakresu 1 z regulowanych systemów handlu emisjami	tCO ₂ e	0	0
Emisje gazów cieplarnianych zakresu 2			
Emisje gazów cieplarnianych zakresu 2 brutto według metody opartej na lokalizacji	tCO ₂ e	18 894	18 987
Emisje gazów cieplarnianych zakresu 2 brutto według metody opartej na rynku	tCO ₂ e	1 481	1 465
Emisje gazów cieplarnianych zakresu 3 brutto			
Emisje gazów cieplarnianych zakresu 3 brutto	tCO ₂ e	3 101 600	2 957 249
1. Zakupione towary i usługi	tCO ₂ e	2 605 276	2 460 749
2. Wydatki kapitałowe	tCO ₂ e	198 674	215 460
3. Działalność związana z paliwami i energią (nieuwzględniona w emisjach zakresu 1 lub 2)	tCO ₂ e	8 617	7 904
4. Transport i dystrybucja na wyższym szczeblu	tCO ₂ e	46 802	48 596
14. Franchyzobiorcy	tCO ₂ e	242 231	224 540
Odsetek emisji gazów cieplarnianych zakresu 3 obliczony z wykorzystaniem danych pierwotnych	%	10	9
Całkowita emisja gazów cieplarnianych według metody opartej na lokalizacji	tCO ₂ e	3 290 346	3 142 616
Całkowita emisja gazów cieplarnianych według metody opartej na rynku	tCO ₂ e	3 117 398	2 973 950

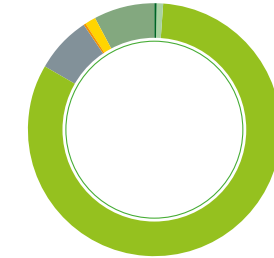
Informacje na temat metody zastosowanej obliczania emisji gazów cieplarnianych można znaleźć w podrozdziale „[Metodyka obliczania emisji gazów cieplarnianych](#)”.

Emisja gazów cieplarnianych Żabka Polska w 2025 r.



● Zakres 1	14 316
● Zakres 2 (metoda oparta na lokalizacji)	18 894
● Kategoria 1 – Zakupione towary i usługi	2 605 276
● Kategoria 2 – Dobra inwestycyjne	198 674
● Kategoria 3 – Działalność związana z paliwami i energią	8 617
● Kategoria 4 – Transport i dystrybucja na wyższym szczeblu	46 802
● Kategoria 14 – Franchyzobiorcy	242 231

Emisja gazów cieplarnianych Żabka Polska w 2024 r.



● Zakres 1	15 236
● Zakres 2 (metoda oparta na lokalizacji)	18 987
● Kategoria 1 – Zakupione towary i usługi	2 460 749
● Kategoria 2 – Dobra inwestycyjne	215 460
● Kategoria 3 – Działalność związana z paliwami i energią	7 904
● Kategoria 4 – Transport i dystrybucja na wyższym szczeblu	48 596
● Kategoria 14 – Franchyzobiorcy	224 540

Bioróżnorodność

Wpływy, ryzyka i szanse związane z bioróżnorodnością

[ESRS 2.SBM-3]

Przeprowadzona przez nas analiza podwójnej istotności wykazała, że Grupa Żabka oddziałuje na bioróżnorodność poprzez pozyskiwanie surowców rolnych na wyższym szczeblu łańcucha wartości. Wpływ ten ma charakter negatywny i wynika z przekształcania gruntów i zmiany ich użytkowania. Chociaż dostęp do szczegółowych informacji na temat konkretnych praktyk rolniczych poszczególnych dostawców w łańcuchu wartości jest utrudniony, należy zauważyć, że handel detaliczny żywnością nieodłącznie wiąże się z tego rodzaju oddziaływaniami.

Ponadto działalność Grupy pozostaje w podwójnej relacji z usługami ekosystemowymi – z jednej strony jest od nich zależna w kontekście stabilności operacyjnej, a z drugiej pośrednio przyczynia się do ich degradacji wskutek prowadzonej ekspansji. Bezpośrednia działalność Grupy polega na kluczowych usługach ekosystemowych. Obejmują one usługi zaopatrzeniowe, w tym stabilne dostawy wody na potrzeby produkcji żywności (Maczfit) i działalności logistycznej (magazyny). Należą do nich również istotne usługi z zakresu regulacji i utrzymania, takie jak retencja gleby i osadów, oczyszczanie wody oraz regulacja przepływu wody, które mają kluczowe znaczenie dla długoterminowej stabilności funkcjonowania nieruchomości Grupy, w szczególności sklepów w miastach oraz centrów logistycznych. Grupa czerpie również korzyści z usług kulturowych, takich jak walory wizualne otoczenia, w jakim zlokalizowane są jej obiekty.

Chociaż nasza działalność skupia się przede wszystkim wokół sieci franczyzowej, nasze zapotrzebowanie na nowe lokalizacje handlowe i logistyczne wymusza budowę obiektów, które mogą negatywnie wpływać na wymienione usługi ekosystemowe. Tworzy to szczególnie rodzaj zależności: rozwój Grupy (głównie w obszarach miejskich) może przyczyniać się do degradacji tych samych usług ekosystemowych, od których zależy długoterminowa odporność jej przedsiębiorstwa.

Uwzględnienie bioróżnorodności i ekosystemów w strategii i modelu biznesowym

[E4-1]

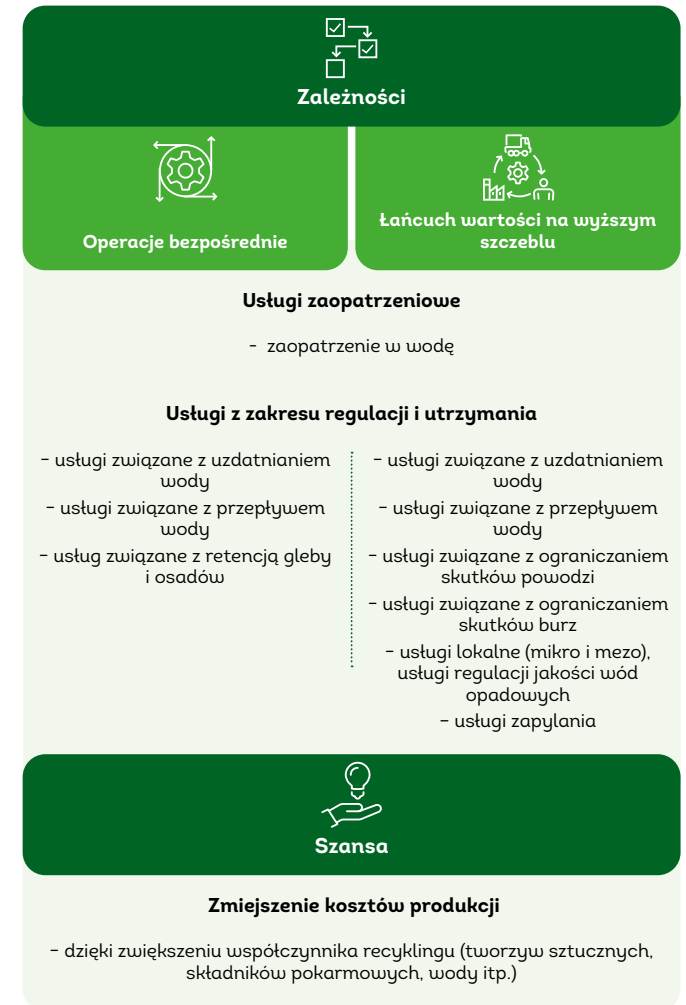
Jako sieć sprzedaży detalicznej żywności Grupa Żabka jest zależna od zdrowia ekosystemów, które warunkują dostępność produktów pozyskiwanych przez jej dostawców od podmiotów na wyższym szczeblu łańcucha wartości. Zmiany stanu tych ekosystemów mogą prowadzić zarówno do nagłego, jak i chronicznego obciążenia łańcuchów dostaw żywności.

Sieć Żabka i Froo oraz inne podmioty z Grupy prowadzą działalność na terytorium Polski i Rumunii, przy czym sklepy zlokalizowane są głównie w miastach. Niezawodny łańcuch dostaw i bieżące działania w zakresie zarządzania ryzykiem stanowią podstawę odporności strategii i modelu biznesowego Grupy.

[E4.IRO-1]

Identyfikacja wpływów i zależności związanych z naturą została przeprowadzona z wykorzystaniem danych sektorowych Międzynarodowej Standardowej Klasyfikacji Rodzajów Działalności oraz narzędzia ENCORE (ang. Exploring Natural Capital Opportunities, Risks and Exposure – badanie szans, ryzyk i ekspozycji związanych z kapitałem naturalnym). W analizie uwzględniono wpływy i zależności, których istotność oceniono jako „wysoką” i „bardzo wysoką”. Przeprowadzono również dokładną weryfikację, aby wybrać tylko te wpływy i zależności, które mają zastosowanie do spółek Grupy, a także dla Żabka Polska i jej łańcucha wartości na wyższym szczeblu. Zastosowane podejście oparte było na dodatkowych wytycznych dla przemysłu spożywczego i rolnictwa opublikowanych przez Taskforce on Nature-related Financial Disclosures (TNFD) oraz wewnętrznych mechanizmach zarządzania ryzykiem. Oceny ryzyk i szans dokonano w różnych perspektywach czasowych (krótko-, średnio- i długoterminowej, tak jak opisano te perspektywy w ramach wymogu BP-2). Ocena nie obejmowała analizy usług ekosystemowych, które są lub prawdopodobnie będą zakłócone.

Ocena wykazała istotne zależności oraz jedną istotną szansę.



Zidentyfikowane ryzyka fizyczne i ryzyka przejścia przedstawiono w tabeli na kolejnej stronie. Przyporządkowano je do wyników przeprowadzonej analizy podwójnej istotności.

Bioróżnorodność – ciąg dalszy

Istotne IRO wg DMA	Kategoria ryzyka	Ryzyko
Przekształcenie ekosystemów i zmiana użytkowania gruntów	 	Niedobór i zanieczyszczenie wody: wyższe koszty i inwestycje w uzdatnianie i pozyskiwanie wody w związku z jej deficytem i zanieczyszczeniem.
	  	Zagrożenia naturalne wpływające na infrastrukturę: zwiększone koszty napraw i budowania odporności w związku z powodziami, osuwiskami i innymi klęskami żywiołowymi.
	 	Degradacja gleby i utrata produktywności gruntów: zmniejszone plony, spadek wartości aktywów i wyższe koszty zapewnienia zgodności z przepisami w wyniku pogarszającego się stanu gleby.
	 	Zakłócenia w łańcuchu dostaw surowców rolnych: koszty relokacji i zmienność cen wynikające z zależności od podatnych na zagrożenia regionów rolniczych.
	 	Spadek populacji owadów zapylających i obniżenie plonów: wzrost kosztów ze względu na konieczność sztucznego zapylania i niższe plony w wyniku utraty bioróżnorodności.
Zależności od usług ekosystemowych wody i gleby	 	Ryzyko ubezpieczeniowe i ryzyko utraty reputacji: wyższe składki ubezpieczeniowe i utrata przychodów w wyniku szkód reputacyjnych związanych z wpływem na różnorodność biologiczną.
	 	Ograniczenia w zakresie użytkowania gruntów: zwiększone koszty i zakłócenia operacyjne wynikające z rozszerzenia obszarów chronionych i roszczeń dotyczących praw do gruntów.
	 	Presja regulacyjna: rosnące koszty i kary związane z realizacją celów emisyjnych, limitami w zakresie stosowania pestycydów oraz regulacjami mającymi na celu ograniczenie wylesiania związanego z pozyskiwaniem surowców.
	  	Zmiany rynkowe i dotyczące trendów konsumenckich: utrata dostępu do rynku i konkurencyjności w wyniku zaostrenia wymogów dotyczących produktów powodujących wylesianie oraz rosnącego popytu na zrównoważone opakowania.
	 	Koszty transformacji rolnictwa: inwestycje w rolnictwo regeneracyjne oraz utrata plonów spowodowana działaniem szkodników i chorobami.

Symbole kategorii ryzyka



Fizyczne



Przejścia



W operacjach własnych



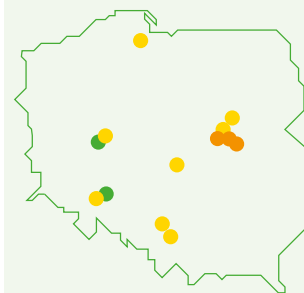
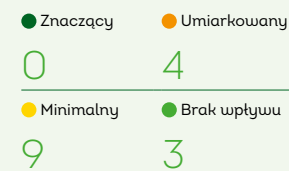
Na wyższym szczeblu łańcucha wartości

[E4.SBM-3]

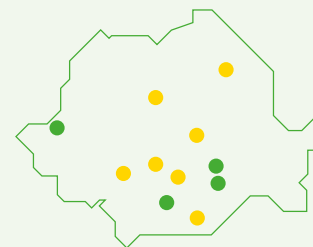
Przeprowadziliśmy szczegółową analizę lokalizacji inwestycji Grupy pod kątem zajmowania przez nie obszarów o zasadniczym znaczeniu dla bioróżnorodności (tzw. KBA). Żadna z 29 lokalizacji poddanych ocenie nie miała znaczącego wpływu na bioróżnorodność. W przypadku 4 lokalizacji wpływ na obszary o zasadniczym znaczeniu dla bioróżnorodności można uznać za umiarkowany. W ocenie uwzględniono bezpośrednie i pośrednie otoczenie poszczególnych obiektów w odniesieniu do 5 kategorii: bliskość obszarów chronionych, bliskość obszarów Natura 2000 (chroniących gatunki i siedliska), hydrologia, pokrycie terenu oraz zanieczyszczenie hałasem i światłem.

Wyniki analizy potwierdziły brak bezpośredniego wpływu na gatunki zagrożone.

Polska

Lokalizacje w Polsce
Łączny wpływ na KBA

Rumunia

Lokalizacje w Rumunii
Łączny wpływ na KBA

Więcej informacji, w tym nazwy i lokalizacje obiektów, można znaleźć w [Wykazie obiektów wykorzystywanych we własnej działalności operacyjnej, w przypadku których wpływ na obszary o zasadniczym znaczeniu dla bioróżnorodności można uznać za umiarkowany](#).

Działania związane z ochroną bioróżnorodności i ekosystemów

[E4-3] [MDR-A]

W 2025 r. Żabka Polska kontynuowała wdrażanie polityk dotyczących pozyskiwania surowców na potrzeby wytwarzania produktów marek własnych, ze szczególnym uwzględnieniem towarów takich jak kawa, soja i olej palmowy, które to surowce uznaje się za mające krytyczny wpływ na wylesianie.



Kawa: Sklepy Żabka oferują kawę własnej marki, a od 2025 r. również herbatę i kakao z certyfikatem Rainforest Alliance. Wartość sprzedaży tych produktów w okresie sprawozdawczym wyniosła 330 mln PLN.



Olej palmowy: W 2019 r. Żabka Polska wprowadziła politykę stopniowego wycofywania oleju palmowego ze wszystkich produktów marek własnych. Obecnie produkty już 20 z 21 marek własnych nie zawierają oleju palmowego. Ponadto produkty marek obcych zawierające olej palmowy mogą być sprzedawane w sklepach Żabka wyłącznie pod warunkiem uzyskania certyfikacji zgodnej z normą Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO). Norma ta wymaga ochrony zarówno lasów pierwotnych, jak i wtórnych, czyli lasów w znacznej mierze nienaruszonych przez człowieka bądź takich, w których występują cenne lub rodzime gatunki drzew.



Ryby i owoce morza: Wszystkie produkty marek własnych Żabka Polska zawierające ryby lub owoce morza są obecnie oznaczone certyfikatami Marine Stewardship Council (MSC). Aby produkt mógł być sprzedawany z tym oznaczeniem, musi pochodzić z połowów certyfikowanych zgodnie ze standardem MSC Fisheries Standard.

Ponadto Żabka Polska wyeliminowała jaja z chowu klatkowego ze swoich produktów i artykułów marek własnych.

W 2025 r. pracowaliśmy także nad zapewnieniem zgodności z przepisami Rozporządzenia UE dotyczącego wylesiania (EUDR), w szczególności nad dostosowaniem istniejących procesów do nowych wymogów, przygotowaniem nowych narzędzi i procedur oraz umożliwieniem franczyzobiorcom terminowego spełnienia wymagań EUDR.

Nawiązaliśmy również współpracę z UNEP/GRID-Warszawa, zapewniając wsparcie finansowe na potrzeby remontu infrastruktury szlaków turystycznych w Karkonoskim Parku Narodowym. Przedsięwzięcie to stanowi istotny wkład w ochronę cennych przyrodniczo siedlisk wodnych w rejonie Karkonoskiego Parku Narodowego, w pobliżu którego znajduje się jedno z naszych centrów logistycznych.

Oczekuje się, że inicjatywa przyniesie następujące rezultaty:

- » **Zapobieganie powodziom:** dzięki ochronie obszarów naturalnej retencji wody przedsięwzięcie przyczynia się do zmniejszenia ryzyka wystąpienia powodzi na okolicznych zamieszkałych terenach.
- » **Zapobieganie suszom:** gromadzenie wody roztopowej z pokrywy śnieżnej na terenach stanowiących naturalne obszary retencji minimalizuje ryzyko pogorszenia jakości i dostępności wody pitnej z ujęć powierzchniowych dla mieszkańców regionu.
- » **Ochrona terenów podmokłych:** ochrona terenów podmokłych ma kluczowe znaczenie dla bioróżnorodności, ponieważ ekosystemy te stanowią siedlisko wielu gatunków roślin i zwierząt o wysokiej wartości przyrodniczej (w tym gatunków objętych siecią Natura 2000).
- » **Ograniczenie emisji:** tereny podmokłe odgrywają istotną rolę w pochłanianiu gazów cieplarnianych, przyczyniając się do łagodzenia zmian klimatu. Poprawa nawodnienia ekosystemów hydrogenicznych zwiększy odporność tych obszarów na negatywne skutki zmian klimatu.



Powierzchnia siedlisk przyrodniczych objętych dodatkową ochroną dzięki współpracy z UNEP/GRID-Warszawa: **44,5 ha**.

Ponadto został przeprowadzony audyt, który potwierdził pełną zgodność dwóch naszych centrów logistycznych z normą Alliance for Water Stewardship (AWS) w zakresie zrównoważonej gospodarki wodnej. W toku kontroli nie stwierdzono niezgodności, a jedynie odnotowano spostrzeżenia, co pozwala nam utrzymać certyfikację AWS – jako jedynej sieci detalicznej w Polsce.

Większość kluczowych centrów logistycznych Grupy uzyskała certyfikaty potwierdzające, że spełniają one normy ekologicznego budownictwa, takie jak BREEAM. W 2025 r. nowe centrum logistyczne w Kątach Wrocławskich zostało poddane ocenie cyklu życia (LCA) zgodnie z normą BREEAM International New Construction Version 6.0 (ocena MAT01). W ramach LCA oceniono wpływ materiałów budowlanych, procesu budowy, eksploatacji i rozbioru budynku na środowisko w okresie 60 lat. Dzięki kwantyfikacji emisji i zużycia zasobów analiza wspiera odpowiedzialne użytkowanie gruntów i pomaga identyfikować możliwości minimalizacji negatywnego wpływu na lokalne ekosystemy. W 2025 r. w ramach wdrażania certyfikacji BREEAM In-Use w centrum logistycznym w Radzyminie zrealizowano działania wymagane do spełnienia kryteriów w zakresie gospodarki wodnej i ochrony bioróżnorodności. Opracowano Plan Zrównoważonego Gospodarowania Wodą, określający

Bioróżnorodność – ciąg dalszy

zasady regularnej analizy i raportowania zużycia wody, a także montażu podczas remontów i wymiany osprzętu armatury wodooszczędnej, spełniającej wymagane maksymalne wartości natężenia przepływu. Dokument zawiera również harmonogram wymiany sprzętu oraz procedurę konserwacji instalacji wodno-kanalizacyjnych, a także obowiązek zgłaszania wszelkich usterek przez użytkowników budynku. W odniesieniu do bioróżnorodności zewnętrzny podmiot ekspercki przeprowadził ocenę wartości ekologicznej terenu centrum. Na podstawie wyników oceny wdrożono działania mające na celu poprawę warunków do rozwoju lokalnych gatunków roślin i zwierząt, panujących w jego otoczeniu. Działania te obejmowały wprowadzenie roślin przyjaznych dla owadów zapylających, instalację domku

dla owadów i poidła dla ptaków oraz rezygnację z użycia torfu w nasadzeniach ze względu na jego istotne znaczenie ekologiczne. Dodatkowo opracowano politykę zrównoważonych zamówień dla obiektu, zalecającą wybór – w miarę możliwości – produktów opatrzonych ekologicznymi certyfikatami.



Cele związane z bioróżnorodnością i ekosystemami

[E4-4] [MDR-T]

W 2025 r. Żabka Polska kontynuowała realizację ogólnych celów nakreślonych w Polityce Bioróżnorodności przyjętej w 2023 r. Aby dalszym ciągu minimalizować swój wpływ na przyrodę i lepiej monitorować efekty zakończonych działań wynikających z poszczególnych planów wdrożeniowych, Żabka Polska przyjęła na 2026 r. cel utrzymania środków zapobiegających utracie bioróżnorodności we własnej działalności na poziomie docelowym zakładającym brak strat bezpośrednich. Żabka Polska i Grupa znajdują się także na końcowym etapie definiowania wymiernych celów w odniesieniu do pośrednich oddziaływań związanych z pozyskiwaniem produktów i/lub materiałów. Mają one uwzględniać ostateczne wersje odpowiednich regulacji unijnych, ograniczać ryzyka zidentyfikowane w tym obszarze oraz umożliwiać wykorzystanie środków, które będą służyć również realizacji przyszłych celów redukcji emisji gazów cieplarnianych z działalności leśnej, gruntowej i rolniczej (FLAG). Jednocześnie Grupa Żabka będzie nadal prowadzić działalność zgodnie z obowiązującymi ramowymi politykami: Ramową Polityką Środowiskową i Klimatyczną oraz Ramową Polityką Zrównoważonego Systemu Żywnościowego.

Mierniki bioróżnorodności Mierniki wpływu związane ze zmianą w zakresie bioróżnorodności i ekosystemów

[E4-5]

Punkt danych	Jednostka	2025	2024
Liczba obiektów posiadanych, użytkowanych lub zarządzanych na obszarach chronionych lub obszarach o zasadniczym znaczeniu dla bioróżnorodności, na które nasza działalność ma negatywny wpływ, lub w pobliżu takich obszarów	Liczba obiektów	1	1
Powierzchnia obiektów posiadanych, użytkowanych lub zarządzanych na obszarach chronionych lub obszarach o zasadniczym znaczeniu dla bioróżnorodności, na które nasza działalność ma negatywny wpływ, lub w pobliżu takich obszarów	Ha	0,38	0,38

Ujawniony obiekt to magazyn położony 600 m od Chojnowskiego Parku Krajobrazowego i Warszawskiego Obszaru Chronionego Krajobrazu. Powierzchnia obiektu wykazana w tabeli to powierzchnia magazynu.





Wpływy, ryzyka i szanse związane z wykorzystaniem zasobów i cyrkularnością

[E5.IRO-1] [ESRS 2.SBM-3]

Prowadzona przez nas działalność wymaga wykorzystywania wielu materiałów i zasobów, w tym opakowań. Trzema obszarami, w których związany z tym wpływ jest szczególnie istotny, są:

- » wykorzystanie plastiku pierwotnego (rosnący asortyment produktów marek własnych prowadzi do zwiększenia zapotrzebowania na tworzywa sztuczne, które aktywnie staramy się ograniczać na etapie projektowania produktu);
- » nawyki klientów związane z cyrkularnymi rozwiązaniami (generujemy znaczny strumień odpadów pokonsumenckich, które w przypadku niewłaściwego postępowania ze strony użytkownika końcowego mogą prowadzić do zanieczyszczenia przestrzeni publicznej i/lub niepotrzebnie trafiać na składowiska);
- » marnowanie żywności (odnotowujemy straty żywności we własnej działalności – w centrach dystrybucyjnych i na etapie transportu do sklepów).

Pod względem istotności finansowej Grupa ocenia, że ograniczenie wykorzystania pierwotnego plastiku w opakowaniach może przełożyć się na znaczną szansę rynkową, ponieważ stanowi odpowiedź na rosnące zainteresowanie konsumentów opakowaniami o mniejszym wpływie na środowisko. Dzięki przejściu na butelki wyprodukowane w 100% z rPET, wprowadzeniu zdolnych do recyklingu opakowań jednomateriałowych oraz zmniejszeniu ogólnej masy opakowań i maksymalizacji udziału opakowań produktów marek własnych przystosowanych do procesów recyklingu Grupa może pozyskiwać klientów wrażliwych na kwestie ekologii oraz wyróżniać się na wysoce konkurencyjnym rynku handlu detalicznego.

Z kolei nawyki klientów wiążą się – naszym zdaniem – zarówno z ryzykiem, jak i szansami. Ze względu na specyfikę modelu convenience działalność Grupy generuje dużą ilość opakowań jednorazowego użytku, co może przyczyniać się do degradacji środowiska, jeżeli konsumenci nie będą z nimi postępować we właściwy sposób. Ograniczone zaangażowanie klientów, brak zachęt lub nieskuteczne skalowanie programów pilotażowych mogą skutkować zwiększonym ryzykiem utraty reputacji, wzmożoną kontrolą ze strony organów regulacyjnych lub krytyką ze strony interesariuszy oczekujących od Grupy większej odpowiedzialności za odpady konsumenckie.

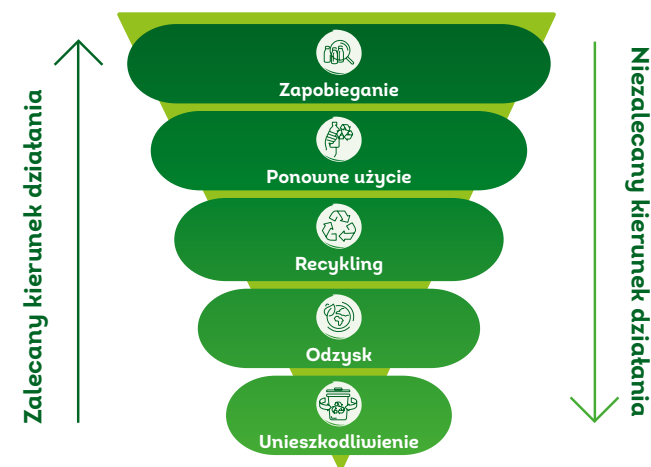
Dostrzegamy jednak szansę na generowanie dodatkowych przychodów dzięki rozwiązaniom wspierającym obieg zamknięty zasobów. Poprzez dobrowolne objęcie sklepów sieci Żabka wprowadzonym w Polsce systemem kaucyjnym (po podjęciu analogicznych działań w Rumunii w 2024 r.) oraz inne inicjatywy w zakresie gospodarki o obiegu zamkniętym Grupa może wzmacniać poczucie współodpowiedzialności za środowisko, a tym samym zwiększać zaangażowanie klientów.

Marnowanie żywności może zwiększać koszty operacyjne, obniżać efektywność łańcuchów dostaw i powodować szkody środowiskowe. W przypadku braku skutecznej kontroli nad ilością generowanych odpadów żywnościowych Żabka może być zmuszona dostosować się do zaostrzonych wymogów regulacyjnych, w tym sprawozdawczych, wynikającym z unijnych celów ograniczania zmarnowanej żywności.

Działania związane z wykorzystaniem zasobów oraz cyrkularnością

[E5-2] [MDR-A]

Optymalizacja opakowań produktów, w tym ograniczenie zużycia pierwotnych tworzyw sztucznych



W 2025 r. Żabka Polska w dalszym ciągu stosowała się do zasad ekoprojektowania, co umożliwiała jej dalszą optymalizację gospodarki opakowaniami zgodnie z hierarchią postępowania z odpadami, w sposób określony w nowym planie działania UE dotyczącym gospodarki o obiegu zamkniętym. Zasady te są również uwzględnione w Ramowej Polityce Środowiskowej i Klimatycznej Grupy Żabka. Na hierarchię postępowania z odpadami składają się następujące działania: zapobieganie, ponowne użycie, recykling, odzysk i unieszkodliwienie, a jej celem jest zmniejszenie ilości wytwarzanych odpadów poprzez ograniczenie zużycia zasobów, zwiększenie wykorzystania surowców wtórnych oraz wprowadzenie szczegółowych wytycznych dotyczących projektowania opakowań.

Cyrkularność – ciąg dalszy

Opakowania wszystkich produktów marek własnych Żabka Polska zostały dostosowane do wymogów ekoprojektowania. Zmiany obejmowały m.in. wykorzystanie materiałów pochodzących z recyklingu (np. rPET) do produkcji butelek, talerzy i misek, usunięcie czarnego barwnika z opakowań, zmniejszenie wagi opakowań oraz zastąpienie laminatów monomateriałami. Na koniec roku 97,6% butelek PET marek własnych Żabka Polska było w 100% wykonanych z materiału pochodzącego z recyklingu*. Ponadto stale poszukujemy sposobów na zwiększenie zawartości tych materiałów w pozostałych opakowaniach. Największy udział w ograniczeniu wykorzystywania pierwotnych tworzyw sztucznych w plastikowych opakowaniach marek własnych w 2025 r. miały następujące marki: Dobra Karma (324 tony materiałów pochodzących z recyklingu), Wycisk (163 tony) i Szammam (292 tony). Tak dobre wyniki osiągnięto w szczególności dzięki zastosowaniu CPET, zawierającego surowiec pokonsumencki z recyklingu, w opakowaniach marki Szammam. Spółka nadal oferuje torby wielokrotnego użytku i torby papierowe, aby ograniczyć ilość odpadów z tworzyw sztucznych. Ponadto inicjatywa w zakresie opakowań zbiorczych znacznie zmniejszyła ilość odpadów plastikowych dzięki zastosowaniu do transportu gotowych posiłków i kanapek opakowań zewnętrznych wielokrotnego użytku.

Działania związane z nawykami klienta

Grupa Żabka zdaje sobie sprawę z wagi współpracy na rzecz cyrkularności, w związku z czym współdzieli z interesariuszami w celu zapobiegania wytwarzaniu odpadów i domykania obiegu surowców.

1 października 2025 r. w Polsce wprowadzono system kaucyjny dla opakowań przeznaczonych do recyklingu. Jako podmiot prowadzący obrót detaliczny dobrowolnie podjęliśmy się zwracania kaucji, zbiórki opakowań i wsparcia franczyzobiorców w tym procesie (działania ta poprzedziła zbiórka opakowań nieobjętych kaucją w ramach pilotażowego programu „Zielona Odnowa”). Małe sklepy, tj. o powierzchni sprzedaży poniżej 200 m², miały możliwość dobrowolnego przystąpienia do systemu. Zdecydowana większość spośród ponad 12 000 sklepów Żabka ma mniejszą powierzchnię.

Według stanu na koniec 2025 r. blisko 100% sklepów naszej sieci przyjmowało już butelki PET i puszki od klientów. W 2025 r. za pośrednictwem systemu zebraliśmy blisko 11 milionów takich opakowań. Za każdą zwróconą butelkę klient otrzymuje z powrotem kaucję. Ponadto w wyznaczonym okresie promocyjnym klienci otrzymywali 50 dodatkowych żappsoów (punktów lojalnościowych) za każdy zwrot. Osiągnięte wyniki świadczą o zaangażowaniu klientów i potwierdzają zainteresowanie zbiórką opakowań w sklepach Żabka.

Program „Naturalnie Razem” polega z kolei na współpracy między Żabka Polska a franczyzobiorcami w zakresie sortowania i odzyskiwania surowców wtórnych, przede wszystkim kartonów i folii, z opakowań towarów dostarczanych do sklepów. W 2025 r. sieć Żabka kontynuowała udzielanie rabatów za kubek wielokrotnego użytku. W ramach tej akcji sprzedano ponad 485 000 gorących napojów po obniżonej cenie osobom, które przyniosły do sklepu własny kubek, co przyczyniło się do ograniczenia zużycia materiałów jednorazowych.

W 2025 r. Żabka Polska przeprowadziła sześciomiesięczny pilotaż zbiórki jednorazowych kubków w Toruniu. Inicjatywa ta była powiązana z projektem Retail ReLooped wspieranym przez UE i obejmowała współpracę z podmiotami zajmującymi się recyklingiem, sortowniami oraz partnerami naukowymi (Polska Akademia Nauk) w celu przetestowania skalowalnych systemów zamkniętego obiegu opakowań. Projekt pilotażowy dostarczył cennych informacji na temat zaangażowania konsumentów i praktyk w zakresie odzysku materiałów, wspierając nasz cel maksymalizacji wolumenu opakowań produktów marek własnych kierowanych do recyklingu.

Grupa zamierza w przyszłości w jak najszerszym zakresie stosować dla produktów marek własnych opakowania wielokrotnego użytku w celu dalszego ograniczania powstawania odpadów konsumenckich w wyniku wykorzystywania materiałów jednorazowych. Ponadto trwają przygotowania do wdrożenia wymogów wynikających z przepisów Rozporządzenia w sprawie opakowań i odpadów opakowaniowych (PPWR) oraz polityki rozszerzonej odpowiedzialności producenta (ROP) w podmiotach Grupy Żabka (innych niż Żabka Polska).



* 100% odnosi się wyłącznie do materiału samych butelek, z wyłączeniem nakrętek i etykiet.

Zagospodarowanie odpadów żywnościowych

W 2025 r. ilość odpadów żywnościowych generowanych przez Grupę wzrosła o ponad 900 ton w porównaniu z 2024 r., co w dużej mierze wynikało ze skali działalności Żabka Polska i dalszej jej ekspansji. Jednocześnie, mimo wzrostu wolumenów w ujęciu bezwzględny, spółka ograniczyła intensywność marnowania żywności o 24,9%, z powodzeniem zagospodarowując 87% niesprzedanych produktów żywnościowych. Wraz z rozwojem działalności Grupa dąży do jak najszerzego stosowania rozwiązań mających na celu ograniczenie marnowania żywności i zagospodarowanie odpadów żywnościowych w operacjach własnych, sklepach, gospodarstwach domowych konsumentów oraz działalności dostawców.

W 2025 r., podobnie jak rok wcześniej, Żabka Polska wykorzystywała sztuczną inteligencję do dostosowywania asortymentu w sklepach do lokalnych potrzeb i preferencji. Inne podjęte działania obejmowały wdrożenie specjalistycznych rozwiązań w zakresie transportu łatwo psujących się produktów oraz monitorowanie tych mogących się przeterminować. W oparciu o podział sklepów Żabka na różne typy przeprowadziliśmy kolejne analizy produktów, których udział w masie marnowanej żywności był wysoki w następstwie przydziału do określonych typów placówek. Zostały one zastąpione produktami, które lepiej się sprzedają i szybciej rotują. W związku z tym w 2025 r. uruchomiliśmy program Food Waste 2.0, skoncentrowany na głównych kategoriach produktów o najwyższym poziomie strat i obejmujący plan działań dostosowanych do każdej kategorii. Inicjatywa ta polega na przypisywaniu produktów do poszczególnych segmentów w celu optymalizacji alokacji asortymentu ze szczególnym uwzględnieniem: i) przypisania do segmentów oraz ii) modyfikacji planogramów sklepowych.

Kontynuowaliśmy również współpracę z organizacjami pozarządowymi, takimi jak banki żywności. W przypadku braku możliwości przekazania nadwyżek niesprzedanej żywności w formie darowizny powstałe odpady były wykorzystywane w biogazowniach do produkcji energii. Ponadto Żabka Polska systematycznie monitoruje stopień marnowania żywności w sklepach sieci, umożliwiając franczyzobiorcom oferowanie produktów o krótkim terminie przydatności do spożycia po obniżonych cenach w ramach programu „NIEmarnujeMY”.

W 2025 r. rozpoczęliśmy również współpracę z platformami cyfrowymi Too Good To Go i Foodsi. Są to aplikacje umożliwiające konsumentom zakup nadwyżek wysokiej jakości żywności – często w formie paczek-niespodzianek – z restauracji i sklepów takich jak Żabka i tym samym przyczyniające się do zapobiegania marnowaniu żywności. W trakcie obu pilotaży udało się uratować łącznie 3 599 kg żywności o wartości 50 507 PLN. Wynik ten sugeruje, że rozwiązanie może przyczynić się do ograniczenia marnowania żywności oraz strat ponoszonych przez franczyzobiorców. Może również sprzyjać współkupowaniu, ponieważ 42% osób korzystających z aplikacji Foodsi decydowało się na zakup ze standardowej oferty sklepu przy okazji odbioru paczki.

W odniesieniu do szerszego wpływu Grupy koncentrowaliśmy się przede wszystkim na opracowaniu wiarygodnych metod obliczania ilości marnowanej żywności w działalności w Rumunii, gdzie planowana jest intensyfikacja działań służących zapobieganiu temu zjawisku. W 2026 r. planujemy wdrożyć strategię ograniczania marnowania żywności we wszystkich centrach logistycznych, zacieśnić współpracę z Federacją Banków Żywności oraz uruchomić rozwiązanie Too Good To Go/ Foodsi w 30% sklepów Żabka.

Grupa Żabka		2025	2024
Odpady żywnościowe wytworzone w działalności własnej	Mg	2 981	2 061
Odpady żywnościowe usunięte ze strumienia odpadów	%	83%	68%

Uwagi metodyczne

Odpady żywnościowe definiuje się jako żywność (w tym napoje) oraz niejadalne części produktów spożywczych, które zostały usunięte z łańcucha wartości, ponieważ nie znajdują już one dalszego zastosowania. Dane za 2024 r. obejmują działalność centrów logistycznych (Żabka Polska) i zakładów produkcyjnych (Maczfit), a dane za 2025 r. również działalność magazynów typu dark store (Lite e-commerce) oraz działalność prowadzoną w Rumunii. Nie uwzględniono odpadów żywnościowych powstałych na niższym szczeblu łańcucha wartości (np. odpady w sklepach Żabka, odpady w gospodarstwach domowych konsumentów). Żabka Polska oblicza ilość marnowanej żywności, porównując masę produktów spożywczych zakupionych przez spółkę z masą produktów spożywczych zamówionych przez franczyzobiorców (metoda bilansowa). Pozostałe podmioty z Grupy przeprowadzają analogiczne obliczenia na podstawie faktur za odbiór odpadów oraz informacji zaczerpniętych z Bazy danych o produktach i opakowaniach oraz o gospodarce odpadami (BDO).

Cele związane z wykorzystaniem zasobów oraz gospodarką o obiegu zamkniętym

[E5-3]

Grupa planuje ustanowić wymierne cele dla spółek od 2027 r. Określone w Strategii Odpowiedzialności Żabka Polska cele związane z wykorzystaniem zasobów i cirkularnością zostały zaprezentowane w podrozdziale „[Ramowa Polityka ESG](#)”.



Wykorzystanie zasobów oraz gospodarka o obiegu zamkniętym – mierniki

Zasoby wprowadzane

[E5-4]

Dane dotyczące zasobów wprowadzanych obejmują: opakowania produktów marek własnych, materiały importowane wprowadzane na rynek oraz materiały związane z logistyką wykorzystywane do transportu.

Punkt danych	Jednostka	2025	2024
Masa całkowita produktów oraz materiałów technicznych i biologicznych użytych w okresie sprawozdawczym	Mg	37 530	21 645
Wartość procentowa materiałów biologicznych pochodzących ze zrównoważonych źródeł wykorzystanych w okresie sprawozdawczym	%	26	10
Bezwzględna masa ponownie użytych lub pochodzących z recyklingu komponentów, produktów i materiałów wtórnych, wykorzystywanych do wytwarzania produktów (w tym opakowań)	Mg	13 396	7 342
Względna masa ponownie użytych lub pochodzących z recyklingu komponentów, produktów i materiałów wtórnych	%	35	34

Uwagi metodyczne

Pozycja „Masa całkowita produktów oraz materiałów technicznych i biologicznych użytych w okresie sprawozdawczym” obejmuje opakowania produktów marek własnych, importowanych materiałów wprowadzanych na rynek oraz materiałów związanych z logistyką wykorzystywanych do transportu. Materiały biologiczne pochodzące ze zrównoważonych źródeł to opakowania oznaczone certyfikatami FSC lub PEFC. W przypadku mierników wyrażonych w procentach jako mianownikiem posłużono się całkowitą masą materiałów zużytych w 2025 r.

Zasoby odprowadzane

[E5-5]

Zasoby odprowadzane stanowią materiały i produkty, które powstają w procesach produkcyjnych Grupy i które są następnie wprowadzane na rynek (w tym opakowania). Podmioty należące do Grupy nie prowadzą procesów produkcyjnych jako takich, z wyjątkiem Maczfit (wytwarzanie posiłków). Grupa wprowadza na rynek materiały takie jak szkło, plastik, papier, drewno i metal, które są wykorzystywane w formie opakowań takich jak tacki, miski, kubki, butelki, puszki, folia do pakowania kanapek, folia wierzchnia, etykiety i inne. Żabka Polska wprowadza takie materiały na rynek jako opakowania produktów marek własnych, w tym Foodini, Wycisk, Dobra Karma, SI i innych. Są one projektowane i wytwarzane przez podmioty znajdujące się na wyższym szczeblu łańcucha wartości zgodnie z zasadami gospodarki o obiegu zamkniętym (więcej informacji na ten temat można znaleźć pod nagłówkiem „[Optymalizacja opakowań produktów, w tym ograniczenie zużycia pierwotnych tworzyw sztucznych](#)” w podrozdziale „[Cykrularność](#)”).

Punkt danych	Jednostka	2025	2024
Wskaźniki zawartości materiałów nadających się do recyklingu w produktach i opakowaniach	%	76,3	51,9

Uwagi metodyczne

Przy wyliczaniu wskaźnika zawartości materiałów nadających się do recyklingu w produktach i opakowaniach jako mianownik zastosowano masę całkowitą materiałów (opakowań) zużytych w okresie sprawozdawczym. Dane dotyczące zasobów odprowadzanych obejmują: opakowania produktów marek własnych, materiały importowane wprowadzane na rynek oraz materiały związane z logistyką, wykorzystywane do transportu. Licznik wskaźnika stanowiła masa materiałów zdolnych do recyklingu wykorzystanych w opakowaniach produktów. Zmiana r/r wynika z większej dokładności i kompletności danych dotyczących opakowań produktów importowanych.

Wytwarzane przez Grupę odpady obejmują przede wszystkim odpady powstające w centrach logistycznych (Żabka Polska), zakładach produkcyjnych (Maczfit) i biurach. Największe strumienie odpadów Grupy stanowią odpady opakowaniowe z papieru i tworzyw sztucznych, w związku z czym materiałami dominującymi w całkowitej masie odpadów są papier i tworzywa sztuczne. Żabka Polska zapewnia odbiór wykorzystanych opakowań zbiorczych i transportowych, w których produkty są dostarczane do franczyzobiorców. Papier, karton i folia są zbierane w centrach logistycznych spółki, a następnie przekazywane do recyklingu odpowiednim podmiotom zewnętrznym mającym zezwolenie na przetwarzanie odpadów.

Zasoby odprowadzane – odpady

Punkt danych	Jednostka	2025	2024
Całkowita masa wytworzonych odpadów	Mg	30 064	22 743
Całkowita masa odpadów niebezpiecznych, w przypadku których uniknięto unieszkodliwiania	Mg	4	0
Przygotowanie do ponownego użycia	Mg	0	0
Recykling	Mg	0	0
Inne procesy odzysku	Mg	4	0
Całkowita masa odpadów innych niż niebezpieczne, w przypadku których uniknięto unieszkodliwiania	Mg	25 008	19 154
Przygotowanie do ponownego użycia	Mg	2	1
Recykling	Mg	21 362	17 369
Inne procesy odzysku	Mg	3 645	1 784
Masa odpadów niebezpiecznych skierowanych do unieszkodliwiania	Mg	0	33
Spalanie	Mg	0	0
Składowanie	Mg	0	0
Inne procesy unieszkodliwiania	Mg	0	33
Masa odpadów innych niż niebezpieczne skierowanych do unieszkodliwiania	Mg	5 051	3 556
Spalanie	Mg	1 538	606
Składowanie	Mg	2 850	2 358
Inne procesy unieszkodliwiania	Mg	663	592
Masa odpadów niepoddanych recyklingowi	Mg	8 702	5 374
Odsetek odpadów niepoddanych recyklingowi	%	29	24
Całkowita masa odpadów niebezpiecznych	Mg	4	33
Całkowita masa odpadów innych niż niebezpieczne	Mg	30 059	22 710

Uwagi metodyczne

Dane zostały opracowane na podstawie faktur za odbiór odpadów oraz informacji z wewnętrznych systemów Grupy. W przypadku podmiotów rumuńskich dane pozyskano również ze sprawozdań dotyczących przestrzegania przepisów w zakresie ochrony środowiska.



Taksonomia UE

Artykuł 8 Taksonomii UE (rozporządzenie (UE) 2020/852) wymaga od Grupy Żabka ujawnienia w skonsolidowanym sprawozdaniu dotyczącym zrównoważonego rozwoju informacji o tym, czy i w jakim zakresie prowadzona przez nią działalność podlega pod system klasyfikacji działalności zrównoważonej w odniesieniu do sześciu celów środowiskowych, tj.:

- » łagodzenia zmian klimatu (CCM),
- » adaptacji do zmian klimatu (CCA),
- » zrównoważonego wykorzystywania i ochrony zasobów wodnych i morskich (WTR),
- » przejścia na gospodarkę o obiegu zamkniętym (CE),
- » zapobiegania zanieczyszczeniu i jego kontroli (PPC),
- » ochrony i odbudowy bioróżnorodności i ekosystemów (BIO).

Grupa Żabka jest zobowiązana do weryfikacji swojej działalności pod kątem tego, czy kwalifikuje się do Taksonomii i czy jest zgodna z technicznymi kryteriami kwalifikacji (TKK), a także do ujawniania procentowego udziału swojej działalności gospodarczej kwalifikującej się do Taksonomii lub z nią zgodnej (kluczowe wskaźniki wyników – KPI)

W roku obrotowym 2025 Grupa Żabka przeprowadziła taką ocenę po raz drugi. W dniu 4 lipca 2025 r. Komisja Europejska przyjęła rozporządzenie delegowane (UE) 2026/73, którego celem jest uproszczenie stosowania Taksonomii. Na potrzeby sporządzenia niniejszego sprawozdania Grupa zdecydowała się skorzystać z określonych w akcie uproszczeń.

W proces oceny działalności Grupy zaangażowani byli przedstawiciele różnych jednostek Grupy, w tym eksperci wewnętrzni z działów biznesowych, którzy analizowali określone rodzaje działalności pod względem możliwości ich zakwalifikowania do Taksonomii UE lub zgodności z nią, a także zespoły specjalistów ds. rachunkowości i kontrolingu odpowiedzialne za zbieranie danych na potrzeby obliczania KPI. Cały proces został przeprowadzony pod nadzorem i przy wsparciu Działu Sprawozdawczości ESG Grupy.

Określenie działalności kwalifikujących się do Taksonomii

Grupa Żabka uznawała poszczególne rodzaje działalności za kwalifikujące się do Taksonomii na podstawie opisów działalności zawartych we właściwych rozporządzeniach delegowanych Komisji.

Działalność uznawano za kwalifikującą się niezależnie od tego, czy wносиła istotny wkład w jeden lub więcej z sześciu celów Taksonomii w zakresie ochrony środowiska i była zgodna z zasadą „nie czyni poważnych szkód” (ang. Do No Significant Harm – DNSH) w odniesieniu do innych celów środowiskowych, kierując się przede wszystkim treścią opisów oraz kodami NACE wskazanymi w rozporządzeniach. W procesie tym uwzględniono jedynie działalność generującą przychody lub wiążącą się z nakładami inwestycyjnymi bądź wydatkami operacyjnymi (działalność, która nie generuje przychodów ani nie wiąże się z żadnymi nakładami lub wydatkami, nie podlega ujawnieniu).

Po przeanalizowaniu wszystkich rodzajów działalności wymienionych w rozporządzeniach delegowanych dotyczących Taksonomii UE ustalono, że poniższe rodzaje działalności prowadzone przez Grupę kwalifikują się do działalności w ramach celu łagodzenia zmian klimatu:

CCM 5.5	Zbieranie i transport odpadów innych niż niebezpieczne we frakcjach segregowanych u źródła
CCM 6.5	Transport motocyklami, samochodami osobowymi i lekkimi pojazdami użytkowymi
CCM 6.6	Usługi transportu drogowego towarów
CCM 6.15	Infrastruktura wspomagająca niskoemisyjny transport drogowy i transport publiczny
CCM 7.3	Montaż, konserwacja i naprawa sprzętu zwiększającego efektywność energetyczną
CCM 7.5	Montaż, konserwacja i naprawa instrumentów i urządzeń do pomiaru, regulacji i kontroli charakterystyki energetycznej budynku
CCM 7.7	Nabywanie i prawo własności budynków
a jeden rodzaj działalności kwalifikuje się do realizacji celu środowiskowego związanego z przejściem na gospodarkę o obiegu zamkniętym:	
CE 2.3	Zbieranie i transport odpadów innych niż niebezpieczne i odpadów niebezpiecznych

Podstawowa działalność Grupy Żabka związana jest z sektorem handlu detalicznego, który aktualnie nie jest objęty zakresem rozporządzenia (UE) 2020/852 ani uzupełniających go rozporządzeń delegowanych, co wpływa na prezentowane tu KPI. Należy jednak zaznaczyć, że Taksonomia UE może podlegać okresowym aktualizacjom lub zmianom, w tym możliwemu rozszerzeniu o nowe techniczne kryteria kwalifikacji, na przykład dla sektora handlu detalicznego. Grupa Żabka na bieżąco monitoruje wszelkie ewentualne zmiany w tym zakresie.

Ustalenie zgodności z technicznymi kryteriami kwalifikacji

Proces ustalania zgodności działalności z Taksonomią UE obejmował analizę spełniania technicznych kryteriów kwalifikacji dotyczących istotnego wkładu w realizację celów środowiskowych. Przeprowadziliśmy weryfikację zgodności z kryteriami w zakresie istotnego wkładu, co wymagało potwierdzenia, że działania wskazane w kryteriach są prowadzone zgodnie z opisem, tj. zgodnie z technicznymi kryteriami kwalifikacji określonymi we właściwych rozporządzeniach delegowanych w sprawie Taksonomii. W szczególności obejmowało to:

- » w odniesieniu do kategorii działalności CCM 5.5 – potwierdzenie, że umowy zawarte z podmiotami odbierającymi odpady wyraźnie wymagają selektywnego zbierania odpadów segregowanych u źródła w celu przygotowania ich do ponownego użycia lub recyklingu (o czym mowa w pkt 5.5 załącznika I do rozporządzenia delegowanego (UE) 2021/2139);
- » w odniesieniu do kategorii działalności CE 2.3 – analizę odpowiednich kryteriów dotyczących metod segregacji odpadów oraz związanych procesów i procedur, o czym mowa w załączniku II do rozporządzenia delegowanego (UE) 2023/248;
- » w odniesieniu do kategorii działalności CCM 6.15 – potwierdzenie, że Grupa Żabka poniosła nakłady inwestycyjne związane z infrastrukturą wspomagającą transport niskoemisyjny oraz wyłączeniami w zakresie paliw kopalnych, spełniające techniczne kryteria klasyfikacji, o czym mowa w pkt 6.15 załącznika I do rozporządzenia delegowanego (UE) 2021/2139;
- » w odniesieniu do kategorii działalności CCM 7.5 – potwierdzenie, że Grupa poniosła nakłady inwestycyjne związane z indywidualnymi środkami służącymi do pomiaru, regulacji i kontroli charakterystyki energetycznej budynków, o czym mowa w pkt 7.5 załącznika I do rozporządzenia delegowanego (UE) 2021/2139;
- » w odniesieniu do kategorii działalności CCM 6.5 i CCM 6.6 – ocenę poziomu emisji spalin pojazdów zakwalifikowanych w ramach danej działalności, o czym mowa w załączniku I do rozporządzenia delegowanego (UE) 2021/2139;

- » w odniesieniu do kategorii działalności CCM 7.3 – ocenę klasy efektywności energetycznej urzędzeń, o czym mowa w załączniku I do rozporządzenia delegowanego (UE) 2021/2139;
- » w odniesieniu do kategorii działalności CCM 7.7 – ocenę klasy energetycznej budynków i lokali wykorzystywanych przez Grupę Żabka do prowadzenia działalności detalicznej (w tym sklepów i centrów logistycznych), o czym mowa w załączniku I do rozporządzenia delegowanego (UE) 2021/2139.*

Ustalenie zgodności z kryteriami „nie czynią poważnych szkód” (DNSH)

Kolejnym krokiem w ocenie zgodności działalności z systematyką była weryfikacja pod kątem spełniania kryteriów nieczynienia poważnych szkód względem pozostałych celów środowiskowych. Grupa Żabka przeprowadziła analizę zgodności z kryteriami nieczynienia poważnych szkód w odniesieniu do wszystkich rodzajów działalności, które spełniają kryteria istotnego wkładu.

* Zastosowaliśmy [metodę](#) opracowaną przez Ministerstwo Rozwoju i Technologii do oceny progno efektywności energetycznej dla centrum logistycznego w Rzgowie, które jest w trakcie budowy na własny użytek.

Analiza ta obejmowała m.in.:

- » analizę ryzyka fizycznego związanego z klimatem dla wszystkich rodzajów działalności zgodnie z dodatkiem A do rozporządzenia delegowanego (UE) 2021/2139;
- » ocenę opon pod względem emisji hałasu oraz weryfikację spełniania wymogów homologacji typu w odniesieniu do emisji zanieczyszczeń pochodzących z pojazdów lekkich zgodnie z normą Euro 6 (w przypadku działalności CCM 6.5);
- » analizę szeregu kryteriów dotyczących metod segregacji odpadów oraz systemu zarządzania ryzykiem środowiskowym i BHP, a także zgodności pojazdów wykorzystywanych do usuwania odpadów z normą Euro 5 (w przypadku działalności CCM 5.5 i CE 2.3).

W pozostałych przypadkach kryteria DNSH nie mają zastosowania do działalności prowadzonej przez Grupę Żabka.

Zestawienie rodzajów działalności Grupy Żabka wchodzących w zakres Taksonomii UE w 2025 r.

Działalność wchodząca w zakres Taksonomii UE	Opis	Wyniki oceny
Łagodzenie zmian klimatu		
CCM 5.5	Selektywna zbiórka odpadów, wdrożenie systemu kaucyjnego w sklepach Żabka	Działalność zgodna
CCM 6.5	Leasing samochodów hybrydowych i spalinowych, motocykli elektrycznych i spalinowych	Część działalności zgodna
CCM 6.6	Leasing i zakup spalinowych samochodów ciężarowych	Działalność niezgodna
CCM 6.15	Infrastruktura wspomagająca niskoemisyjny transport drogowy i transport publiczny	Działalność zgodna
CCM 7.3	Montaż i wymiana źródeł światła oraz urządzeń grzewczych, wentylacyjnych i klimatyzacyjnych (HVAC) wraz z automatyką	Działalność niezgodna
CCM 7.5	Instalacja rozdzielnic elektrycznych i inteligentnych liczników	Działalność zgodna
CCM 7.7	Nakłady na lokale (sklepy Żabka, centra logistyczne i biura Grupy), w tym na budowę nowego centrum logistycznego i remonty istniejących budynków.	Część działalności zgodna
Przejście na gospodarkę o obiegu zamkniętym		
CE 2.3	Selektywna zbiórka odpadów, wdrożenie systemu kaucyjnego w sklepach Żabka	Część działalności zgodna

Przestrzeganie minimalnych gwarancji

Ocena przestrzegania przez Grupę minimalnych gwarancji została przeprowadzona z uwzględnieniem zaleceń zawartych w Raporcie końcowym na temat minimalnych gwarancji, opublikowanym przez europejską Platformę ds. Zrównoważonego Finansowania w październiku 2022 r. Analiza koncentrowała się przede wszystkim na następujących obszarach:

- » **Prawa człowieka:** zweryfikowano wdrożenie i adekwatność procedur należytej staranności w zakresie ochrony praw człowieka w Grupie Żabka zgodnie z Wytycznymi ONZ dotyczącymi biznesu i praw człowieka oraz Wytycznymi OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych. Uznano, że Grupa wdrożyła wszystkie etapy procesu należytej staranności w zakresie praw człowieka.
- » **Przeciwdziałanie korupcji:** Grupa stosuje politykę zerowej tolerancji wobec korupcji i przekupstwa. Wewnętrzny ramowy system przeciwdziałania korupcji obejmuje kompleksowe regulacje, regularne szkolenia dla pracowników oraz mechanizmy zgłaszania i wyjaśniania ewentualnych naruszeń.
- » **Uczciwa konkurencja:** Grupa dąży do przestrzegania zasad uczciwej konkurencji i prawa antymonopolowego, zachowując zgodność z przepisami, które stymulują konkurencję na rynkach i zapobiegają praktykom monopolistycznym.
- » **Opodatkowanie:** Grupa dąży do zapewnienia przejrzystości swoich praktyk podatkowych i wypełnia swoje zobowiązania podatkowe we wszystkich jurysdykcjach, w których prowadzi działalność.

Standardy odpowiedzialnego prowadzenia działalności gospodarczej znajdują odzwierciedlenie w wewnętrznych procedurach i procesach Grupy Żabka. Staramy się regularnie weryfikować i doskonalić stosowane polityki i praktyki, aby wyeliminować wszelkie luki i dostosować się do zmieniających się norm, zachowując przy tym należyta staranność.

W 2025 r. Grupa Żabka nie zidentyfikowała żadnych prawomocnych wyroków sądowych, które miałyby istotny wpływ na ocenę przestrzegania minimalnymi gwarancjami. Ponadto nie odnotowano zgłoszeń w rejestrach Krajowych Punktów Kontaktowych OECD ani w Business and Human Rights Resource Centre (centrum zasobów dotyczących biznesu i praw człowieka) dotyczących Żabka Group SA lub jej jednostek zależnych.

Więcej informacji na temat minimalnych gwarancji można znaleźć w podrozdziale „[Informacje dotyczące kwestii społecznych](#)” niniejszego sprawozdania.

Kluczowe wskaźniki wyników i zasady rachunkowości

Grupa Żabka przedstawia w niniejszym sprawozdaniu procentowy udział działalności zrównoważonej środowiskowo w obrocie netto (ustalonym na podstawie przychodów ze sprzedaży produktów oraz usług) i nakładach inwestycyjnych oraz omawia swoje podejście do raportowania tego kluczowego wskaźnika wyników w odniesieniu do wydatkach operacyjnych.

Na dzień 31 grudnia 2025 r. kluczowe wskaźniki wyników dla działalności wchodzącej w zakres Taksonomii UE kształtowały się następująco:

- » KPI CAPEX – nakłady inwestycyjne zgodne z Taksonomią stanowiły 8,2% nakładów inwestycyjnych ogółem, a nakłady inwestycyjne kwalifikujące się do Taksonomii – 58,2%;
- » KPI obrotu – w 2025 r. żaden odsetek obrotu Grupy nie kwalifikował się do Taksonomii ani nie był z nią zgodny;
- » KPI OPEX – wydatki operacyjne, rozumiane według definicji Taksonomii UE, nie stanowią istotnej pozycji w modelu biznesowym Grupy Żabka. W związku z tym Grupa zdecydowała się skorzystać ze zwolnienia i wykazać wyłącznie wartość mianownika dla tego KPI.

Bardziej szczegółowy podział wyżej wymienionych wskaźników według poszczególnych rodzajów działalności kwalifikującej się do Taksonomii lub z nią zgodnej można znaleźć w tabelach załączonych na kolejnych stronach.

Wszystkie kluczowe wskaźniki wyników obliczono zgodnie z wytycznymi określonymi w rozporządzeniu delegowanym Komisji (UE) 2021/2178. W celu ustalenia odpowiedniego udziału obrotu, nakładów inwestycyjnych i wydatków operacyjnych zastosowano te same zasady rachunkowości, co w przypadku rocznego skonsolidowanego sprawozdania finansowego Grupy Żabka. W kalkulacji wskaźników dla Grupy uwzględniono również odpowiednie korekty konsolidacyjne stosowane przy sporządzaniu sprawozdań finansowych.

Aby uniknąć ryzyka podwójnego liczenia, żadna pozycja finansowa nie została uwzględniona więcej niż raz.

Ponadto w przypadku działalności mającej istotny wkład w realizację więcej niż jednego celu środowiskowego (CCM 5.5 i CE 2.3) KPI zaprezentowano zgodnie z odnośną zasadą Taksonomii UE, tj.: Grupa Żabka ujawnia KPI jednokrotnie, w jednym wierszu, wskazując oba rodzaje działalności (CCM 5.5 i CE 2.3) oraz alokując KPI pomiędzy cele środowiskowe, przy czym wartości są przypisywane wyłącznie do jednego z nich w kolumnach (6)–(11) w zależności od charakteru aktywów, których dotyczyły wydatki.

Dane porównawcze za poprzedni okres nie wymagały przekształcenia. Nie wprowadzono też żadnych zmian w metodologii obliczania kluczowych wskaźników wyników.

KPI obrotu

W 2025 r. Grupa Żabka nie ujmowała przychodów z działalności, która wchodziłaby w zakres Taksonomii (brak działalności zgodnej z Taksonomią lub się do niej kwalifikującej).

Zgodnie z ogólną zasadą KPI dotyczący obrotu oblicza się jako iloraz przychodów netto ze sprzedaży produktów lub świadczenia usług związanych z działalnością Grupy kwalifikującą się do Taksonomii i skonsolidowanych przychodów Grupy wykazanych w sprawozdaniu finansowym Grupy Żabka. Więcej informacji na temat mianownika tego KPI można znaleźć w nocie 5.1 do Skonsolidowanego sprawozdania finansowego za 2025 r.

W roku obrotowym 2025 nie odnotowano zużycia własnego w kontekście działalności wchodzącej w zakres Taksonomii.

KPI CAPEX

KPI dotyczący nakładów inwestycyjnych został obliczony jako iloraz sumy nakładów inwestycyjnych związanych z działalnością zgodną z Taksonomią lub się do niej kwalifikującą i łącznych nakładów inwestycyjnych Grupy Żabka. Podstawą wyliczenia tego wskaźnika były nakłady inwestycyjne Grupy Żabka obejmujące nabycie rzeczowych aktywów trwałych, nakłady na składniki wartości niematerialnych wytworzone we własnym zakresie, skapitalizowane nakłady na aktywa z tytułu prawa do użytkowania, nabycie aktywów w ramach połączeń jednostek gospodarczych oraz nakłady na nieruchomości inwestycyjne wykazane w sprawozdaniu skonsolidowanym za 2025 r. (zob. noty 6.2, 6.3 i 6.4).

Grupa Żabka nie prezentuje KPI dotyczącego nakładów inwestycyjnych w podziale na różne kategorie, ponieważ wzrost nakładów zgodnych z Taksonomią wynikał w 100% z nakładów na rzeczowe aktywa trwałe oraz aktywa z tytułu prawa do użytkowania.

W ramach obliczeń KPI CAPEX dla działalności CE 2.3 „Zbieranie i transport odpadów innych niż niebezpieczne i odpadów niebezpiecznych” – w części dotyczącej wdrożenia systemu kaucyjnego – Grupa Żabka zastosowała alokację. W ramach tej działalności, do której Grupa Żabka kwalifikowała nakłady na wdrożenie rozwiązań umożliwiających funkcjonowanie systemu kaucyjnego, jednym z kryteriów zgodności w zakresie DNSH jest wykorzystanie pojazdów spełniających normę emisji Euro 5 lub nowszą do transportu odpadów.

W oparciu o informacje uzyskane od firm odbierających odpady Grupa Żabka określiła łączną długość tras przebytych przez pojazdy spełniające normę Euro 5 zgodnie z rozporządzeniem (UE) 2018/58, a także przez pojazdy spełniające niższe normy. Wartość KPI CAPEX dla części działalności CE 2.3 wykazanej jako zgodna z Taksonomią została następnie obliczona na podstawie udziału pojazdów spełniających normę Euro 5 w łącznym przebiegu pojazdów wykorzystywanych do obsługi systemu kaucyjnego w okresie sprawozdawczym. Na dzień 31 grudnia 2025 r. udział ten wynosił 89%.

W roku obrotowym 2025 Grupa Żabka nie uznała żadnej działalności za nieistotną.

KPI OPEX

Grupa Żabka zdecydowała się skorzystać ze zwolnienia umożliwiającego wykazanie KPI dotyczącego wydatków operacyjnych z licznikiem równym zero, ponieważ koszty te nie są istotne dla jej modelu biznesowego.

Mianownik tego wskaźnika na dzień 31 grudnia 2025 r. wynosił 275 197 tys. PLN.

Mianownik tej obejmuje wybrane rodzaje wydatków operacyjnych, w tym koszty związane z remontami budynków, leasingiem krótkoterminowym oraz utrzymaniem i naprawami budynków i floty pojazdów.

Ponadto KPI dotyczący wydatków operacyjnych obejmuje wszelkie inne bezpośrednie wydatki związane z bieżącym utrzymaniem rzeczowych aktywów trwałych w celu zapewnienia ich ciągłego i efektywnego funkcjonowania bez względu na to, czy czynności te Grupa wykonuje we własnym zakresie, czy zleca podmiotom zewnętrznym. W przypadku wydatków operacyjnych, które w Taksonomii zostały zdefiniowane w sposób węższy niż w standardach sprawozdawczości finansowej, Grupa Żabka przeprowadziła dokładną analizę wszystkich kont w celu zidentyfikowania pozycji spełniających definicję zawartą w rozporządzeniu (UE) 2021/2178.

Taksonomia UE – ciąg dalszy

Udział procentowy obrotu, nakładów inwestycyjnych i wydatków operacyjnych z tytułu produktów lub usług powiązanych z działalnością gospodarczą kwalifikującą się do systematyki lub zgodną z systematyką – ujawnienie dotyczy 2025 r. (podsumowanie KPI)

Rok obrotowy 2025	Działalność kwalifikująca się do systematyki i działalność zgodna z systematyką				Podział według celów środowiskowych działalności zgodnej z systematyką										
KPI	Ogółem	Udział działalności kwalifikującej się do systematyki	Działalność zgodna z systematyką	Udział działalności zgodnej z systematyką	Łagodzenie zmian klimatu	Adaptacja do zmian klimatu	Zasoby wodne i morskie	Gospodarka o obiegu zamkniętym	Zanieczyszczenie	Bioróżnorodność	Udział działań wspomagających	Udział działań na rzecz przejścia	Działalność niepodlegająca ocenie uznana za nieistotną	Działalność zgodna z systematyką w poprzednim roku obrotowym (2024)	Działalność zgodna z systematyką w poprzednim roku obrotowym (2024)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)
Tekst	w tys. PLN	%	w tys. PLN	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	w tys. PLN	%
Obrót	27 152 564	0%	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0	0%
Nakłady inwestycyjne	2 953 500	58.2%	243 335	8.2%	7,0%	0%	0%	1,3%	0%	0%	0,0%	0%	0%	43 366	1,3%
Wydatki operacyjne	275 197	0%	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0	0%

Udział procentowy obrotu z tytułu produktów lub usług powiązanych z działalnością gospodarczą kwalifikującą się do systematyki lub zgodną z systematyką – ujawnienie dotyczy 2025 r. (podział według działalności)

Zgłaszany KPI Obrót		Cel środowiskowy działalności zgodnej z systematyką												
Rok obrotowy 2025		KPI dotyczący działalności kwalifikującej się do systematyki (udział obrotu kwalifikującego się do systematyki)	KPI dotyczący działalności zgodnej z systematyką (wartość pieniężna obrotu)	KPI dotyczący działalności zgodnej z systematyką (udział obrotu zgodnego z systematyką)									Udział działalności zgodnej z systematyką w działalności kwalifikującej się do systematyki	
Działalność gospodarcza	Kod				Łagodzenie zmian klimatu	Adaptacja do zmian klimatu	Zasoby wodne i morskie	Gospodarka o obiegu zamkniętym	Zanieczyszczenie	Bioróżnorodność	Działalność wspomagająca	Działalność na rzecz przejścia		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	
Tekst		%	w tys. PLN	%	%	%	%	%	%	%	(wspomagająca w stosownych przypadkach)	(na rzecz przejścia w stosownych przypadkach)	%	
Suma działalności zgodnej z systematyką w podziale według celów					0%	0%	0%	0%	0%	0%				
Łączny KPI (obróć)		0%	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	

Taksonomia UE – ciąg dalszy

Udział procentowy nakładów inwestycyjnych z tytułu produktów lub usług powiązanych z działalnością gospodarczą kwalifikującą się do systematyki lub zgodną z systematyką – ujawnienie dotyczy 2025 r. (podział według działalności)

Zgłaszane KPI Nakłady inwestycyjne		Cel środowiskowy działalności zgodnej z systematyką											
Rok obrotowy 2025		KPI dotyczący działalności kwalifikującej się do systematyki (udział nakładów inwestycyjnych kwalifikujących się do systematyki)	KPI dotyczący działalności zgodnej z systematyką (wartość pieniężna nakładów inwestycyjnych)	KPI dotyczący działalności zgodnej z systematyką (udział nakładów inwestycyjnych zgodnych z systematyką)	Łagodzenie zmian klimatu	Adaptacja do zmian klimatu	Zasoby wodne i morskie	Gospodarka o obiegu zamkniętym	Zanieczyszczenie	Bioróżnorodność	Działalność wspomagająca	Działalność na rzecz przejścia	Udział działalności zgodnej z systematyką w działalności kwalifikującej się do systematyki
Działalność gospodarcza	Kod	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)
Tekst		%	w tys. PLN	%	%	%	%	%	%	%	(wspomagająca w stosownych przypadkach)	(na rzecz przejścia w stosownych przypadkach)	%
Zbieranie i transport odpadów innych niż niebezpieczne we frakcjach segregowanych u źródła, Zbieranie i transport odpadów innych niż niebezpieczne i odpadów niebezpiecznych	CCM 5.5, CE 2.3	1,8%	47 723	1,6%	0,4%	0%	0%	1,3%	0%	0%			91,2%
Transport motocyklami, samochodami osobowymi i lekkimi pojazdami użytkowymi	CCM 6.5	1,5%	1 356	0,0%	0,0%	0%	0%	0%	0%	0%			3,1%
Usługi transportu drogowego towarów	CCM 6.6	0,1%	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%			0%
Infrastruktura wspomagająca niskoemisyjny transport drogowy i transport publiczny	CCM 6.15	0,0%	387	0,0%	0,0%	0%	0%	0%	0%	0%	E		100%
Montaż, konserwacja i naprawa sprzętu zwiększającego efektywność energetyczną	CCM 7.3	1,2%	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%			0%
Montaż, konserwacja i naprawa instrumentów i urządzeń do pomiaru, regulacji i kontroli charakterystyki energetycznej budynku	CCM 7.5	0,0%	717	0,0%	0,0%	0%	0%	0%	0%	0%	E		100%
Nabywanie i prawo własności budynków	CCM 7.7	53,5%	193 152	6,5%	6,5%	0%	0%	0%	0%	0%			12,2%
Suma działalności zgodnej z systematyką w podziale według celów					7,0%	0%	0%	1,3%	0%	0%			
Łączny KPI (nakłady inwestycyjne)		58,2%	243 335	8,2%	7,0%	0%	0%	1,3%	0%	0%	0,0%	0%	14,2%

Taksonomia UE – ciąg dalszy

Udział procentowy wydatków operacyjnych z tytułu produktów lub usług powiązanych z działalnością gospodarczą kwalifikującą się do systematyki lub zgodną z systematyką – ujawnienie dotyczy 2025 r. (podział według działalności)

Zgłaszane KPI Wydatki operacyjne		Cel środowiskowy działalności zgodnej z systematyką											
Rok obrotowy 2025		KPI dotyczący działalności kwalifikującej się do systematyki (udział wydatków operacyjnych kwalifikujących się do systematyki)	KPI dotyczący działalności zgodnej z systematyką (wartość pieniężna wydatków operacyjnych)	KPI dotyczący działalności zgodnej z systematyką (udział wydatków operacyjnych zgodnych z systematyką)									Udział działalności zgodnej z systematyką w działalności kwalifikującej się do systematyki
Działalność gospodarcza	Kod				Łagodzenie zmian klimatu	Adaptacja do zmian klimatu	Zasoby wodne i morskie	Gospodarka o obiegu zamkniętym	Zanieczyszczenie	Bioróżnorodność	Działalność wspomagająca	Działalność na rzecz przejścia	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)
Tekst		%	w tys. PLN	%	%	%	%	%	%	%	(wspomagająca w stosownych przypadkach)	(na rzecz przejścia w stosownych przypadkach)	%
Suma działalności zgodnej z systematyką w podziale według celów					0%	0%	0%	0%	0%	0%			
Łączny KPI (wydatki operacyjne)		0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%			0%

Zmiany KPI w stosunku do roku poprzedniego

W 2025 r. nie nastąpiły zmiany KPI obrotu Grupy w porównaniu do 2024 r. W żadnym z tych okresów nie ujęliśmy przychodów z działalności wchodzącej w zakres Taksonomii UE. Nasze podejście do KPI OPEX pozostało takie samo (wydatki operacyjne pozostają nieistotne z punktu widzenia modelu biznesowego Grupy). Odnotowaliśmy natomiast wzrost nakładów inwestycyjnych na działalność zgodną z Taksonomią, co wynika przede wszystkim z dokonanych w 2025 r. inwestycji w centra logistyczne w Kątach Wrocławskich i Łodzi oraz nakładów poniesionych na wdrożenie systemu kaucyjnego.

Informacje dotyczące kwestii społecznych

Zagadnienia omówione w niniejszym rozdziale

Niniejszy rozdział zawiera omówienie działań, jakie Grupa podejmuje na rzecz dobrostanu własnych pracowników i współpracowników, osób wykonujących pracę w łańcuchu wartości oraz klientów. Przedstawia także ich wymierne rezultaty, potwierdzone konkretnymi wskaźnikami oraz to, w jaki sposób przekładają się one na tworzenie wartości dla wszystkich interesariuszy w perspektywie długoterminowej.

Istotne wpływy, ryzyka i szanse związane z kwestiami społecznymi

11	Tworzenie miejsc pracy	+
12	Bezpieczeństwo i higiena pracy	+
13	Równość płac	+
14	Szkolenia i rozwój	+
15	Równość, różnorodność i inkluzyjność	+
16	Warunki pracy na wyższym szczeblu łańcucha wartości	-
17	Warunki pracy na niższym szczeblu łańcucha wartości	- R
18	Ochrona danych klientów	- R
19	Komunikacja z konsumentami	+ R
20	Dobre żywienie	+ S

Legenda Ryzyko/szansa

R Ryzyko
S Szansa

Wpływ

+ Pozytywny
- Negatywny

Szeroka oferta pełnowartościowych dań i przekąsek

Naszym celem jest zapewnienie wszystkim klientom dostępu do pełnowartościowych produktów w naszych sklepach – niezależnie od tego, czy szukają oni szybkiej przekąski, czy czegoś bardziej sycącego. Aby było to możliwe, systematycznie poszerzamy i modyfikujemy asortyment, wprowadzając artykuły spełniające określone kryteria w zakresie prowadzenia zrównoważonego stylu życia. Działania te znajdują odzwierciedlenie w osiąganych wynikach handlowych. W latach 2020–2025 wartość sprzedaży produktów wspierających zrównoważony styl życia wzrosła z 0,1 mld PLN do ponad 2,1 mld PLN, tj. aż 17-krotnie.

➔ Więcej informacji na stronie 128

Więcej niż

1 na 10

transakcji obejmuje co najmniej jeden produkt promujący zrównoważony styl życia.



Polecany pracodawca

Działania, jakie podejmujemy na rzecz utrzymania wysokich standardów zatrudnienia, stanowią integralny element naszego modelu zarządzania ludźmi i bezpośrednio przekładają się na stabilność i produktywność całej firmy. Wzmacnianie zaangażowania pracowników, promowanie wartości takich jak równość i inkluzyjność oraz inwestowanie w nowoczesne praktyki z zakresu zarządzania zespołem przyczynia się do ograniczenia kosztów naboru i szkoleń oraz zapewnienia efektywnego funkcjonowania organizacji w dłuższej perspektywie czasowej. Wyróżnienia otrzymane przez Żabka Polska z rąk niezależnych instytucji stanowią potwierdzenie siły naszej kultury organizacyjnej, innowacyjności praktyk w zakresie zarządzania ludźmi oraz skuteczności realizowanych inicjatyw równościowych.

➔ Więcej informacji na stronach 114–119



Własne zasoby pracownicze

Istotne wpływy, ryzyka i szanse związane z własnymi zasobami pracowniczymi

[ESRS 2.SBM-3] [SI.SBM-3]

Grupa Żabka jest bezpośrednim pracodawcą dla tysięcy osób. W Polsce są to pracownicy centrów logistycznych, terminali, a także osoby pracujące w siedzibie Żabka Polska w Poznaniu oraz w innych spółkach Grupy. Wraz z przejściem DRIM i uruchomieniem sieci Froo w 2024 r. staliśmy się również pracodawcą dla ponad 900 osób w Rumunii. W 2025 r., tak jak w roku poprzednim, zatrudniliśmy także ponad tysiąc współpracowników, w tym osoby wspierające franczyzobiorców w codziennej pracy oraz osoby zajmujący się kompletacją zamówień w magazynach dark store spółki Lite e-commerce.

Na podstawie przeprowadzonej analizy podwójnej istotności stwierdziliśmy, że obszarami, w których wpływ Grupy Żabka jest istotny, są: bezpieczeństwo i higiena pracy, równość wynagrodzeń, szkolenia i rozwój, równość i różnorodność oraz tworzenie miejsc pracy. Dzięki wdrożonym w nich wysokim standardom mamy pewność, że nasze oddziaływanie na własne zasoby pracownicze jest w przeważającej mierze pozytywne.

Zakres niniejszego ujawnienia obejmuje wszystkie osoby należące do własnych zasobów pracowniczych Grupy Żabka, na które może ona wywierać istotny wpływ. Wszystkie zidentyfikowane istotne wpływy dotyczą całości zasobów pracowniczych, a nie określonych grup. W 2025 r. Grupa Żabka nie zidentyfikowała żadnych rodzajów działalności, które byłyby narażone na znaczące ryzyko wystąpienia przypadków pracy przymusowej ani znaczące ryzyko wystąpienia przypadków pracy dzieci. W 2025 r. Grupa Żabka nie zidentyfikowała żadnych istotnych wpływów na własne zasoby pracownicze, które mogłyby wynikać z planów przejścia mających na celu zmniejszenie negatywnych oddziaływań na środowisko. W związku z długoterminowymi planami Grupy w zakresie ograniczania emisji gazów cieplarnianych nie przewiduje się obecnie żadnej istotnej restrukturyzacji, zmniejszenia zatrudnienia ani podnoszenia kwalifikacji na szeroką skalę.

Polityki związane z własnymi zasobami pracowniczymi

[SI-1] [MDR-P]

Grupa Żabka wdrożyła szereg polityk mających na celu zapewnienie właściwego zarządzania istotnymi wpływami na własne zasoby pracownicze. Polityki grupowe oraz powiązane z nimi działania (takie jak konkretne cele oraz środki służące efektywnemu wdrożeniu w całej Grupie) będą podlegać stopniowej weryfikacji przy użyciu wskaźników ilościowych oraz jakościowych.

Polityki w zakresie etyki, różnorodności i równości:

W 2024 r. Rada Dyrektorów Żabka Group S.A. przyjęła trzy kluczowe polityki:

- » **Kodeks Etyki i Postępowania dla Pracowników.** Jest to dokument o kluczowym znaczeniu, ponieważ definiuje oczekiwania Grupy w zakresie etycznego postępowania. Wytyczne zawarte w Kodeksie są skierowane do pracowników i współpracowników Grupy i wskazują właściwe, etyczne zachowanie zgodne z jej wartościami. Określa on zachowania i postawy, jakich oczekuje się w miejscu pracy.
- » **Polityka Praw Człowieka.** Dokument zawiera zobowiązanie Grupy do prowadzenia działalności w sposób odpowiedzialny i przedstawia uznane na całym świecie zasady dotyczące poszanowania praw człowieka. Grupa oczekuje od pracowników i współpracowników przestrzegania tej wprowadzonej w 2024 r. polityki.
- » **Polityka Różnorodności, Równości i Inkluzywności.** Dokument definiuje podstawowe pojęcia związane z różnorodnością, równością i inkluzywnością w Grupie Żabka (Żabka Polska przyjęła Politykę Równości w 2021 r.). Do przestrzegania Polityki są zobowiązani wszyscy pracownicy i współpracownicy Grupy. Naszym celem jest dbanie o siebie nawzajem oraz budowanie organizacji w pełni świadomej wpływu swoich działań na innych.

Równoważne dokumenty zostały również przyjęte w Żabka International S.à r.l. W 2025 r. pozostałe podmioty z Grupy (Maczfit, Lite e-commerce, DRIM i Froo) również wdrożyły takie polityki, dostosowując je do swojej specyfiki, a w Żabka Polska sp. z o.o. obowiązują lokalne polityki zarządzania zasobami ludzkimi.

Żabka Polska, której działalność odpowiada segmentowi Ultimate Convenience, monitoruje realizację polityk dotyczących ESG za pomocą KPI określonych w Strategii Odpowiedzialności, a także poprzez korzystanie z wiedzy ekspertów odpowiedzialnych za poszczególne obszary w swojej organizacji.



Własne zasoby pracownicze – ciąg dalszy

Regulaminy pracy i procedury antymobbingowe:

Obowiązujące w Żabka Polska i pozostałych spółkach Grupy **Regulaminy pracy** stanowią wewnętrzną regulację o kluczowym znaczeniu, określającą prawa i obowiązki pracowników, jak i pracodawcy, a także zawierającą postanowienia w zakresie przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji. Regulamin obejmuje następujące kwestie:

- » porządek i organizację pracy,
- » czas pracy, urlopy i nieobecności,
- » zasady równego wynagradzania i równego traktowania,
- » zapobieganie mobbingowi i dyskryminacji,
- » wypłatę wynagrodzeń,
- » bezpieczeństwo i higienę pracy,
- » odpowiedzialność pracowników,
- » szczegółowe kwestie wynikające z polskiego Kodeksu pracy.

W Maczfit obowiązuje wewnętrzna Procedura Przeciwdziałania Mobbingowi i Dyskryminacji, która określa zasady zapobiegania tym zjawiskom. Jej celem jest ochrona pracowników przed wszelkimi przejawami mobbingu, dyskryminacji i molestowania seksualnego w miejscu pracy lub w związku z wykonywaną pracą, a także przed ewentualnym odwetem w przypadku sytuacji konfliktowych. Za wdrożenie i działanie procedury odpowiada lokalny dział HR.

Każda polityka ma wyznaczoną osobę za nią odpowiedzialną (tzw. właściciela) na odpowiednim poziomie w organizacji. Na poziomie Grupy nadzór nad realizacją polityk dotyczących własnych zasobów pracowniczych sprawuje Group Chief People Officer.

Polityki w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy

Odpowiedzialność za realizację Polityki Bezpieczeństwa i Higieny Pracy Żabka Polska, stanowiącą integralną część Zintegrowanego Systemu Zarządzania, zgodną z międzynarodową normą ISO 45001, spoczywa na osobie pełniącej funkcję Health and Safety Director. Polityka ta, obowiązująca w Żabka Polska, stanowi część Zintegrowanego Systemu Zarządzania i jest zgodna z międzynarodowymi standardami zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wszyscy pracownicy Żabka Polska są z nią zapoznani, a jej wymogi są wdrażane we wszystkich działach, centrach logistycznych i terminalach. Kluczowe zagadnienia wchodzące w zakres polityki obejmują:

- » bezpieczne i higieniczne warunki pracy;
- » wypadki przy pracy i choroby zawodowe;
- » zagrożenia i ryzyko, szczególnie związane z magazynowaniem, składowaniem i transportem wewnątrzmagazynowym;
- » konsultowanie się z przedstawicielami pracowników we wszystkich istotnych sprawach mających wpływ na BHP.

Bezpieczeństwo i higiena pracy stanowią priorytet dla wszystkich podmiotów z Grupy Żabka. Wszelkie środki i rozwiązania stosowane w tym zakresie odpowiadają lokalnym potrzebom biznesowym i są w pełni zgodne z właściwymi przepisami.

Procesy współpracy z pracownikami i współpracownikami

[S1-2] [S1-4]

Spółki należące do Grupy Żabka współpracują ze swoimi pracownikami na różne sposoby, uwzględniając wywierany na nich wpływ.

W 2025 r. Maczfit, Dietly, Froo i DRIM przeprowadziły również ankiety satysfakcji wśród pracowników według metodyki eNPS (ang. employee net promoter score). Na podstawie analizy wyników badania menedżerowie w tych podmiotach opracowali lokalne plany działań naprawczych. Część pracowników wyraziła zadowolenie z miejsca pracy, inni natomiast wskazali istotne obszary wymagające poprawy, takie jak potrzeba lepszej komunikacji między zespołami w jednej ze spółek Grupy.

Żabka Polska co roku przeprowadza badanie zaangażowania pracowników według metodyki Instytutu Gallupa, obejmujące również współpracowników spółki. Wynik badania odzwierciedla stopień w jakim pracownicy identyfikują się z misją i systemem wartości organizacji. Po przeprowadzeniu badania wszyscy menedżerowie, przy wsparciu zespołu HR, analizują wyniki swoich zespołów. Spółka w ciągu roku kilkakrotnie przeprowadza także tzw. badanie typu pulse check, które ma na celu ocenę i monitorowanie poczucia przynależności wśród pracowników oraz stworzenie przestrzeni do wyrażania swoich opinii. Badanie to jest zwykle przeprowadzane częściej niż raz w roku.

Pracownicy Żabka Polska regularnie wybierają spośród siebie przedstawicieli, którzy reprezentują ich interesy wobec pracodawcy w sprawach wynikających z przepisów prawa pracy, takich jak bezpieczeństwo i higiena pracy oraz korzystanie z monitoringu w zakładzie pracy. Do ubiegania się o to stanowisko uprawnieni są wszyscy pracownicy. Kolejnym ważnym forum współpracy z przedstawicielami pracowników w kwestiach wywieranego wpływu jest Komisja ds. BHP, która działa w Żabka Polska, Żabka Property Fund, Żabka Automatic Logistics i Żabka Nano. Do jej głównych zadań należy analiza warunków pracy oraz współpraca ze spółką w zakresie realizacji obowiązków związanych z zapewnieniem bezpieczeństwa i higieny pracy. Posiedzenia Komisji odbywają się co najmniej raz na kwartał.



Własne zasoby pracownicze – ciąg dalszy

Każda spółka w Grupie prowadzi dialog z własnymi pracownikami i współpracownikami, zapewniając im dostęp do informacji i podtrzymując ich zaangażowanie. Ponadto Żabka Polska regularnie organizuje sesje pytań i odpowiedzi podczas otwartych spotkań (tzw. town halls) z pracownikami w centrali oraz w centrach logistycznych – przedstawiane są wtedy wyniki badań pulse check. Praktyka ta jest stosowana także podczas spotkań kierownictwa z pracownikami. Spotkania zwane Business Unit Forums są organizowane oddzielnie dla poszczególnych działów centrali i centrów logistycznych.

Każda spółka w Grupie przeprowadza ocenę efektywności swojego podejścia w odniesieniu do konkretnych wpływów oraz na podstawie informacji zwrotnych od pracowników i ich przedstawicieli, wyników ankiet, a także specjalistycznej wiedzy kadry zarządzającej. Pozwala to na dostosowanie ocen do specyfiki i okoliczności poszczególnych podmiotów, a Grupa nie narzuca konkretnej metody oceny efektywności współpracy z pracownikami lub związanych z nią działań.

Inicjatywy w zakresie współpracy z zasobami pracowniczymi oraz Strategię Personalną na najwyższym szczeblu nadzoruje Group Chief People Officer. Za wdrażanie wniosków z badania zaangażowania pracowników odpowiada Organisational Culture Manager, a na poziomie operacyjnym – kierownicy poszczególnych zespołów.

Procesy naprawy skutków negatywnych wpływów i kanały zgłaszania wątpliwości

[S1-3]

Istotne miejsce w naszej organizacji zajmują procesy, których zadaniem jest skuteczne przeciwdziałanie wszelkim negatywnym oddziaływaniom na pracowników i współpracowników, które powodujemy lub do powstawania których się przyczyniamy.

Każdy pracownik Żabka Polska, który uważa, że doświadczył mobbingu, molestowania lub dyskryminacji, ma prawo złożyć skargę do Komisji Antymobbingowej. Skarga taka staje się przedmiotem prowadzonego przez Komisję postępowania wyjaśniającego, którego celem jest ustalenie, czy jest ona zasadna.

Toczy się ono zgodnie z zasadami:

- » niezłoczności,
- » poufności,
- » bezstronności,
- » dążenia do szczegółowego ustalenia stanu faktycznego i zaradzenia sytuacji.

Podobne rozwiązanie funkcjonuje w Maczfit. Ponadto pracownicy Grupy mogą zgłaszać wątpliwości podczas spotkań oraz korzystać z innych dostępnych kanałów współpracy opisanych w punkcie [Procesy współpracy z pracownikami i współpracownikami](#).



[S1-17]

Skargi, przypadki dyskryminacji i incydenty dotyczące poszanowania praw człowieka

Punkt danych	Jednostka	2025	2024
Liczba skarg złożonych za pośrednictwem kanałów zgłaszania wątpliwości przez osoby należące do własnych zasobów pracowniczych	Liczba	5	4
Liczba skarg złożonych do krajowych punktów kontaktowych ds. Wytycznych OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych	Liczba	0	0
Liczba przypadków dyskryminacji i mobbingu	Liczba	0	1
Kwota istotnych grzywien, kar i odszkodowań za szkody powstałe w wyniku naruszeń dotyczących czynników społecznych i praw człowieka	PLN	0	0
Liczba poważnych incydentów w sferze poszanowania praw człowieka, związanych z własnymi zasobami pracowniczymi	Liczba	0	0
Liczba poważnych incydentów w sferze praw człowieka, związanych z własnymi zasobami pracowniczymi, które stanowią przypadki nieprzestrzegania wytycznych ONZ dotyczących biznesu i praw człowieka (UNGP) lub Wytycznych OECD dla przedsiębiorstw międzynarodowych	Liczba	0	0
Liczba przypadków poważnych naruszeń praw człowieka, w których jednostka odegrała rolę w zagwarantowaniu środków naprawczych osobom, na które przypadki te miały wpływ	Liczba	0	0
Kwota istotnych grzywien, kar i odszkodowań za szkody powstałe w wyniku poważnych incydentów w sferze praw człowieka, związanych z własnymi zasobami pracowniczymi	PLN	0	0

Dane zostały zebrane z odpowiednich wewnętrznych rejestrów jednostek Grupy. W 2025 r. otrzymaliśmy 5 skarg pracowniczych złożonych za pośrednictwem kanałów umożliwiających pracownikom zgłaszanie wątpliwości. Żadna z nich nie została zakwalifikowana jako przypadek dyskryminacji, mobbingu lub „poważna kwestia dotycząca poszanowania praw człowieka”.

Nieprawidłowości inne niż mobbing i dyskryminacja, w szczególności naruszenia Kodeksu Etyki i Postępowania dla Pracowników Żabka Polska, takie jak przypadki korupcji, należy unosić za pośrednictwem wewnętrznych kanałów zgłaszania nieprawidłowości. Dbamy o to, by nasi pracownicy byli dobrze poinformowani o tych mechanizmach, konsekwentnie budując świadomość w zakresie ich dostępności. Dzieje się to już na etapie onboardingu nowych pracowników w Żabka Polska, w ramach którego realizowane są moduły obowiązkowych szkoleń z zakresu etyki. Więcej informacji na temat tych procedur można znaleźć w ujawnieniu G1-1.

W odniesieniu do kwestii BHP pracownicy i współpracownicy Żabka Polska mogą zgłaszać wszelkie zastrzeżenia za pośrednictwem następujących kanałów: poprzez specjalny formularz w intranecie (dostępny całą dobę pod adresem bhp.zabka.pl), poprzez kontakt z przedstawicielami pracowników ds.BHP w każdej z głównych lokalizacji firmy lub ze specjalistą ds.BHP (ustnie bądź drogą elektroniczną).

Po otrzymaniu zgłoszenia Żabka Polska przeprowadza postępowanie wyjaśniające i podejmuje ewentualne działania naprawcze zgodnie z góry określonymi zasadami:

- » Wszelkie zgłoszenia są wpisywane przez dział BHP do elektronicznego rejestru.
- » Opracowywane i wdrażane są działania naprawcze lub zapobiegawcze, a informacja o nich jest przekazywana pracownikom, których sprawa dotyczy.

Nadzór nad procesem sprawuje dział BHP Żabka Polska, zapewniając jego niezależność i rozliczalność. Działania naprawcze zrealizowane w 2025 r. objęły m.in. poprawę, w następstwie zgłoszonych zastrzeżeń, środków bezpieczeństwa dotyczących wózków widłowych oraz poprawę oznakowania w magazynach.

Pracownicy aktywnie uczestniczą w opracowywaniu, monitorowaniu i doskonaleniu działań w zakresie BHP za pośrednictwem obradującej co kwartał Komisji ds. BHP, w której wspólnie zasiadają przedstawiciele pracodawcy i załogi.

Działania związane z istotnymi wpływami na własne zasoby pracownicze

[S1-4] [MDR-A]

Najważniejsze działania podjęte w 2025 r.:

- » Otworzyliśmy nowe, częściowo zautomatyzowane centrum logistyczne w Kątach Wrocławskich. Docelowo **będzie ono zatrudniać ponad 200 osób**, zapewniając im nowoczesne zaplecze socjalne, sprawdzone rozwiązania w zakresie BHP oraz dodatkowe świadczenia, obejmujące miesięczną dopłatę do kosztów dojazdu do pracy oraz dodatek relokacyjny dla osób, które przeniosą się do nowego centrum. Należy ponadto zwrócić uwagę, że budowa i utrzymanie nowych obiektów przyczyni się do **utworzenia dodatkowych miejsc pracy** w regionie, także poza Grupą Żabka.
- » Wprowadziliśmy **nowy system premii miesięcznych we wszystkich centrach logistycznych i terminalach**, obejmujący pracowników magazynów i logistyki w celu zapewnienia bardziej przejrzystej struktury wynagrodzeń. Przeprowadziliśmy dodatkowe badanie satysfakcji z systemu premiowego wśród pracowników i na podstawie jego wyników opracowaliśmy plan działań.
- » Utrzymaliśmy **certyfikację EQUAL-SALARY**, nadawaną przez szwajcarską organizację EQUAL-SALARY Foundation. Ponowne przyznanie certyfikatu poprzedził szczegółowy audyt przeprowadzony przez PwC, który objął 2 800 pracowników w centrali, centrach logistycznych i spółkach Grupy. Istotnym elementem audytu była analiza danych płacowych oraz ocena polityk i praktyk w zakresie HR, a także badanie opinii pracowników oraz rozmowy z pracownikami, przedstawicielami działu HR i kadrą zarządzającą najwyższego szczebla. Wyniki potwierdziły skorygowaną lukę płacową ze względu na płeć na poziomie poniżej 5%. Pomyślna recertyfikacja potwierdza, że Żabka Polska i pozostałe spółki z Grupy konsekwentnie wynagradzają mężczyzn i kobiety jednakowo za taką samą pracę lub pracę o jednakowej wartości. Na podstawie wyników audytu podjęliśmy działania mające na celu doskonalenie procedur HR oraz wzmocnienie świadomości równego traktowania pracowników w Grupie.

- » We współpracy z zewnętrznym ekspertem przeprowadziliśmy **analizę poziomu godziwej płacy** (obejmującą łącznie 3 260 pracowników) we wszystkich lokalizacjach Grupy Żabka w Polsce, Luksemburgu i Rumunii, aby ustalić, czy w którejkolwiek z nich obecne płace są poniżej minimum socjalnego w danym miejscu. Ponieważ koncepcja „wynagrodzenia wystarczającego na godne utrzymanie” nie ma charakteru uniwersalnego, analiza koncentrowała się na trzech poziomach: wynagrodzeniu na poziomie minimum socjalnego, wynagrodzeniu wystarczającym na zaspokojenie więcej niż podstawowych potrzeb oraz wynagrodzeniu wystarczającym na komfortowe utrzymanie.

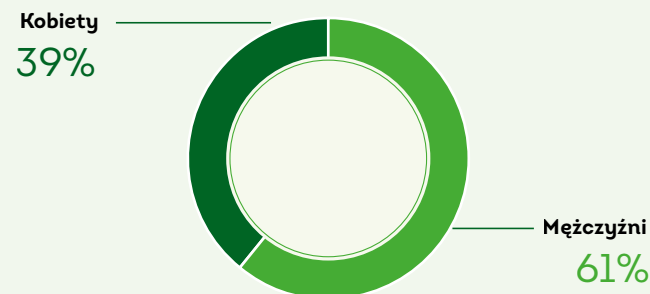
Adekwatna płaca* [S1-10]

Punkt danych	Jednostka	2025	2024
Odsetek pracowników, którzy otrzymują wynagrodzenie poniżej minimum socjalnego	%	0	0

* Uwagi metodyczne: Wszyscy pracownicy w Polsce i w Rumunii otrzymują co najmniej minimalne wynagrodzenie. W obliczeniach nie uwzględniliśmy osób przebywających na długotrwałych zwolnieniach.

Własne zasoby pracownicze w 2025 r. w liczbach:

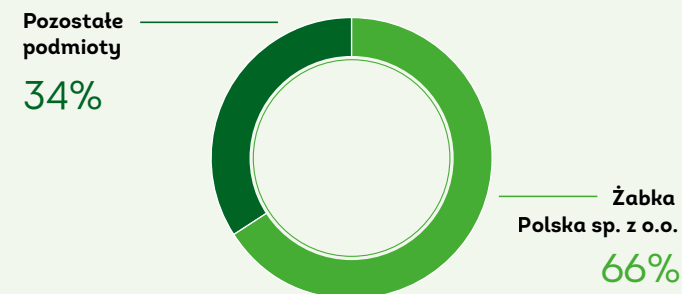
Własne zasoby pracownicze Grupy w podziale na płeć



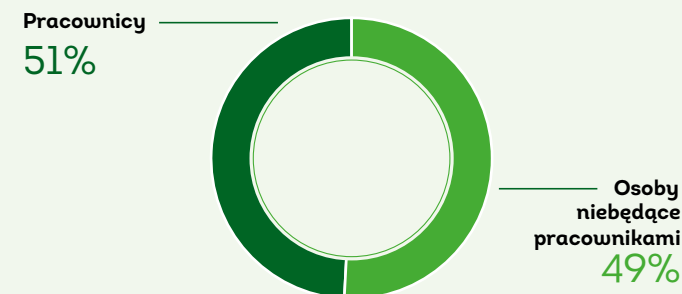
Zatrudnienie w Grupie w podziale na kraje



Zatrudnienie w Grupie w podziale na spółki



Własne zasoby pracownicze Grupy w podziale na typ



Skuteczność podejmowanych działań weryfikujemy i oceniamy za pomocą szeregu wskaźników. Znaczna część naszego wpływu dotyczy warunków pracy. Jakość warunków pracy mierzymy poprzez analizę takich czynników jak rotacja oraz utrzymanie pracowników. Zespół HR wykorzystuje te dane do wyciągania wniosków dotyczących efektywności i skuteczności realizowanych inicjatyw.

Własne zasoby pracownicze – ciąg dalszy

- » W ramach krzewienia wartości takich jak równość i różnorodność w miejscu pracy opublikowaliśmy tzw. Culture Book (Księgę Kultury) oraz zorganizowaliśmy **Festiwal Kultury**, obejmujący cykl warsztatów, webinarów i artykułów dla pracowników Żabka Polska, koordynowany przez zespół HR spółki. Tematami przewodnimi wydarzenia były: „misja i sens”, „szacunek” oraz „różnorodność”. W webinarach wzięto udział łącznie ponad 550 osób. Zorganizowaliśmy również **otwarte warsztaty** dla pracowników, poświęcone pojęciu szacunku i jego znaczeniu dla nich. Na podstawie wniosków płynących z sesji przeprowadziliśmy pilotażowe programy szkoleniowe pod nazwą „**Przywództwo oparte na szacunku**” dla dwóch grup menedżerów.
- » Podczas Festiwalu Kultury szczególny nacisk położono na **różnorodność międzynarodową**, co wymagało uprzedniego przeprowadzenia analizy mającej na celu zidentyfikowanie najliczniej reprezentowanych narodowości w spółce. W uznaniu tych i innych inicjatyw zostaliśmy uhonorowani nagrodą True Equity Award, która potwierdza nasze nieustanne zaangażowanie na rzecz promowania równości.
- » Aby lepiej dostosować się do ogólnogrupowej kultury organizacyjnej, spółki Lite e-commerce i Dietly opracowały definicje swoich wartości firmowych.
- » Zespoły BHP oraz Komisja ds. BHP w Żabka Polska w dalszym ciągu sprawowały nadzór nad bezpieczeństwem pracy w centrach logistycznych oraz centrali. Odbýwały się regularne posiedzenia, poświęcone analizie zgłoszonych incydentów, kontroli przestrzegania właściwych przepisów oraz wdrażaniu działań naprawczych. W 2025 r. te ostatnie obejmowały modernizację urządzeń technicznych (m.in. działania mające na celu poprawę bezpieczeństwa osób pracujących z wózkami widłowymi i systemami regatowymi w centrach logistycznych, poprawę oznakowania w magazynach oraz testowanie nowej odzieży ochronnej), a także podnoszenie świadomości zasad BHP wśród pracowników. Ponadto udoskonaliliśmy szkolenia BHP w Żabka Polska, a także pracowaliśmy nad cyfryzacją pracy zespołu BHP w celu zwiększenia automatyzacji i zapewnienia dostępu do danych w czasie rzeczywistym. Skuteczność działań w obszarze BHP jest weryfikowana na podstawie danych obejmujących m.in. liczbę wypadków oraz inne kluczowe wskaźniki.

Mierniki związane z własnymi zasobami pracowniczymi

Szczegółowe dane dotyczące własnych zasobów pracowniczych, wymagane przez ESRS S1 można znaleźć w podrozdziale [Pozostałe mierniki dotyczące kwestii społecznych](#).

Cele dotyczące własnych zasobów pracowniczych

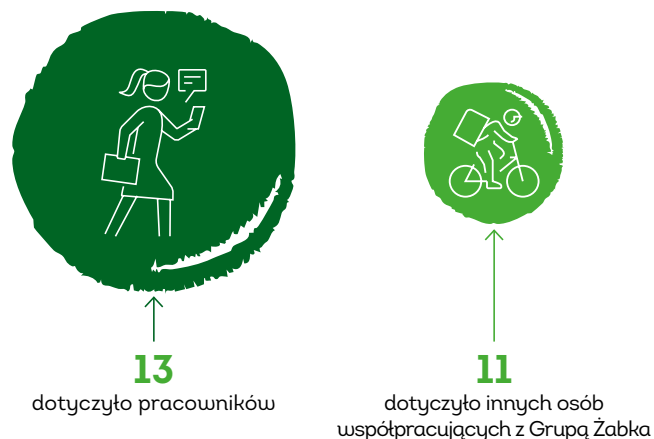
[S1-5]

Grupa planuje ustanowić wymierne cele dla spółek. Cele oraz odpowiadające im wskaźniki związane ze wzmacnianiem pozytywnych wpływów na zasoby pracownicze, zgodnie ze Strategią Odpowiedzialności Żabka Polska zostały opisane przy okazji omówienia filaru „Odpowiedzialna organizacja” na stronie 77.

Narodowości pracowników Żabka Polska



Liczba wypadków przy pracy w 2025 r.





Osoby wykonujące pracę w łańcuchu wartości

Istotne wpływy, ryzyka i szanse związane z osobami wykonującymi pracę w łańcuchu wartości

[ESRS 2 SBM-3] [S2.SBM-3] [S2-4]

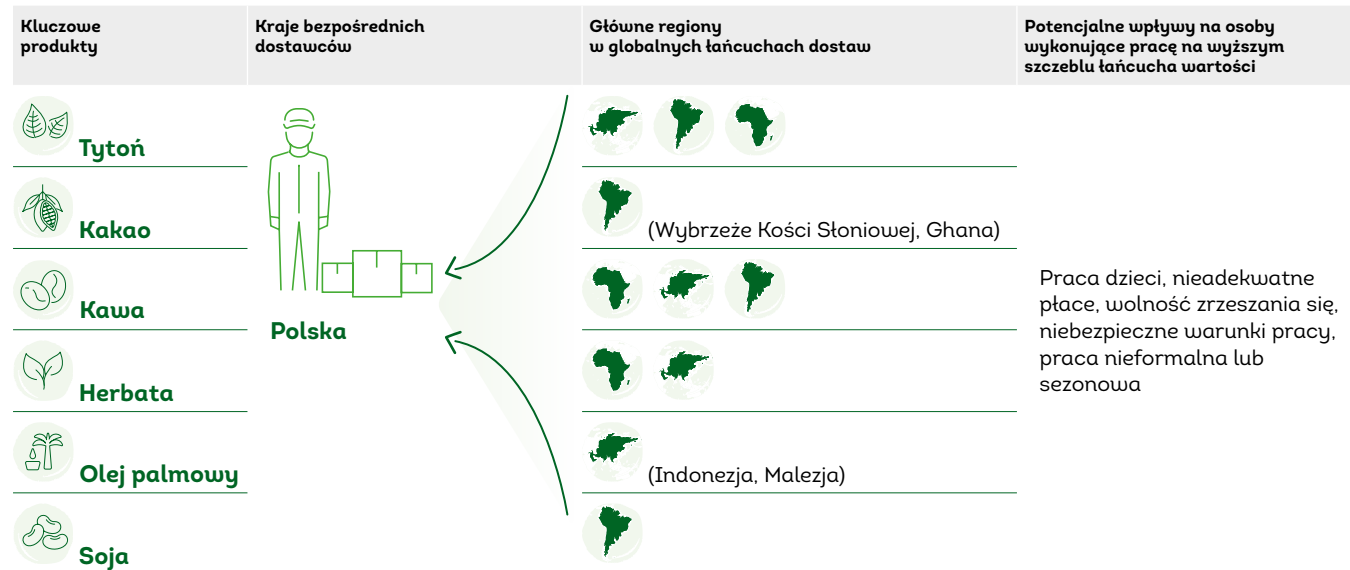
Wyróżniamy* dwie istotne kategorie osób wykonujących pracę w łańcuchu wartości. Pierwszą z nich stanowią **osoby wykonujące pracę na wyższym szczeblu łańcucha wartości**: są to pracownicy dostawców Grupy, osoby wykonujące pracę w ich łańcuchach dostaw, a także osoby świadczące usługi wsparcia dla naszej działalności operacyjnej, w tym część załogi magazynów i kierowcy samochodów dostawczych. Drugą kategorię stanowią **osoby wykonujące pracę na niższym szczeblu łańcucha wartości**, w tym ponad 10 000 franczyzobiorców i ich pracowników w Polsce oraz ponad 100 agentów i ich pracowników w Rumunii.

Osoby wykonujące pracę na wyższym szczeblu łańcucha wartości

Sprawne funkcjonowanie ekosystemu convenience Grupy Żabka, w tym rozległej sieci naszych sklepów, uzależnione jest od współpracy z licznymi dostawcami i innymi kontrahentami. Model biznesowy Grupy, którego zasadniczym celem i misją jest zapewnianie klientom jak największej wygody, wymaga wysokiej produktywności i dobrze zorganizowanej działalności operacyjnej.

Chociaż obecnie nie obserwujemy istotnych wpływów na zasoby pracownicze podmiotów bezpośrednio dostarczających towary do Żabka Polska lub świadczących usługi na rzecz spółki (z których większość jest zarejestrowana w Polsce), jest prawdopodobne, że osoby wykonujące pracę na wyższych szczeblach łańcucha wartości są narażone na ryzyko nadużyć w zakresie warunków pracy. Ze względu na złożoność współczesnych globalnych łańcuchów wartości wpływy te mają charakter systemowy, a dostępne dane nie pozwalają na precyzyjne określenie ich lokalizacji i charakteru. Brak rzetelnych źródeł szczegółowych danych dotyczących praktyk w zakresie zatrudnienia w złożonych, globalnych łańcuchach wartości stwarza ryzyko niewykrycia istniejących naruszeń praw pracowniczych.

* Ustalenie to zostało dokonane w ramach analizy istotności zgodnie z ESRS 2 IRO-1 – na podstawie dialogu z interesariuszami, z którego wnioski zostały zestawione z ustaleniami ze sprawozdań oraz innymi publicznie dostępnymi informacjami, a także danymi wewnętrznymi.



Źródło: [Wykaz towarów wytwarzanych z wykorzystaniem pracy dzieci lub pracy przymusowej w 2024 r.](#), opublikowany przez Departament Pracy Stanów Zjednoczonych oraz ujawnienia głównych dostawców dotyczące zrównoważonego rozwoju.

Przeciwdziałanie negatywnym wpływom na osoby wykonujące pracę na wyższym szczeblu łańcucha wartości wymaga systemowego, globalnego podejścia, wykraczającego daleko poza bezpośrednich dostawców Grupy Żabka. Zdajemy sobie sprawę, że jest to istotny problem, który można rozwiązać jedynie dzięki współpracy w całym łańcuchu wartości, w tym z organami państwowymi i międzynarodowymi.

Osoby wykonujące pracę na niższym szczeblu łańcucha wartości

Niższy szczebel łańcucha wartości Grupy Żabka obejmuje przede wszystkim sklepy stacjonarne funkcjonujące w oparciu o skalowalny model franczyzowy Żabki, zakładający współpracę z franczyzobiorcami, będącymi niezależnymi przedsiębiorcami. W Rumunii Grupa prowadzi działalność w porównywalnym modelu agencyjnym pod marką Froo. W modelu franczyzowym, w którym franczyzobiorcy samodzielnie prowadzą nabór pracowników, szkolą ich i kierują ich pracą, warunki pracy

i praktyki w zakresie zatrudnienia w poszczególnych sklepach mogą różnić się od tych zalecanych np. w Kodeksie Etyki i Postępowania dla Franczyzobiorców. Jednym z założeń tego modelu jest to, że to niezależni przedsiębiorcy ponoszą odpowiedzialność za zarządzanie swoimi pracownikami. Rozwiązanie to sprzyja skalowalności modelu, ale jednocześnie stwarza ryzyko niespójnego wdrażania praktyk pracowniczych promowanych przez Żabkę w swojej sieci, co może prowadzić do rosnącego niezadowolenia wśród pracowników zatrudnianych przez franczyzobiorców, wzrostu rotacji i niedoborów kadrowych, a tym samym powodować trudności w funkcjonowaniu sklepów.

Osoby wykonujące pracę w łańcuchu wartości – ciąg dalszy

Polityki związane z osobami wykonującymi pracę w łańcuchu wartości

[S2-1, MDR-P]

Grupa Żabka wdrożyła **Kodeks Postępowania dla Partnerów Biznesowych** oraz **Politykę Praw Człowieka dla Partnerów Biznesowych***, które określają najważniejsze zasady, jakich przestrzegania oczekujemy od partnerów biznesowych, a także w ramach ich łańcuchów dostaw przez cały okres trwania współpracy. Kodeks, dotyczącego wyższego szczebla łańcucha wartości Grupy, jest zgodny ze standardami OECD oraz konwencjami i wytycznymi ONZ i MOP. Zgodnie z tymi dokumentami zobowiązujemy się do traktowania wszelkich naruszeń praw człowieka z najwyższą powagą i tego samego wymagamy od dostawców. **Polityka Praw Człowieka dla Partnerów Biznesowych** kodyfikuje z kolei zasadę zera tolerancji wobec jakichkolwiek form handlu ludźmi w działalności i łańcuchach dostaw naszych kontrahentów, a także pracy dzieci oraz pracy przymusowej. Zasada ta obejmuje również wszelkie formy dyskryminacji ze względu na rasę, kolor skóry, płeć, orientację seksualną, wiek, wyznanie, niepełnosprawność, pochodzenie etniczne, narodowość, stan cywilny, przekonania polityczne lub jakiegokolwiek inny status chroniony przez prawo. Niezwykle istotne jest dla nas, aby partnerzy biznesowi respektowali prawo pracowników do zrzeszania się i starali się zapewnić takie samo wynagrodzenie za pracę o takiej samej wartości. Osobą odpowiedzialną za omawianą regulację jest Group Sustainability Director. Oba dokumenty obejmują swoim zakresem wszystkich pracowników i współpracowników partnerów biznesowych na wyższym szczeblu łańcucha wartości Grupy, w tym osoby należące do grup szczególnie narażonych na niesprawiedliwe traktowanie lub dyskryminację, takie jak dzieci i pracownicy migrujący.

Zobowiązania wobec osób wykonujących pracę na niższym szczeblu łańcucha wartości są zawarte w **Kodeksie Etyki i Postępowania dla Franchyzobiorców** Żabka Polska. Przykładamy szczególną wagę do zobowiązań podjętych wobec franchyzobiorców, ponieważ stanowią oni najważniejszą grupę naszych partnerów biznesowych. Chcemy, aby czuli się pewnie we współpracy z nami i mogli liczyć na nasze wsparcie w realizacji codziennych zadań. Opracowaliśmy Kodeks Etyki i Postępowania dla Franchyzobiorców z myślą o ustanowieniu ram etycznych do budowy i umacniania partnerstw opartych na wzajemnym szacunku. Kodeks jest jednym z narzędzi ułatwiających zarówno franchyzobiorcom, jak i spółce wywiązywanie się ze zobowiązań.

Normy i wytyczne zawarte w Kodeksie Etyki i Postępowania dla Franchyzobiorców mają na celu ułatwienie codziennej pracy i służą jako drogowskaz właściwych i etycznych zachowań, zgodnych z wartościami Żabka Polska. Kodeks stanowi uzupełnienie przepisów prawa i innych regulacji wewnętrznych obowiązujących każdego franchyzobiorcę, jego pracowników i współpracowników. Każdy franchyzobiorca jest zapoznawany z Kodeksem przed przystąpieniem do współpracy, co daje możliwość odpowiedniego przyswojenia sobie wynikających z niego wymogów.

Kodeks w szczególności określa nasze oczekiwania co do etycznego postępowania, uczciwych praktyk w zakresie zatrudnienia, terminowej wypłaty wynagrodzeń i płatności składek na ubezpieczenia społeczne, niedyskryminacji oraz poszanowania różnorodności. Stanowi on przypomnienie minimalnych standardów prawnych dotyczących czasu pracy, bezpieczeństwa i higieny pracy oraz wynagrodzeń w odniesieniu do osób zatrudnianych przez franchyzobiorców. Od 2022 r. wszyscy nowi franchyzobiorcy podpisują oświadczenie o zapoznaniu się z Kodeksem. Dla pozostałych, którzy dołączyli do sieci wcześniej, przeprowadzono specjalny projekt w obszarze compliance. Dzięki temu na dzień 31.12.2025 r. 98,3% wszystkich franchyzobiorców potwierdziło zapoznanie z dokumentem.

We wdrażanie Kodeksu zaangażowanych jest wiele działów, a odpowiedzialność za jego aktualizację w razie potrzeby spoczywa na Dziale Prawnym i Compliance. Istotną rolę w komunikowaniu postanowień Kodeksu i pomocy w jego stosowaniu w praktyce odgrywają również zespoły ds. relacji z franchyzobiorcami oraz strategii ESG.

Procesy współpracy z osobami wykonującymi pracę w łańcuchu wartości

[S2-2]

Osoby wykonujące pracę na wyższym szczeblu łańcucha wartości:

W 2025 r. nasza współpraca z osobami wykonującymi pracę na wcześniejszym etapie łańcucha wartości miała charakter pośredni – przede wszystkim pozostawaliśmy w stałym kontakcie z dostawcami, co obejmowało zapoznanie ich z **Kodeksem Postępowania dla Partnerów Biznesowych** Żabka Polska (więcej informacji na temat Kodeksu można znaleźć w podrozdziale „**Polityki związane z osobami wykonującymi pracę w łańcuchu wartości**”). Każda umowa z partnerem biznesowym zawiera standardową klauzulę compliance, wskazującą normy i standardy, których spełnienia oczekuje Żabka Polska. Ponadto partnerzy biznesowi podpisują formalne oświadczenie o ich przestrzeganiu, które stanowi integralną część umowy.

Ponieważ wiarygodność partnerów biznesowych wpływa na wiarygodność Żabka Polska, zastrzegamy sobie prawo do weryfikacji przestrzegania przez nich obowiązujących norm, w tym norm w zakresie warunków pracy. Weryfikacja ta może zostać przeprowadzona zgodnie ze standardami SMETA, BSCI lub SAI SA8000 przez niezależny podmiot zewnętrzny.

Dzięki współpracy z uznaną platformą technologiczną Sedex, dysponującą danymi umożliwiającymi identyfikację ryzyk w łańcuchu dostaw, zarządzanie nimi i ich ograniczanie, wdrożyliśmy rozwiązania w zakresie weryfikacji dostawców za pomocą kwestionariuszy samooceny i audytów. Obecnie jesteśmy połączeni z 84 dostawcami na platformie, a w 2026 r. planujemy włączyć kolejnych.

* Polityki te zostały przyjęte przez spółkę dominującą Żabka Group S.A., a ich odpowiedniki zostały wdrożone w spółkach zależnych (Żabka International S.à r.l., Froo Romania Retail s.r.l., Froo Romania Holding S.A., DRIM Daniel Distribuție FMCG S.R.L.), a także w Maczfit i Lite e-commerce. Żabka Polska sp. z o.o. oraz spółki operacyjne mają w tym obszarze bardziej szczegółowe uregulowania.

Osoby wykonujące pracę w łańcuchu wartości – ciąg dalszy

Priorytetem jest dla nas zachęcenie kluczowych dostawców do przystąpienia do Sedex i przeprowadzenia samooceny. Dostawcy mają możliwość udostępniania swoich danych i wyników za pośrednictwem platformy innym organizacjom, co powinno ograniczyć zjawisko tzw. zmęczenia audytowego, powszechnie odczuwanego przez dostawców.

W Żabka Polska aspekty pracownicze stanowią element procesu oceny ryzyka dostawców. Czynniki te wpływają na klasyfikację dostawców do poszczególnych kategorii ryzyka – przykładowo dostawcy usług transportowych, porządkowych i ochrony, ze względu na podwyższone ryzyko naruszenia praw człowieka w tych branżach, są poddawani dodatkowym kontrolom w pierwszej kolejności.

W odniesieniu do produktów powszechnie kojarzonych z ryzykiem naruszenia praw człowieka Żabka Polska wprowadziła wymogi dotyczące uzyskania zewnętrznych certyfikatów potwierdzających etyczne pozyskiwanie surowców, tj. Rainforest Alliance w przypadku kawy, herbaty i kakao oraz Roundtable on Sustainable Palm Oil w przypadku oleju palmowego (więcej informacji na ten temat można znaleźć w podrozdziale [Działania związane z ochroną bioróżnorodności i ekosystemów](#)).

Żabka Polska współpracuje z bezpośrednimi i pośrednimi dostawcami również za pośrednictwem platformy „Czysty biznes”, stanowiącej forum wymiany doświadczeń w obszarze ESG.

Spółka jest także członkiem UN Global Compact – organizacji, która reprezentuje interesy pracowników w globalnych łańcuchach wartości – oraz The Consumer Goods Forum (CGF), która działa na rzecz poprawy praw pracowniczych w branży dóbr konsumpcyjnych, koncentrując się w szczególności na eliminowaniu pracy przymusowej i promowaniu standardów należytej staranności w działalności biznesowej.

Osoby wykonujące pracę na niższym szczeblu łańcucha wartości:

Nasza współpraca z franczyzobiorcami obejmuje bieżące kontakty między przedstawicielami Grupy, w tym pracującymi w terenie partnerami sprzedaży, a franczyzobiorcami. Nowym przedsiębiorcom dotyczącym do sieci zapewniamy kompleksowe wsparcie, w zakres którego wchodzi – oprócz w pełni wyposażonego sklepu – proces onboardingu, szkolenia, dostęp do specjalistycznej wiedzy i innowacyjnych narzędzi takich jak Asystent Żabka (system przekazujący w czasie rzeczywistym za pośrednictwem tabletów w sklepach informacje na temat stanu zapasów i zadań do wykonania) czy aplikacja Cyberstore oraz inne udogodnienia. Co więcej, franczyzobiorcy mają również możliwość prowadzenia sklepów w różnych formatach modern convenience.

Bardzo ważnym mechanizmem angażowania franczyzobiorców jest funkcjonowanie Rady Franczyzobiorców. Jest to organ przedstawicielski franczyzobiorców ze wszystkich 12 regionów sprzedaży sieci Żabka Polska. Służy jako forum doradcze, wzmacniające współpracę i dialog między franczyzobiorcami a spółką. Jego głównymi zadaniami są ochrona interesów franczyzobiorców, doskonalenie działalności operacyjnej oraz wspieranie innowacji. Członkowie Rady wybierani są bezpośrednio przez franczyzobiorców, a kadencja każdego z nich trwa dwa lata. Rada Franczyzobiorców została ustanowiona w 2011 r. Franczyzobiorcy mogą kontaktować się z przedstawicielami Rady telefonicznie lub mailowo, a także spotykają się z nimi w terenie.

Ponadto od 2005 r. publikujemy wewnętrzny magazyn „Razem”, którego główną grupą odbiorców są franczyzobiorcy. Ma on mniej formalny charakter niż oficjalne komunikaty, w związku z czym służy do przekazywania ważnych informacji w przystępny sposób. Zamieszczane są w nim również wywiady z franczyzobiorcami, którzy za pośrednictwem pisma mają możliwość podzielenia się swoimi opiniami. Rocznie ukazuje się sześć numerów magazynu. Na łamach „Razem” regularnie poruszane są również różnorodne tematy ESG, takie jak zapobieganie marnowaniu żywności czy wdrażanie systemu kaucyjnego. Oprócz wersji drukowanej zapewniamy franczyzobiorcom dostęp do intranetu „Razem”, wykorzystującego tę samą platformę technologiczną co nasz intranet pracowniczy.

Odpowiedzialność za budowanie silnych relacji partnerskich z franczyzobiorcami spoczywa na Dyrektora ds. Relacji z Franczyzobiorcami. Osoba obecnie zajmująca to stanowisko sama jest byłym franczyzobiorcą i ma doświadczenie w kierowaniu Radą Franczyzobiorców. Na wybranych posiedzeniach Rady omawiane są tematy ESG. Monitorujemy również satysfakcję franczyzobiorców za pomocą badania NPS. Group Sustainability Director odpowiada za ocenę ogólnej skuteczności naszej współpracy z dostawcami w zakresie ESG.



Osoby wykonujące pracę w łańcuchu wartości – ciąg dalszy

Procesy naprawy skutków negatywnych wpływów i kanały zgłaszania wątpliwości

[S2-3]

Osoby wykonujące pracę na wyższym szczeblu łańcucha wartości:

Naprawa skutków negatywnych wpływów na osoby wykonujące pracę w łańcuchu wartości odbywa się za pomocą mechanizmów współpracy opisanych na stronach 121-122. Każdy może przekazać swoje wątpliwości za pośrednictwem kanałów zgłaszania nieprawidłowości dostępnych w trybie offline i online, np. platformy Whistle B lub innych specjalnych kanałów zapewnionych przez poszczególne podmioty z Grupy. Zgodnie z [Kodeksem Postępowania dla Partnerów Biznesowych](#) Żabka Polska partnerzy biznesowi spółki są zobowiązani umożliwić pracownikom zgłaszanie naruszeń przepisów prawa i Kodeksu, w tym zapewnić niezależny zewnętrzny system do anonimowego składania skarg, zgłaszania naruszeń oraz przekazywania opinii.

Osoby wykonujące pracę na niższym szczeblu łańcucha wartości:

Wyniki badania satysfakcji franczyzobiorców są dla Żabka Polska cennym źródłem informacji, które spółka wykorzystuje do podejmowania decyzji o zmianach, jakie należy wdrożyć. Badanie składa się z ankiety zawierającej kilka pytań, w tym dotyczących oceny poziomu satysfakcji (NPS) ze współpracy z siecią. Respondenci mogą również wskazać stopień zadowolenia z poszczególnych aspektów tej współpracy, np. z systemu rozliczeniowego, relacji z partnerem sprzedaży, usług logistycznych, obsługi zgłoszeń awarii czy doboru asortymentu.

Ponadto, jak wspomniano wcześniej, franczyzobiorcy mogą kontaktować się ze swoimi przedstawicielami w Radzie Franczyzobiorców telefonicznie i mailowo, a także spotykać się z nimi w terenie.

Co więcej, od września 2025 r. w firmie funkcjonuje stanowisko Konsultanta ds. Wsparcia Obcokrajowców, dzięki któremu obcokrajowcy współpracujący z Żabką otrzymują dodatkową pomoc. W gronie ponad 10 000 franczyzobiorców prowadzących sklepy Żabka jest 916 osób pochodzących z 15 różnych krajów (stan na wrzesień 2025 r.). Do głównych obowiązków Konsultanta ds. Wsparcia Obcokrajowców należą:

- » zapewnienie kompleksowego wsparcia operacyjnego przedsiębiorcom,
- » koordynacja skutecznych szkoleń językowych i warsztatów adaptacyjnych,
- » dbanie o komfort i dobrostan cudzoziemców w ich codziennym życiu zawodowym i społecznym,
- » zbieranie sugestii i pomysłów od franczyzobiorców,
- » zapewnienie bieżącego wsparcia biznesowego.



Działania związane z istotnymi wpływami na osoby wykonujące pracę w łańcuchu wartości

[S2-4]

Kluczowe działania w 2025 r. związane z warunkami pracy na wyższym szczeblu łańcucha wartości:

- » W dalszym ciągu zapoznawaliśmy dostawców z Kodeksem Postępowania dla Dostawców Żabka Polska – na koniec 2025 r. 91,8% z nich potwierdziło znajomość dokumentu, a 87,7% przestrzeganie jego postanowień.
- » Żabka Polska kontynuowała również „paszportyzację” dostawców. Proces ten umożliwia gromadzenie i weryfikację informacji o dostawcach, w tym w zakresie przestrzegania norm prawnych, biznesowych i etycznych.
- » Opracowaliśmy lokalne kodeksy postępowania dla pozostałych podmiotów Grupy Żabka, oparte na Kodeksie Postępowania dla Partnerów Biznesowych Żabka Group SA (Żabka International, Froo, DRIM, Maczfit i Lite e-commerce przyjęły pod koniec 2025 r. kodeksy postępowania dla dostawców dostosowane do swojej specyfiki).

W 2026 r. planujemy opracowanie i zatwierdzenie planu zrównoważonego rozwoju łańcucha dostaw Żabka Polska, dalsze doskonalenie systemu samooceny i audytów dostawców w ramach platformy Sedex oraz stworzenie wewnętrznego narzędzia do identyfikacji ryzyk ESG występujących u dostawców, zarządzania nimi i ich ograniczania.

Osoby wykonujące pracę w łańcuchu wartości – ciąg dalszy

Kluczowe działania w 2025 r. związane z warunkami pracy na niższym szczeblu łańcucha wartości:

- » Kontynuowaliśmy usprawnianie narzędzi mających na celu ułatwienie i zwiększenie efektywności wykonywania codziennych obowiązków przez pracowników w sklepach, w tym przede wszystkim: opartej na AI aplikacji Cyberstore, służącej do automatyzacji uzupełniania zapasów, oraz Asystenta Żabka, czyli wykorzystującego AI komponentu OptiPlan, optymalizującego funkcjonowanie sklepu poprzez przekazywanie aktualnych informacji za pośrednictwem tabletów sklepowych.
- » Skoordynowaliśmy wdrożenie systemu kaucyjnego mającego na celu zwiększenie recyklingu opakowań w sposób dążący do ograniczenia dodatkowego nakładu pracy – w wybranych lokalizacjach zainwestowaliśmy w półautomatyczne rozwiązania wspierające zbórkę ręczną oraz zaoferowaliśmy franczyzobiorcom dodatek finansowy z tytułu obsługi systemu.
- » Rozpoczęliśmy współpracę z platformami Too Good To Go oraz Foodsi w celu zmniejszenia ilości marnowanej żywności w sklepach, a także ograniczenia strat po stronie franczyzobiorcy (zobacz rozdział „[Zagospodarowanie odpadów żywnościowych](#)”).
- » Przeprowadziliśmy badanie satysfakcji franczyzobiorców z dostarczanych przez nas rozwiązań technologicznych. 86,5% respondentów dostrzegło ich ogólny pozytywny wpływ na efektywność pracy, co oznacza wzrost o 6,5 p.p. w porównaniu z rokiem poprzednim. Indywidualnej ocenie poddano również poszczególne narzędzia, a w trakcie tygodniowego badania Net Promoter Score (NPS) otrzymaliśmy ponad 2 200 odpowiedzi. Zebraliśmy opinie na temat postrzeganego wpływu wszystkich udostępnianych narzędzi na funkcjonowanie sklepu, a także oceny poszczególnych z nich.

- » Przeprowadziliśmy konsultacje z Radą Franczyzobiorców. W kadencji 2023–2025 Rada:
 - » była konsultowana w sprawie inicjatywy mającej na celu doskonalenie segmentacji asortymentu,
 - » uczestniczyła we wdrażaniu mechanizmu zapobiegającego nadmiernemu zatowarowaniu sklepów,
 - » była konsultowana w sprawie inicjatywy mającej na celu optymalizację zamówień,
 - » była konsultowana w sprawie dostosowania przestrzeni roboczej w strefie Żabka Cafe,
 - » odbywała spotkania terenowe z franczyzobiorcami.

Cele dotyczące osób wykonujących pracę w łańcuchu wartości**[S2-5]**

Pomiary i monitorowanie przestrzegania praw pracowniczych i praw człowieka stanowią złożone zagadnienie, którego sprowadzenie do kilku KPI prowadzi do uproszczeń i nie daje rzeczywistego obrazu sytuacji. Koncentrujemy się zatem na zwiększaniu świadomości dostawców co oczekiwanych przez nas standardów oraz wspieraniu franczyzobiorców i ich pracowników w wykonywaniu codziennych obowiązków. Działania te przyczyniają się także do realizacji szerszego celu Grupy, jakim jest zapewnienie etycznego pozyskiwania surowców i zrównoważonych praktyk w łańcuchu dostaw, a także są spójne z zasadami 1–6 UN Global Compact, dotyczącymi praw człowieka i praw pracowniczych.

Naszym nadrzędnym celem jest umożliwienie franczyzobiorcom i ich pracownikom jak najefektywniejszej pracy, a także zapewnienie współpracującym z nami przedsiębiorcom satysfakcjonującej marży. Realizujemy to założenie w sposób ciągły, m.in. poprzez wprowadzanie narzędzi cyfrowych i technologii zmniejszających pracochłonność poszczególnych zadań.

Do 2026 r. Żabka Polska dąży do:

- » maksymalizacji odsetka partnerów biznesowych zapoznanych z Kodeksem Postępowania,
- » zwiększenia wskaźnika satysfakcji (NPS) franczyzobiorców ze współpracy z Żabką,
- » utrzymania łącznego wskaźnika dobrowolnych odejść franczyzobiorców na poziomie odnotowanym w roku bazowym (2020).

Konkretne cele wyznaczaliśmy sobie w oparciu o branżowe wskaźniki referencyjne, międzynarodowe standardy i praktyki rynkowe stosowane przez porównywalne przedsiębiorstwa, a ich weryfikację przeprowadziły właściwe zespoły Grupy, w tym ds. compliance, zamówień i zrównoważonego rozwoju, oraz przedstawiciele kadry kierowniczej wyższego szczebla. Choć głos osób wykonujących pracę w łańcuchu wartości nie został jeszcze bezpośrednio włączony do tego procesu, Grupa aktywnie poszukuje sposobów uwzględnienia ich perspektywy – tak by wpływ na kształtowanie przyszłych planów rozwoju miały nie tylko na wiedza i kompetencje kierownictwa, lecz także opinie płynące z całego łańcucha wartości.





Konsumenci i użytkownicy końcowi

Istotne wpływy, ryzyka i szanse związane z konsumentami i użytkownikami końcowymi

[ESRS.2.SBM-3] [S4.SBM-3]

Oferta Grupy Żabka skierowana jest przede wszystkim do konsumentów i nie jest ograniczona do jakiejkolwiek grupy wiekowej czy typu gospodarstwa domowego. Łącznie spółki Grupy docierają do milionów konsumentów w dwóch krajach. W zakres niniejszego ujawnienia wchodzi wszyscy konsumenci i użytkownicy końcowi, na których Grupa Żabka może wywierać istotny wpływ.

Wiele spośród naszych produktów spożywczych stanowi wygodną ofertę, po którą regularnie sięga duża liczba osób poszukujących szybkich i łatwo dostępnych rozwiązań żywieniowych na co dzień. Szeroka obecność Żabki w Polsce wiąże się ze znaczącą szansą na pozytywne oddziaływanie na konsumentów poprzez umożliwianie im podejmowania bardziej świadomych wyborów. Dlatego jako Grupa kontynuujemy rozwój ekosystemu convenience, którego zasadniczą funkcją jest dostarczanie klientom wysokiej jakości niezbędnych produktów i usług w szybki i przystępny sposób. Obejmuje to m.in. promowanie lepszych i bardziej świadomych wyborów poprzez udostępnianie różnorodnej oferty marek własnych Grupy, w tym należących do spółek zależnych. Maczfit specjalizuje się w przygotowywaniu i dostarczaniu zbilansowanych posiłków wysokiej jakości, ułatwiających prowadzenie zdrowego trybu życia. Dietly prowadzi platformę internetową umożliwiającą porównanie i wybór ofert cateringu dietetycznego, dopasowanego do indywidualnych potrzeb. Lite e-commerce z kolei opracowuje narzędzia cyfrowe, dzięki którym klienci mogą zamawiać te same produkty, które Żabka sprzedaje w sklepach stacjonarnych, co zwiększa ich dostępność. Wspólnie uzupełniają one marki własne samej Żabki, których asortyment obejmuje m.in. produkty opatrzone oceną Nutri-Score A-C, produkty roślinne, produkty spełniające standard tzw. czystej etykiety oraz produkty wzbogacane. Grupa upatruje szansy finansowej w zapewnianiu odpowiedzi na potrzeby klientów i trendy rynkowe w zakresie zdrowego stylu życia. Zainspirowana nimi, stworzyła ofertę, która pozytywnie przekłada się na sprzedaż do klienta końcowego.

W związku z tym równie istotne jest to, w jaki sposób komunikujemy się z konsumentami w różnych punktach kontaktu. Naszym celem jest, aby wszelki przekaz realizowany za pośrednictwem kanałów takich jak telewizja, internet, media społecznościowe czy sklepy cechował się prostym i zrozumiałym językiem, ułatwiającym jego właściwe zrozumienie oraz minimalizującym ryzyko wprowadzenia konsumentów w błąd. Produkty marek własnych opracowywane są zgodnie z zasadą „czystej etykiety”, a w Polsce ponadto opatrywane symbolami Nutri-Score i Porcja Dobrego!, ułatwiającymi dokonywanie świadomych wyborów żywieniowych. Z omawianym obszarem działań wiąże się również ryzyko: jeżeli jakkolwiek część sieci Żabki będzie stosować niejasny lub nieodpowiedzialny marketing, może mieć to konsekwencje prawne, jak i finansowe.

Oceniamy również, że rynki cateringu dietetycznego dostarczanego bezpośrednio do klienta (D2C) oraz internetowych zakupów spożywczych (eGrocery) charakteryzują się dużym potencjałem wzrostu. Naszą odpowiedzialnością na potrzeby konsumentów są cyfrowe platformy usług, takie jak Żappka, delio i Żabka Jush! Ze względu na miliony aktywnych użytkowników i duże ilości przetwarzanych danych wywieramy istotny wpływ na kwestie związane z prywatnością i bezpieczeństwem danych klientów. Może to stwarzać ryzyko wpływające na sytuację finansową Grupy, w szczególności marżę EBITDA. Niewłaściwe wykorzystanie danych osobowych, naruszenie ich poufności lub inne przypadki nieprzestrzegania przepisów RODO bądź krajowych regulacji dotyczących ochrony danych mogą skutkować sankcjami finansowymi, utratą wizerunku i zaufania konsumentów.

Polityki związane z konsumentami i użytkownikami końcowymi

[S4-I, MDR-P]

Ramowa Polityka Zrównoważonego Systemu Żywnościowego określa kierunkowe cele Grupy Żabka* w zakresie budowy i utrzymywania zrównoważonego systemu żywnościowego w ramach działalności ekosystemu convenience, w tym zobowiązanie do opracowywania i oferowania produktów spełniających najwyższe standardy jakości, a także do czytelnego oznakowywania oferowanych produktów i przejrzystej komunikacji na temat ich jakości i profilu odżywczego.

Dokument zawiera ponadto nasze zobowiązanie do oferowania konsumentom szerokiej gamy produktów, począwszy od marek własnych, a także do czytelnego ich etykietowania i przejrzystej komunikacji w zakresie składu i wartości odżywczych poszczególnych artykułów. Osobą odpowiedzialną za politykę jest Group Sustainability Director.

Zgodnie z **Kodeksem Postępowania Grupy Żabka** ukrywanie informacji o niekorzystnym wpływie na produkt, poziom usług lub zdrowie klientów stanowi niedopuszczalne postępowanie ze strony pracowników. Oczekujemy od pracowników dążenia wszelkimi staraniami, aby komunikaty marketingowe i komunikacja zewnętrzna były jasne, uczciwe, rzetelne i precyzyjne. Wszystkie oświadczenia dotyczące reklamowanych produktów i usług muszą być zgodne z prawdą. Materiały graficzne wykorzystywane w reklamach muszą być spójne z treścią i wiernie odzwierciedlać reklamowany produkt.

* Polityka ta została przyjęta przez spółkę dominującą Żabka Group S.A., a ich odpowiedniki zostały wdrożone w rumuńskich spółkach zależnych (Żabka International S.à r.l., Froo Romania Retail s.r.l., Froo Romania Holding S.A. oraz DRIM Daniel Distribuție FMCG s.r.l.). Żabka Polska sp. z o.o. oraz spółki operacyjne mają w tym obszarze bardziej szczegółowe uregulowania.

Konsumenci i użytkownicy końcowi – ciąg dalszy

Zgodnie z **Polityką Odpowiedzialnej Komunikacji, Sponsoringu i Zaangażowania Publicznego Grupy Żabka** zobowiązujemy się do zapewnienia pełnej zgodności z obowiązującymi przepisami prawa w zakresie komunikacji i marketingu, regulacjami wewnętrznymi oraz dobrymi praktykami. Za tę politykę odpowiada Corporate Affairs Director.

W zakresie ochrony prywatności wdrożono w Żabka Group SA zbiór szczegółowych, zgodnych z RODO **polityk dotyczących ochrony danych osobowych**, za które odpowiada Koordynator RODO. Dotyczą one wszelkich kwestii związanych z poufnością danych osobowych, jakie obejmują przepisy RODO. Ponadto w 2025 r. wdrożono **Politykę Standardów Ochrony Danych Osobowych**, za którą odpowiada Group Compliance and Privacy Officer. Polityka ta ustanawia obowiązkowe minimalne normy w zakresie przetwarzania danych osobowych dla wszystkich podmiotów z Grupy Żabka w sposób zgodny z RODO i innymi właściwymi przepisami prawa. Obejmuje ona takie obszary jak dokumentacja, ocena ryzyka, prawa osób, których dane dotyczą, zarządzanie dostawcami, szkolenia, monitoring i audyty. Podmioty z Grupy są zobowiązane do wdrożenia oraz regularnej weryfikacji i aktualizacji tych standardów w celu zapewnienia rozliczalności i przejrzystości praktyk w zakresie ochrony danych.

Polityka Dobrostanu Zwierząt ustanawia jednolite standardy w stosunku do produktów i składników odzwierzęcych w asortymencie marek własnych Żabka Polska oraz w stosunku do jaj konsumpcyjnych. W jej zakres wchodzi wspieranie odpowiedzialnych producentów oraz podnoszenie świadomości wśród partnerów biznesowych i konsumentów. Za politykę odpowiada Quality Standards and Climate Protection Director. Na poziomie Grupy kwestie dotyczące dobrostanu zwierząt są uregulowane przez Ramową Politykę Zrównoważonego Systemu Żywnościowego.

Procesy współpracy z konsumentami

[S4-2]

Grupa Żabka aktywnie promuje zdrowsze wybory żywieniowe wśród konsumentów poprzez przejrzyste informowanie o produktach oraz inicjatywy takie jak Porcja Dobrego!. Osobami odpowiedzialnymi za współpracę Grupy z konsumentami w zakresie wiedzy o żywieniu są Quality Standards and Climate Protection Director oraz Sustainable Food Manager. W Żabka Polska obszarem tym zajmuje się Dział Zarządzania Jakością i Środowiskiem przy wsparciu zespołów ds. opracowywania nowych produktów oraz marketingu.

Ponadto dla Żabka Polska i Maczfit ważnym narzędziem służącym pogłębianiu współpracy z konsumentami i lepszemu zrozumieniu ich potrzeb i oczekiwań jest wskaźnik Net Promoter Score (NPS), który ułatwia podejmowanie działań mających na celu zwiększanie satysfakcji klientów i budowanie ich lojalności. W ramach badania NPS klienci oceniają prawdopodobieństwo, z jakim poleciliby produkty lub usługi firmy innym osobom, zazwyczaj w skali od 0 do 10. Informacje uzyskane w ramach badania dostarczają cennych wskazówek dotyczących obszarów wymagających poprawy i pomagają Żabka Polska

oraz Maczfit monitorować dynamikę ogólnego poziomu zadowolenia klientów.

Odpowiedzi są dokładnie analizowane w celu identyfikacji trendów i powtarzających się problemów, co umożliwia ukierunkowane doskonalenie oferty i obsługi klienta. Badanie NPS służy również jako wskaźnik referencyjny jakości obsługi, a jego wyniki są regularnie raportowane kadrze zarządzającej i uwzględniane przy podejmowaniu strategicznych decyzji.

Grupa podejmuje również działania w celu jasnego komunikowania zasad ochrony prywatności, zapewnienia zgodności z RODO oraz umożliwienia klientom zgłaszania wątpliwości za pośrednictwem różnych kanałów.



Konsumenci i użytkownicy końcowi – ciąg dalszy

Procesy naprawy skutków negatywnych wpływów i kanały zgłaszania wątpliwości

[S4-3] [S4-4]

Wszelkie wątpliwości dotyczące żywienia lub zdrowia oraz kwestie związane z czytelnością etykiet można zgłaszać za pośrednictwem naszych kanałów obsługi klienta. W 2025 r. spółki Grupy otrzymały łącznie 510 296 skarg od konsumentów i użytkowników końcowych*. Konsumenci kontaktują się z nami w szerokim zakresie spraw, takich jak obsługa klienta, problemy z dostawami, etykietowanie, jakość asortymentu i zwroty.



Reklamacje są rozpatrywane w kolejności zgłoszeń z wykorzystaniem platform Jira i Freshworks.

W sytuacji, gdy nieprawidłowości po stronie Żabka Polska zostają potwierdzone, klienci otrzymują rekompensatę.



Po każdej interakcji z klientem, zarówno pisemnej, jak i telefonicznej, przesyłamy ankietę mierzącą satysfakcję z usługi (NPS) – w celu uzyskania opinii. Wszystkie kanały komunikacji są codziennie monitorowane pod kątem bieżącej liczby reklamacji do rozpatrzenia oraz spraw rozstrzygniętych poprzedniego dnia.

Szczególną wagę przykładamy do natychmiastowego reagowania w pilnych sprawach oraz rozpatrywania zapytań e-mailowych w ciągu 24 godzin. Satysfakcja klientów jest regularnie oceniana za pomocą ankiet i mechanizmów zbierania opinii, co pozwala na ciągłe doskonalenie jakości obsługi. Wszystkie podmioty Grupy przykładają dużą wagę do szczegółowych wskaźników wyników i regularnych audytów, które umożliwiają doskonalenie systemów wsparcia, a także wyznaczają pracowników odpowiedzialnych za zarządzanie zgłoszeniami i ocenami w celu utrzymania wysokich standardów obsługi.

Zgodnie z przepisami o ochronie danych osobowych wyznaczaliśmy Inspektora Ochrony Danych, z którym można skontaktować się mailowo pod adresem iod@zabka.pl w każdej sprawie związanej z przetwarzaniem danych osobowych. Ściśle przestrzegamy m.in. prawa osób, których dane dotyczą, do usunięcia ich danych osobowych – konsumenci mogą skontaktować się z nami w tej sprawie.

* Liczba ta dotyczy wszystkich otrzymanych skarg, niezależnie od ich potwierdzonego charakteru, wagi lub tematyki podnoszonej przez konsumenta. Uważnie sprawdzamy wszelkie przypadki niewłaściwego zachowania wobec klienta i każde naruszenie standardów obsługi klienta traktujemy z należytą powagą. Partner sprzedaży przypisany do danego franczyzobiorcy jest zobowiązany do zbadania takich incydentów wspólnie z franczyzobiorcą. Na mocy Kodeksu Etyki i Postępowania Franczyzobiorcy zobowiązujemy franczyzobiorców i ich pracowników do traktowania klientów z szacunkiem, uprzejmością i bez dyskryminowania kogokolwiek, zgodnie ze standardami obsługi Żabka Polska. Ponadto zapewniamy środki bezpieczeństwa w sklepach, takie jak monitoring, umożliwiający rejestrację zdarzeń. Sieć Żabka Polska obsługuje dziennie ponad 4 mln klientów, a pozostałe spółki Grupy wielu kolejnych. W związku z tym dokładamy wszelkich starań, aby każda zgłoszona reklamacja została uważnie rozpatrzona. Takie sytuacje mają jednak charakter incydentalny, gdyż jedynie 1 na 3 200 klientów kontaktuje się z nami za pośrednictwem wyżej wymienionych kanałów.

Konsumenci i użytkownicy końcowi – ciąg dalszy

Działania związane z istotnymi wpływami na konsumentów i użytkowników końcowych

[S4-4, MDR-A]

W 2025 r. kontynuowaliśmy szereg działań i inicjatyw mających na celu poprawę dostępu do zdrowej, smacznej żywności na co dzień:



- » **Porcja Dobrego!** – program prowadzony przez dietetyków w współpracy z zaufanymi dostawcami. W jego ramach opracowujemy nowe receptury dań i przekąsek, tak by zawierały wyłącznie najwyższej jakości składniki i zachowywały zbilansowany profil odżywczy. Produkty spełniające te wymogi oznaczamy specjalną naklejką Porcja Dobrego! Są one starannie wybierane spośród oferty naszych marek własnych, w tym Szamamm, Haps, Dobra Karma i Tomcio Paluch. Są to posiłki o zbilansowanym składzie odżywczym, wolne od sztucznych dodatków, roślinne i/lub z oceną Nutri-Score A, B lub C. Program realizujemy od 2023 r. z myślą o promowaniu bardziej zrównoważonego stylu życia wśród konsumentów. Jego elementem jest również proponowanie klientom odpowiednich rozmiarów porcji. W 2025 r. wprowadziliśmy 65 nowych produktów spełniających kryteria Porcji Dobrego! i mających obiecujący potencjał w zakresie sprzedaży. W związku z tym obecnie asortyment objęty programem liczy 140 różnych pozycji.
- » W 2025 r. promowaliśmy program Porcja Dobrego! za pomocą dwóch dużych kampanii marketingowych. W jednej z nich osiągnęliśmy szczególnie dobre wyniki, tj. 84 publikacje w mediach i zasięg na poziomie ponad 220 tys. odbiorców. Nasze działania w obszarze komunikacji obejmowały również serię filmów edukacyjnych zrealizowanych z partnerem Hilton Foods na temat dań gotowych, której celem była zmiana postrzegania tego rodzaju posiłków przez konsumentów. Druga z kampanii skierowana była do osób uprawiających sport i poświęcona była promocji naszych marek oraz korzyści płynących ze zdrowego i zbilansowanego odżywiania. Inicjatywa obejmowała również udział w dwóch wydarzeniach o charakterze rodzinnym, co pozwoliło poszerzyć zasięg kampanii.



W 2026 r. zamierzamy utrzymać udział produktów marek własnych spełniających kryteria programu Porcja Dobrego! na poziomie ok. 62%. Będziemy również dążyć do zwiększania liczby takich produktów dostępnych w sklepach Żabka. Ponadto planujemy realizację kompleksowych działań w zakresie komunikacji, skierowanych do trzech kluczowych grup konsumentów: studentów, osób uprawiających sport oraz seniorów, w celu podnoszenia świadomości na temat programu Porcja Dobrego! i płynących z niego korzyści.

Cele dotyczące konsumentów i użytkowników końcowych

[S4-5]

Grupa planuje ustanowić mierzalne cele dla spółek. Cele oraz odpowiadające im wskaźniki związane ze wzmacnianiem pozytywnych wpływów na zasoby pracownicze zgodnie ze strategią Żabka Polska zostały opisane przy okazji omówienia filaru „Zrównoważony styl życia” na stronie 75.



- » Zleciliśmy również badania związane z programem Porcja Dobrego!, a także badania w **Rumunii** mające na celu zrozumienie, czym zdaniem mieszkańców tego kraju jest dobre odżywianie.
- » **Maczfit** koncentruje swoją działalność na sporządzaniu tzw. diet pudełkowych, dostosowanych do potrzeb konsumentów o różnych potrzebach i preferencjach żywieniowych, w tym osób z nietolerancją glukozy lub laktozy oraz osób chorujących na cukrzycę lub dotkniętych innymi schorzeniami. Maczfit zatrudnia stały zespół sześciu dietetyków, do których można zwrócić się o pomoc w doborze odpowiedniego planu żywieniowego. W 2025 r. firma dostarczała posiłki do ponad 5 000 miast w całej Polsce, przyczyniając się tym samym do większej dostępności zdrowej żywności. Ponadto we współpracy z Żabka Polska prowadzono prace analityczne nad oceną wartości odżywczej wybranych posiłków Maczfit.
- » Niektóre spółki Grupy, np. **Lite e-commerce**, nie rozwijają marek własnych. Spółka wymaga jednak od swoich dostawców etykietowania zgodnego z obowiązującymi polskimi i unijnymi przepisami dotyczącymi przekazywania konsumentom informacji na temat żywności. W przypadku stwierdzenia niezgodności, w szczególności w odniesieniu do produktów świeżych, takich jak owoce i warzywa, spółka zwraca się do dostawców o uzupełnienie brakujących informacji (np. o kraj pochodzenia lub klasę jakości).

Informacje dotyczące ładu korporacyjnego

Zagadnienia omówione
w niniejszym rozdziale

Niniejszy rozdział zawiera omówienie praktyk Grupy w zakresie ładu korporacyjnego, których stosowanie przyczynia się do przestrzegania przepisów prawa, jak i regulaminów wewnętrznych, promowania odpowiedzialnych postaw oraz zapewniania transparentności wymaganej do utrzymania długoterminowych relacji biznesowych.

Istotne wpływy, ryzyka i szanse związane
z ładem korporacyjnym

- | | | |
|----|---------------------------|---|
| 21 | Kultura korporacyjna | + |
| 22 | Przeciwdziałanie korupcji | + |

Legenda

Ryzyko/szansa

R Ryzyko

S Szansa

Wpływ

+ Pozytywny

- Negatywny

Kluczowe inicjatywy



Kontynuowaliśmy dalsze ujednolicanie polityk compliance w spółkach zależnych



Zorganizowaliśmy pierwszy Dzień Inwestora, podczas którego gościliśmy ponad 70 przedstawicieli funduszy inwestycyjnych oraz analityków sell side



Przeprowadziliśmy emisję obligacji powiązanych z celami zrównoważonego rozwoju, wspartą niezależną opinią ekspercką (Second Party Opinion) wydaną przez Moody's



Uruchomiliśmy platformę do raportowania ESG w celu usprawnienia procesu sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju w Grupie Żabka



Zostały opracowane ramowe założenia w zakresie wskaźników ESG w ramach Grupy, które są obecnie przedmiotem szczegółowej weryfikacji, prowadzonej wspólnie z różnymi podmiotami z Grupy



O ponad
8 mln PLN*
niższe koszty
odsetkowe dzięki
realizacji celów ESG

Emisja obligacji powiązanych z celami zrównoważonego rozwoju

W 2025 r. wyemitowaliśmy obligacje powiązane ze zrównoważonym rozwojem (sustainability-linked) o łącznej wartości nominalnej 1 mld PLN. Dzięki uwzględnieniu w warunkach finansowania wybranych KPI w zakresie ESG emisja stanowi dodatkowy czynnik motywujący do zwiększania sprzedaży produktów marek własnych wspierających zrównoważony styl życia oraz do ograniczania udziału plastiku pierwotnego w opakowaniach produktów marek własnych. Realizacja tych celów przekłada się na usprawnienia w działalności operacyjnej, co z kolei sprzyja optymalizacji kosztów w perspektywie długoterminowej, wpływa na konkurencyjność produktów oraz pozwala na tworzenie wartości w sposób bardziej niezależny od zachodzących w otoczeniu zmian.

* Podana kwota odpowiada ewentualnym dodatkowym kosztom odsetkowym, które wynikałyby ze wzrostu marży w przypadku nieosiągnięcia celów ESG zawartych w warunkach zielonych instrumentów finansowania (obligacjach i kredytach) w 2025 r. Wartość ta nie uwzględnia ewentualnego przedterminowego wykupu ani ewentualnego obniżenia zobowiązania podatkowego w wyniku poniesienia wyższych kosztów odsetkowych.



Postępowanie w biznesie

Wpływy, ryzyka i szanse związane z łańcem korporacyjnym

W odniesieniu do łańca korporacyjnego dwie kwestie okazały się istotne dla Grupy w toku przeprowadzonej analizy podwójnej istotności. Pierwszą z nich jest kultura korporacyjna. Zabka Group SA, jako podmiot notowany na giełdzie, dąży do wywierania pozytywnego wpływu na Grupę poprzez ustanowienie spójnej strategii biznesowej, Ramowej Polityki ESG oraz realizację szeregu inicjatyw w obszarze ESG.

Po drugie, ze względu na szeroki zakres kontaktów biznesowych, nasze podejście do przeciwdziałania korupcji może pozytywnie oddziaływać na standardy współpracy pomiędzy podmiotami z Grupy a różnymi kontrahentami.

Polityki i procedury dotyczące postępowania w biznesie

[G1-1]

Wdrożyliśmy szereg polityk mających na celu zapewnienie właściwego postępowania w biznesie wśród pracowników oraz partnerów biznesowych. Polityki te, przyjęte na poziomie Grupy, zapewniają spójne stosowanie obranej strategii biznesowej we wszystkich obszarach działalności, przyczyniając się do budowania jednolitej kultury korporacyjnej w Polsce oraz coraz bardziej rozwijających się jednostkach zagranicznych. O ile nie wskazano inaczej, polityki te zostały przyjęte przez Radę Dyrektorów Zabka Group SA.

Kluczowe polityki kształtujące kulturę korporacyjną Grupy:

Kodeks Etyki i Postępowania dla Pracowników został omówiony w podrozdziale „[Polityki związane z własnymi zasobami pracowniczymi](#)”.

Kodeks Postępowania dla Partnerów Biznesowych oraz **Polityka Praw Człowieka dla Partnerów Biznesowych** zostały omówione w podrozdziale „[Polityki związane z osobami wykonującymi pracę w łańcuchu wartości](#)”.

Polityka Odpowiedzialnej Komunikacji, Sponsoringu i Zaangażowania Publicznego określa zasady, zgodnie z którymi realizujemy nasze zobowiązania. Zawiera także wytyczne dla zespołów ds. marketingu i komunikacji oraz zobowiązania wobec pracowników, partnerów biznesowych, dostawców i wszystkich innych osób, z którymi współpracujemy. Określa również zasady zaangażowania publicznego, w tym sponsoringu i filantropii. Co istotne, potwierdza nasze zobowiązanie do zachowania neutralności w sferze publicznej, wyrażnie wykluczając wszelkie formy zaangażowania politycznego z działalności sponsoringowej. Osobą odpowiedzialną za regulację jest Corporate Affairs Director.

Procedura Postępowania Wobec Przedstawicieli Sektora Publicznego obowiązuje w Zabka Polska sp. z o.o. i określa zasady postępowania w relacjach z przedstawicielami sektora publicznego. Obejmuje ona interakcje z przedstawicielami sektora publicznego i ustanawia wytyczne dotyczące prowadzenia właściwej i etycznej komunikacji. Polityka wprowadza całkowity zakaz oferowania, wręczania, przyjmowania lub żądania jakichkolwiek korzyści we współpracy i kontaktach z sektorem publicznym. Za Politykę odpowiada Director of the Legal and Compliance Department.

Procedura Dotycząca Terminów Płatności ma na celu ujednolichenie warunków płatności i związanego z nimi procesu obiegu dokumentów w relacjach handlowych z kontrahentami. Polskie spółki zależne Zabka Polska sp. z o.o. zobowiązane są do wdrożenia i przestrzegania Procedury, która obejmuje ustalanie warunków płatności w transakcjach z kontrahentami. Uwzględnia ona specyficzne potrzeby małych i średnich przedsiębiorstw oraz przewiduje odrębne warunki płatności dla tych podmiotów. Osobą odpowiedzialną za omawianą regulację jest Treasury Director.

Kluczowe polityki w zakresie compliance i przeciwdziałania korupcji:

Strategia Compliance stanowi podstawowy dokument określający zasady działania Grupy w sposób przejrzysty, odpowiedzialny i uczciwy. Ustanawia ona ramy systemu nadzoru nad przestrzeganiem przepisów regulacyjnych (compliance), którego zadaniem jest zapewnianie, aby wszystkie działania Grupy były zgodne z obowiązującym prawem, standardami etycznymi, najlepszymi praktykami biznesowymi oraz unormowaniami wewnętrznymi. Dokument obejmuje m.in. procesy zarządzania kwestiami compliance oraz definiuje poszczególne role i zakresy kompetencji. Osobą odpowiedzialną za politykę jest Group Compliance and Privacy Officer.

Polityka i Procedura Compliance zapewniają prowadzenie działalności przez Zabka Polska sp. z o.o. w sposób zgodny z przepisami prawa, standardami etycznymi i regulacjami wewnętrznymi. Są one oparte na normie ISO 37301 i mają na celu ustanowienie systemu compliance. Dokument przykłada szczególną wagę do określenia zakresu wymogów w obszarze compliance, procesu zarządzania kwestiami compliance oraz podziału ról i kompetencji jego poszczególnych uczestników. Osobą odpowiedzialną za te regulacje wewnętrzne jest General Counsel w Zabka Polska (Group Compliance & Privacy Officer).

Polityka Anonimowego Zgłaszania Naruszeń określa zasady zgłaszania nieprawidłowości, w tym związanych z naruszeniem przepisów dotyczących przeciwdziałania korupcji, praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu. Określa również zasady podejmowania działań i zapewnia ochronę sygnalistom. Kluczowe zagadnienia obejmują przyjmowanie zgłoszeń wewnętrznych, podejmowanie działań następczych i naprawczych oraz raportowanie. Dokument obowiązuje w Zabka Group SA, a odpowiada za niego General Counsel w Zabka Polska (Group Compliance & Privacy Officer).

Postępowanie w biznesie – ciąg dalszy

Procedura Zgłoszeń Wewnętrznych oraz Instrukcja Dotycząca Działañ Następczych określa sposób postępowania ze zgłoszeniami nieprawidłowości dokonanymi zgodnie z Procedurą Zgłoszeń Wewnętrznych Żabka Polska. Zawiera wytyczne dotyczące przyjmowania zgłoszeń, gromadzenia informacji o nieprawidłowościach, przeprowadzania formalnej weryfikacji zgłoszeń oraz prowadzenia działań, w tym postępowań wyjaśniających. Ponadto określa zasady formułowania zaleceń dotyczących ewentualnych działań naprawczych. Osobą odpowiedzialną za te regulacje jest General Counsel w Żabka Polska (Group Compliance and Privacy Officer).

Polityka Zarządzania Konfliktem Interesów dla Pracowników i Współpracowników określa zasady postępowania mające na celu identyfikację i ograniczanie ryzyka wystąpienia konfliktu interesów wśród pracowników oraz osób świadczących usługi na rzecz Grupy Żabka na podstawie umów cywilnoprawnych lub stosownych pełnomocnictw. Chroni również Grupę Żabka przed negatywnymi skutkami takich konfliktów. Za wdrażanie Polityki odpowiada Group Compliance Manager.

Celem **Polityki Antyfraudowej** jest zminimalizowanie ryzyka nadużyć poprzez wprowadzenie skutecznych procedur kontroli wewnętrznej, szkoleń dla pracowników oraz zapewnienie odpowiednich mechanizmów zgłaszania nadużyć. Dokument określa działania podejmowane w odpowiedzi na zgłoszone lub podejrzewane nadużycia, a także środki mające na celu wyeliminowanie lub ograniczenie ryzyka nadużyć we wszystkich obszarach naszej działalności. Polityka wprowadza prostą zasadę zerowej tolerancji dla nadużyć, w tym korupcji i innych zachowań niezgodnych z prawem. Dotyczy ona wszystkich pracowników i współpracowników Grupy Żabka, w tym kadry zarządzającej i menedżerów wyższego szczebla. Za regulację odpowiada Group Compliance Officer.

Obowiązująca w Żabka Polska **Procedura Przekazywania i Przyjmowania Prezentów i Próbek** określa zasady postępowania w zakresie przekazywania i przyjmowania prezentów w relacjach z partnerami biznesowymi, w tym standardy i limity dotyczące wymienianych prezentów, a także zasady postępowania z próbkami produktów. Podstawowa zasada przyjęta w Procedurze jest prosta: wręczenie prezentu lub próbki nie może nigdy prowadzić do choćby najmniejszego podejrzenia, że dane działanie można uznać za korupcyjne. Osobą odpowiedzialną za regulację jest General Counsel w Żabka Polska (Group Compliance & Privacy Officer).

Pozostałe polityki związane z ładem korporacyjnym:

Polityka Odpowiedzialnego Pozyskiwania Minerałów – Minerałów Konfliktu i Kobaltu określa spójne standardy w zakresie zakupu w ramach działalności operacyjnej Żabka Polska sp. z o.o. produktów zawierających tantal, cynę, złoto, wolfram (tj. minerały wydobywane w regionach ogarniętych konfliktami) oraz kobalt. Wytyczne te dotyczą produktów, do wytworzenia których wykorzystano wymienione surowce. Ich celem jest zapewnienie przestrzegania przez kontrahentów międzynarodowych oraz krajowych norm w zakresie odpowiedzialnego wydobywania, przetwarzania, importu i wykorzystywania przedmiotowych minerałów.

Kultura korporacyjna w działalności operacyjnej

System compliance

[G1-1] [G1-3]

W Grupie Żabka funkcjonuje kompleksowy system nadzoru nad przestrzeganiem przepisów regulacyjnych (compliance), obejmujące wszystkie podmioty zależne. W ramach tego systemu ustalono następujący podział kompetencji:

- » **Obowiązki Kierownictwa:** Kierownictwo jest odpowiedzialne za ustanowienie, rozwój i utrzymanie systemu compliance, nadzór nad jego funkcjonowaniem oraz komunikowanie kwestii związanych z przestrzeganiem przepisów wewnątrz Grupy.

- » **Nadzór ze strony Komitetu Zarządzającego:** zadaniem Komitetu Zarządzającego jest zapewnienie zgodności działalności Grupy z obowiązującymi przepisami prawa i standardami wewnętrznymi.
- » **Ocena ze strony Komitetu Audytu:** zadaniem Komitetu Audytu jest weryfikacja skuteczności i wydajności systemu.

Osoba zajmująca stanowisko Compliance Officer, która podlega bezpośrednio Komitetowi Zarządzającemu, jest odpowiedzialna za koordynację funkcjonowania systemu w Grupie. Strategia Compliance Żabka Group SA określa ogólne zasady w odniesieniu do tego obszaru. Szczegóły dotyczące systemu nadzoru nad przestrzeganiem przepisów, w tym szczegółowy zakres kompetencji poszczególnych osób i organów go realizujących, regulują Polityka Compliance oraz Procedura Compliance Grupy Żabka.

Ochrona sygnalistów

Żabka Group SA nie ma obowiązku ustanowienia wewnętrznych kanałów zgłaszania naruszeń zgodnie z przepisami Dyrektywy UE 2019/1937 w sprawie ochrony osób zgłaszających naruszenia prawa Unii. Niemniej Spółka dobrowolnie ustanowiła taki kanał i przyjęła procedurę wyjaśniania zgłaszanych nieprawidłowości.

Polskie podmioty Grupy, tj. Żabka Polska sp. z o.o., Żabka Automatic Logistics sp. z o.o., Żabka Nano sp. z o.o., Green Hive Technology sp. z o.o., Lite e-Commerce sp. z o.o., Lifestyle Solutions sp. z o.o., Fresh Meals Factory sp. z o.o. oraz MasterLife Solutions sp. z o.o., wdrożyły mechanizmy ochrony sygnalistów poprzez przyjęcie odpowiednich procedur i wewnętrznych kanałów zgłaszania naruszeń zgodnie ze wskazaną dyrektywą.

Postępowanie w biznesie – ciąg dalszy

W Żabka Polska dostępne są trzy sposoby zgłaszania nieprawidłowości, z czego dwa umożliwiają zgłoszenie anonimowe:



Zgłoszenie ustne: bezpośredni kontakt z osobą odpowiedzialną (Specjalistą ds. Compliance).



Zgłoszenie pisemne: wystanie tradycyjnego listu z dopiskiem „Sygnalizacja”, który podlega ochronie przed nieuprawnionym dostępem.



Zgłoszenie w formie elektronicznej: za pośrednictwem specjalnego adresu e-mail lub platformy WhistleB pod adresem <https://report.whistleb.com/en/zabka>. Ten kanał pozostaje dostępny przez całą dobę przez siedem dni w tygodniu z każdego urządzenia podłączonego do Internetu.

W Żabka Polska zgłoszenia nie mogą być rozpatrywane przez osoby, co do których – na podstawie treści danego zgłoszenia – zachodzi podejrzenie, że mogą być w jakikolwiek sposób zaangażowane w zgłaszaną nieprawidłowość. Jeżeli zgłoszenie dotyczy członków Zarządu Żabka Polska, członków Komisji ds. Etyki lub osoby odpowiedzialnej za dany kanał zgłaszania naruszeń, powinno ono zostać skierowane do Rady Dyrektorów Zabka Group SA, na przeznaczony do tego adres e-mail.

W Żabka Polska wyznaczony specjalista ds. compliance raz na kwartał i raz na rok przekazuje Komisji Etyki informację na temat efektów funkcjonowania wewnętrznej procedury zgłaszania nieprawidłowości. Następnie Komisja przedkłada sporządzone na tej podstawie sprawozdanie Zarządowi. Zobowiązujemy się do niestosowania działań odwetowych wobec sygnalistów.

Zapobieganie korupcji w działalności własnej

Szkolenia

[G1-3]

Żabka Polska realizuje Politykę Compliance, która m.in. reguluje kwestię szkoleń w zakresie etyki oraz przestrzegania przepisów prawa. Szkolenia te dostarczają praktycznej wiedzy o politykach i procedurach Żabka Polska dotyczących postępowania w biznesie. Wszyscy pracownicy i współpracownicy Żabka Polska są zobowiązani do odbycia takiego szkolenia, przeprowadzanego corocznie w formie zdalnej (e-learning). Jego ukończenie wymaga zdania testu końcowego. Ponadto każdy nowy pracownik i współpracownik Żabka Polska przechodzi stacjonarne szkolenie wprowadzające, obejmujące zagadnienia związane z przestrzeganiem przepisów regulacyjnych.

Żabka Polska stosuje podejście ostrożnościowe, zgodnie z którym wszystkich pracowników uznaje się pełniących „funkcje, które są najbardziej narażone na ryzyko korupcji lub przekupstwa”, bez względu na zakres wykonywanych przez nich zadań. W pozostałych spółkach Grupy dział compliance we współpracy z członkami zarządów przeanalizował i zidentyfikował funkcje i stanowiska, w przypadku których narażenie na ryzyko korupcji lub przekupstwa jest największe. Są to w szczególności: członkowie zarządu, dyrektorzy i inni członkowie kierownictwa podlegający bezpośrednio zarządowi, działu zakupów/sprzedaży, funkcje odpowiedzialne za obszar finansowy, a także inne funkcje ustalone z zarządami spółek.

Informacje dotyczące szkoleń w zakresie przeciwdziałania korupcji i przekupstwu

	Jednostka	2025	2024
Funkcje narażone na ryzyko objęte programami szkoleniowymi	%	100	100

W Żabka Polska funkcjonuje okres obowiązkowych szkoleń antykorupcyjnych dla czynnych pracowników, trwający zazwyczaj od stycznia do września. Pracownicy nieaktywni (nieobecni z powodu długotrwałych urlopów) zostali wyłączeni z obliczeń. Nowi pracownicy zatrudnieni po okresie obowiązkowych szkoleń podpisali oświadczenie o zapoznaniu się i przestrzeganiu Kodeksu Etyki. W 2024 r. członkowie organów zarządzających Zabka Group SA przeszli szkolenie z zakresu przeciwdziałania korupcji.

Incydenty korupcji lub przekupstwa

[G1-4]

W 2025 r. nie zidentyfikowaliśmy żadnych potwierdzonych incydentów korupcji lub przekupstwa.

Incydenty korupcji lub przekupstwa

	Jednostka	2025	2024
Wyroki skazujące za naruszenie przepisów antykorupcyjnych i przepisów w sprawie zwalczania przekupstwa	Liczba	0	0
Grzywny za naruszenie przepisów antykorupcyjnych i przepisów w sprawie zwalczania przekupstwa	PLN	0	0
Potwierdzone incydenty korupcji lub przekupstwa	Liczba	0	0
Potwierdzone incydenty, kiedy zwolniono lub ukarano własne zasoby pracownicze jednostki w związku z korupcją lub incydentami związanymi z przekupstwem	Liczba	0	0
Potwierdzone incydenty dotyczące umów z partnerami biznesowymi, które rozwiązano lub których nie przedłużono z powodu naruszeń związanych z korupcją lub przekupstwem	Liczba	0	0

Kultura korporacyjna w łańcuchu wartości

Zarządzanie relacjami z dostawcami

[G1-2]

Jako organizacja tworząca jeden z czołowych ekosystemów convenience, Grupa jest świadoma znaczącego wpływu, jaki wywiera na otoczenie. W związku z tym angażujemy się w promowanie odpowiedzialnych praktyk biznesowych zarówno we własnej działalności, jak i w łańcuchu dostaw.

Proces nawiązywania współpracy z nowymi kontrahentami w Żabka Polska obejmuje ocenę kryteriów społecznych i środowiskowych. W zależności od charakteru działalności prowadzonej przez partnera biznesowego i poziomu ryzyka związanego ze współpracą, ocenianego na podstawie obrotów, strategicznego znaczenia dla firmy i rodzaju działalności, weryfikacja dostawcy uwzględnia szeroki zakres tematów pozafinansowych i jest realizowana w oparciu o dobrze zdefiniowane procesy.

Grupa Żabka utrzymuje stały dialog ze swoimi partnerami biznesowymi i dostawcami. We wrześniu 2025 r. Żabka Polska była gospodarzem dorocznego Suppliers Meeting, czyli spotkania partnerów handlowych w Poznaniu. Wydarzenie to stanowiło forum, na którym mogliśmy zaprezentować swoją wizję rozwoju oraz strategiczne cele, w tym w obszarze zrównoważonego rozwoju, a także podzielić się dobrymi praktykami i omówić wspólnie realizowane przedsięwzięcia. Wszystkim zaproszonym dostawcom przypomniano o aktualnych politykach firmy w zakresie ESG i zrównoważonego rozwoju dla partnerów biznesowych oraz umożliwiono zapoznanie się ze wszystkimi istotnymi dokumentami. Aby jeszcze bardziej wzmocnić i ułatwić współpracę z partnerami biznesowymi, Żabka Polska od 2022 r. korzysta z platformy „Czysty biznes”, która służy przede wszystkim do sprawnej wymiany informacji.

Praktyki płatnicze

[G1-6]

Wszystkie podmioty należące do Grupy Żabka dążą do rzetelnego regulowania zobowiązań finansowych i zapewniania efektywności operacyjnej poprzez zapobieganie opóźnieniom w płatnościach. Polskie spółki Grupy wdrożyły Procedurę Dotyczącą Terminów Płatności. Ponadto ustanowiono rygorystyczną procedurę postępowania z fakturami, aby zapewnić ich sprawne zatwierdzanie. Zgodnie z powyższym zobowiązaniem płatności są regulowane codziennie.

Standardowe warunki płatności określone w Procedurze są uzależnione od kategorii nabywanego dobra lub usługi. Zgodnie z Procedurą płatności na rzecz małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) powinny być realizowane w ciągu 30-60 dni od momentu otrzymania faktury. Termin ten uzależniony jest od występowania przewagi kontraktowej oraz od tego, czy okres przydatności produktu do spożycia jest krótszy niż 30 dni. Wszystkie jednostki organizacyjne w Polsce są zobowiązane do corocznej weryfikacji umów i klasyfikacji kontrahentów pod kątem kategorii produktowej i przewagi kontraktowej.

Punkt danych	Jednostka	2025	2024
Średni czas, jaki zajmuje Grupie uregulowanie faktury od dnia rozpoczęcia obliczania umownego lub ustawowego terminu płatności	Dni	31	31
Płatności zgodne ze standardowymi warunkami płatności	%	93,1	92,3
Nierozstrzygnięte postępowania sądowe w związku z opóźnieniami w płatnościach	Liczba	0	0

Uwagi metodyczne

Przedstawione informacje na temat praktyk płatniczych Grupy są oparte na danych z systemów księgowych stosowanych przez poszczególne podmioty. Wygenerowanie potrzebnych danych nie było możliwe w przypadku dwóch podmiotów (Cool Logistics i Maczfit), w związku z czym musiały one zostać wyłączone z obliczeń.



Załącznik

Pozostałe mierniki ESRS

W niniejszym rozdziale przedstawione zostały pozostałe mierniki wymagane przez ESRS. Raport Roczny za 2025 r. nie zawiera dobrowolnych ujawnień wskaźników GRI (ang. Global Reporting Initiative) ani SASB (ang. Sustainability Accounting Standards Board) – dla kluczowych podmiotów Grupy (Żabka Polska sp. z o.o. oraz spółek pozostających pod pełną kontrolą operacyjną) zostaną one uwzględnione w „Podsumowaniu ESG za lata 2023-2025”, które zostanie opublikowane na stronie korporacyjnej Żabka Group w pierwszej połowie 2026 r.

Pozostałe mierniki środowiskowe Zużycie energii

[E1-5]

Punkt danych	Jednostka	2025	2024
Całkowite zużycie energii	MWh	137 548	123 648
Całkowite zużycie energii ze źródeł kopalnych	MWh	104 959	94 239
Udział źródeł kopalnych w całkowitym zużyciu energii	%	76	76
Zużycie paliwa z węgla i produktów węglowych	MWh	0	0
Zużycie paliwa z ropy naftowej i produktów naftowych	MWh	69 130	67 731
Zużycie paliwa z gazu ziemnego	MWh	15 739	15 711
Zużycie paliwa z innych źródeł kopalnych	MWh	0	0
Zużycie zakupionych lub pozyskanych energii elektrycznej, ciepła, pary wodnej i chłodzenia ze źródeł kopalnych	MWh	20 091	10 797
Całkowite zużycie energii ze źródeł jądrowych	MWh	0	0
Udział zużycia energii ze źródeł jądrowych w całkowitym zużyciu energii	%	0	0
Całkowite zużycie energii ze źródeł odnawialnych	MWh	32 589	29 409
Udział źródeł odnawialnych w całkowitym zużyciu energii	%	24	24
Zużycie paliwa ze źródeł odnawialnych	MWh	0	0
Zużycie zakupionych lub pozyskanych energii elektrycznej, ciepła, pary wodnej i chłodzenia ze źródeł odnawialnych	MWh	31 111	29 050
Zużycie energii odnawialnej produkowanej samodzielnie bez użycia paliwa	MWh	1 478	359

Produkcja energii

Grupa Żabka

Produkcja energii	Jednostka	2025	2024
Produkcja energii ze źródeł nieodnawialnych	MWh	16 970	18 104
Produkcja energii ze źródeł odnawialnych	MWh	1 478	359

Uwagi metodyczne

Dane dotyczące zużycia energii i proporcji poszczególnych rodzajów energii zostały zebrane i skonsolidowane na podstawie formularzy zbierania danych wypełnianych przez spółki Grupy Żabka. Dane te są raportowane w megawatogodzinach (MWh) i obliczane na podstawie wskazań liczników energii oraz faktur otrzymanych od dostawców, wystawionych w nominalnych jednostkach dla poszczególnych rodzajów energii. Do przeliczenia ich na MWh wykorzystano wartości opałowe podane przez DEFRA dla danego roku.

Przestrzegaliśmy przy tym wytycznych dotyczących obliczeń określonych w ESRS (wymóg ujawniania E1-5). W szczególności raportujemy tutaj energię zużyta w procesach, które są naszą własnością lub znajdują się pod naszą kontrolą, stosując ten sam zakres raportowania co w przypadku emisji gazów cieplarnianych (GHG) dla zakresu 1 i 2.

Wszystkie ilościowe informacje dotyczące energii są raportowane jako finalne zużycie energii, odnoszące się do ilości energii którą faktycznie zużyliśmy. Zgodnie z wytycznymi ESRS uniknęliśmy podwójnego liczenia zużycia paliwa przy ujawnianiu zużycia energii wytworzonej na własne potrzeby. Gdy wytwarzaliśmy energię elektryczną ze źródeł odnawialnych lub nieodnawialnych, a następnie używaliśmy wygenerowaną energię elektryczną, zużycie energii było liczone tylko raz – jako zużycie paliwa.

Załącznik – ciąg dalszy

Energochłonność na podstawie przychodów netto**[E1-5]****Energochłonność na podstawie przychodów netto**

Punkt danych	Jednostka	2025	2024
Całkowite zużycie energii w ramach działalności w sektorach o znacznym oddziaływaniu na klimat na przychody netto z działalności w sektorach o znacznym oddziaływaniu (MWh/ mln na klimat PLN)		5,07	5,19

Uwagi metodyczne

Zakłada się, że cała działalność podmiotów należących do Grupy Żabka stanowi działalność prowadzoną w sektorze o znacznym oddziaływaniu na klimat (głównie w sektorze G wg NACE – Handel hurtowy i detaliczny). We wskaźniku w liczniku uwzględniono całkowite zużycie energii wykazane w ujawnieniu E1-5 Zużycie energii; w mianowniku posłużono się wartością przychodów netto, które odpowiadają całkowitej sprzedaży netto Grupy Żabka.

Intensywność emisji gazów cieplarnianych**[E1-6]****Intensywność emisji gazów cieplarnianych (Żabka Polska)**

Punkt danych	Jednostka	2025	2024
Intensywność emisji gazów cieplarnianych według metody opartej na lokalizacji	(całkowita emisja gazów cieplarnianych w tonach CO ₂ e na przychody netto w mln PLN)	127,7	137,9
Intensywność emisji gazów cieplarnianych według metody opartej na rynku	(całkowita emisja gazów cieplarnianych w tonach CO ₂ e na przychody netto w mln PLN)	121,0	130,5
Przychody netto wykorzystane do obliczenia intensywności emisji gazów cieplarnianych	mln PLN	25 766	22 783

Intensywność emisji gazów cieplarnianych (Grupa Żabka)

Punkt danych	Jednostka	2025	2024
Intensywność emisji gazów cieplarnianych według metody opartej na lokalizacji	(całkowita emisja gazów cieplarnianych w tonach CO ₂ e na przychody netto w mln PLN)	132,3	-
Intensywność emisji gazów cieplarnianych według metody opartej na rynku	(całkowita emisja gazów cieplarnianych w tonach CO ₂ e na przychody netto w mln PLN)	125,9	-
Przychody netto wykorzystane do obliczenia intensywności emisji gazów cieplarnianych	mln PLN	27 153	-

Uwagi metodyczne

Intensywność emisji obliczono jako stosunek emisji gazów cieplarnianych danego zakresu i wartości przychodów ze sprzedaży w mln PLN. Dla zakresu 2 zastosowano emisje obliczone na podstawie kryterium rynkowego. Jednostką, w jakiej wyrażone są emisje gazów cieplarnianych, są tony ekwiwalentu CO₂. Uwzględnione emisje dotyczą gazów uznanych za cieplarniane wg standardu GHG Protocol.

Metodyka obliczania emisji gazów cieplarnianych

[E1-6]

Prezentowane obliczenia oparte są na wytycznych GHG Protocol, który to standard określa globalnie uznane normy w zakresie pomiaru emisji gazów cieplarnianych i zarządzania nimi. W obliczeniach uwzględniono dane w ujęciu skonsolidowanym, analogicznym do konsolidacji przeprowadzanej na potrzeby sporządzenia skonsolidowanego sprawozdania finansowego, tj. obejmują one całą Grupę Żabkę, w skład której wchodzi spółka Żabka Group SA wraz ze wszystkimi jednostkami zależnymi. Ponadto, z uwagi na wymogi i oczekiwania interesariuszy zewnętrznych, odrębnie zostały przedstawione informacje o emisjach gazów cieplarnianych samej Żabka Polska, która to jednostka biznesowa ma największy udział w całkowitych emisjach Grupy.

Emisje gazów cieplarnianych zakresu 1 to bezpośrednie emisje ze spalania paliw w centrach dystrybucyjnych oraz emisje pochodzące z floty pojazdów i zużycia czynników chłodniczych. Do obliczenia emisji gazów cieplarnianych w wyniku spalania paliw zastosowano przeliczniki uzyskane z bazy danych DEFRA (Departament ds. Ochrony Środowiska, Żywności i Spraw Wiejskich rządu Wielkiej Brytanii). W przypadku emisji gazów cieplarnianych pochodzących ze zużycia czynników chłodniczych zastosowano wskaźniki potencjału tworzenia efektu cieplarnianego (GWP) z bazy danych DEFRA lub z kart charakterystyki poszczególnych czynników chłodniczych.

Emisje gazów cieplarnianych zakresu 2 to emisje pośrednie powodowane przez zużycie energii elektrycznej i ciepła sieciowego w centrach dystrybucyjnych i siedzibie firmy. Zarówno w przypadku metody opartej na lokalizacji, jak i metody opartej na rynku, do obliczenia emisji gazów cieplarnianych wynikających ze zużycia energii elektrycznej dla polskich jednostek Grupy wykorzystano dane udostępnione przez Krajowy Ośrodek Bilansowania i Zarządzania Emisjami (KOBiZE) i zmodyfikowane za pomocą przeliczników z bazy danych DEFRA. Dla podmiotów rumuńskich obliczenia oparto na informacjach pochodzących z bazy danych AIB (Association of Issuing Bodies). W przypadku emisji gazów cieplarnianych związanych z zakupem ciepła sieciowego zastosowano przeliczniki z bazy danych DEFRA. Różnica między emisjami gazów cieplarnianych zakresu 2 obliczonymi według metody opartej

na lokalizacji, a emisjami obliczonymi według metody opartej na rynku, wynika z uwzględnienia certyfikatów pochodzenia.

Emisje gazów cieplarnianych zakresu 3 (obejmują emisje zarówno na wyższym, jak i niższym szczeblu łańcucha wartości):

- » **Emisje powstałe na wyższym szczeblu łańcucha wartości** – są to emisje związane z zakupem usług, wydatkami inwestycyjnymi, działalnością związaną z paliwami oraz transportem do sklepów. W zakres obliczeń wchodzi emisje związane ze wszystkimi produktami sprzedawanymi w sklepach Żabka (zarówno pod markami własnymi, jak i obcymi). Emisje związane z zakupionymi usługami i wydatkami inwestycyjnymi są obliczane przy użyciu przeliczników zaczerpniętych z rozszerzonego środowiskowo wieloregionalnego modelu przepływów międzygałęziowych, opartego na danych z EXIOBASE v3.8.2 z 2022 r. Przeliczniki zastosowane do obliczenia emisji z działalności związanej z paliwami oraz działalności związanej z transportem i dystrybucją na wyższym szczeblu pochodzą z opracowania UK Government GHG Conversion Factors for Company Reporting z 2025 r. (współczynniki emisji gazów cieplarnianych zatwierdzone przez rząd Wielkiej Brytanii do stosowania w sprawozdawczości spółek), opublikowanego wspólnie przez DESNZ (Ministerstwo ds. Bezpieczeństwa Energetycznego i Gospodarki Bezemisijnej rządu Wielkiej Brytanii) oraz DEFRA. Emisje, za które odpowiadają zakupione towary, zarówno pochodzące ze źródeł związanych z energią i przemysłem (kategoria E/I), jak i leśnictwem, użytkowaniem gruntów i rolnictwem (kategoria FLAG), są obliczane oddzielnie przy użyciu współczynników emisji z bazy danych emisji FLAG w wersji v1.2 z 2023 r., opublikowanej przez organizację pozarządową Waste and Resources Action Plan (WRAP) oraz z innych naukowych, publicznie dostępnych źródeł. W kategorii E/I emisje związane z opakowaniami są obliczane przy użyciu przeliczników DEFRA.
- » **Emisje powstałe na niższym szczeblu łańcucha wartości** – są to emisje wynikające ze zużycia energii elektrycznej i czynników chłodniczych w sklepach. W przypadku emisji gazów cieplarnianych pochodzących ze zużycia czynników chłodniczych zastosowano wskaźniki potencjału tworzenia efektu cieplarnianego (GWP) z bazy danych DEFRA lub z kart charakterystyki poszczególnych czynników chłodniczych. Zarówno w przypadku metody opartej na lokalizacji,

jak i metody opartej na rynku do obliczenia emisji gazów cieplarnianych związanych ze zużyciem energii elektrycznej, zastosowano dane udostępnione przez KOBiZE i zmodyfikowane za pomocą przeliczników z bazy danych DEFRA.

Różnica między emisjami gazów cieplarnianych zakresu 3 obliczonymi według metody opartej na lokalizacji, a emisjami obliczonymi według metody opartej na rynku, wynika z uwzględnienia certyfikatów pochodzenia.

Za istotne uznano następujące kategorie emisji gazów cieplarnianych zakresu 3: 1. Zakupione towary i usługi; 2. Wydatki kapitałowe; 3. Działalność związana z paliwami i energią; 4. Transport i dystrybucja oraz kategoria 14. Franczyzobiorcy. Pozostałe kategorie 5-13 i 15 nie były obliczone, ponieważ nie są istotne z punktu widzenia działalności Żabka Polska. Jednostka ta w ostatnim okresie sprawozdawczym odpowiadała za ponad 90% przychodów Grupy i około 90% jej całkowitych emisji, co znalazło swoje odzwierciedlenie w wyłączeniach dokonanych na poziomie Grupy. Obliczenia dotyczące około 80% sklepów opierają się na rzeczywistych danych (zebranych z liczników energii), a około 20% – na szacunkach, uwzględniających parametry takie jak lokalizacja danej sklepu.

Załącznik – ciąg dalszy

Jednostki emisji CO₂ oraz wewnętrznie ustalone opłaty za emisję**[E1-7] [E1-8]**

W 2025 r. Grupa Żabka nie angażowała się w inicjatywy w zakresie usuwania gazów cieplarnianych lub ograniczania emisji gazów cieplarnianych za pomocą jednostek emisji dwutlenku węgla. W 2025 r. Grupa nie korzystała również z żadnych systemów ustalania wewnętrznych cen emisji dwutlenku węgla.

Wykaz obiektów wykorzystywanych we własnej działalności operacyjnej, w przypadku których wpływ na obszary o zasadniczym znaczeniu dla bioróżnorodności można uznać za umiarkowany**[E4.SBM-3]**

Obiekt	Rodzaj	Adres	Czynnik wrażliwości
Centrum Logistyczne w Nadarzynie	Centrum logistyczne	al. Katowicka 66, Nadarzyn	Gleby przepuszczalne, obszar warstwy wodonośnej
Maczfit – magazyn gotowych posiłków	Magazyn / zakład spożywczy	ul. Podleśna 30, Łubna	Zbiornik wód gruntowych, gleby przepuszczalne, strefa ochronna krajobrazu
Maczfit – główny zakład produkcyjny	Zakład produkcyjny	Szymanów 9m, Szymanów	Wody gruntowe o wysokiej wrażliwości
Maczfit – zakład przetwórstwa warzyw i owoców	Zakład przetwórczy	ul. Geodetów 27, Józefów	Bliskość zbiornika wód gruntowych

Antycypowane skutki finansowe**[E1-9] [E4-6] [E5-6]**

Grupa Żabka dotychczas nie obliczyła antycypowanych skutków finansowych wynikających z istotnych ryzyk i szans związanych ze zmianą klimatu, bioróżnorodnością i ekosystemami oraz gospodarką o obiegu zamkniętym. Zamierza je jednak obliczyć w kolejnych latach zakładając bardziej stabilne otoczenie regulacyjne w tym zakresie.

**Pozostałe mierniki dotyczące kwestii społecznych
Struktura zatrudnienia ze względu na płeć i rodzaj umowy****[S1-6]**

Punkt danych	2025			2024		
	Kobiety	Mężczyźni	Razem	Kobiety	Mężczyźni	Razem
Liczba pracowników	1 717	2 540	4 257	1 635	2 423	4 058
Liczba pracowników stałych	1 507	2 155	3 662	1 439	2 088	3 527
Liczba pracowników tymczasowych	210	385	595	196	335	531
Liczba pracowników, którym nie gwarantuje się godzin pracy	0	0	0	0	0	0
Liczba pracowników zatrudnionych w pełnym wymiarze czasu pracy	1 681	2 477	4 158	1 606	2 365	3 971
Liczba pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy	36	63	99	29	58	87

Uwagi metodyczne

Własne zasoby pracownicze Grupy Żabka stanowią przede wszystkim jej pracownicy – osoby pozostające w stosunku pracy z podmiotem należącym do Grupy.

Dane dotyczące pracowników zostały zebrane za pomocą formularzy wypełnionych przez poszczególne podmioty z Grupy, a następnie skonsolidowane. Wszystkie wartości podano w przeliczeniu na liczbę pracowników na dzień 31 grudnia danego roku sprawozdawczego. We wskaźnikach dotyczących własnych zasobów pracowniczych kategoria „Inna płeć” nie miała zastosowania.

Załącznik – ciąg dalszy

Struktura zatrudnienia ze względu na płeć i kraj

[S1-6]

Punkt danych	2025			2024		
	Kobiety	Mężczyźni	Razem	Kobiety	Mężczyźni	Razem
Liczba pracowników w Polsce	1 354	1 839	3 193	1 297	1 772	3 069
Liczba pracowników w Rumunii	363	701	1 064	338	651	989

Uwagi metodyczne

Powyższa tabela zgodnie z wymogami ESRS przedstawia liczbę pracowników w krajach, w których Grupa zatrudnia co najmniej 50 pracowników i w których liczba zatrudnionych osób stanowi co najmniej 10% całkowitej liczby pracowników Grupy. Ponieważ działalność Grupy w Luksemburgu nie spełnia tych kryteriów, dane dla tego kraju nie zostały zaprezentowane.

Wskaźnik rotacji

[S1-6]

Punkt danych	Jednostka	2025	2024
Liczba pracowników, którzy odeszli z organizacji w okresie sprawozdawczym	Liczba pracowników	825	953
Wskaźnik rotacji pracowników	%	19,4	24,4

Uwagi metodyczne

W 2025 r. Grupa zaktualizowała metodykę obliczania rotacji pracowników w taki sposób, że liczbę odejść podzielono przez średnią liczbę pracowników w ciągu roku. Zmiana ta ma na celu lepsze odzwierciedlenie dynamiki wzrostu i rozwoju organizacyjnego Grupy.

W 2025 r. nastąpił spadek wskaźnika rotacji pracowników do 19,4% z 24,4% rok wcześniej, co potwierdza pozytywny trend w zakresie stabilności zatrudnienia.

Łączną liczbę rozwiązyanych umów należy interpretować w kontekście struktury zatrudnienia. Ponad jedna trzecia odejść dotyczyła stanowisk operacyjnych i logistycznych, które charakteryzuje strukturalnie wyższy poziom rotacji; statystyka w ich przypadku nie odbiegała od tendencji obserwowanych w branży ogółem. Pozostałe 266 przypadków wypowiedzeń było zainicjowane przez pracodawcę.

Uwzględniając powyższe czynniki należy stwierdzić, że poziom dobrowolnej rotacji wśród pozostałych kadr jest istotnie niższy w relacji do średniego zatrudnienia w Grupie. Spadkowy trend rotacji odzwierciedla poprawę zdolności do zatrzymywania pracowników oraz poprawę stabilności organizacyjnej przedsiębiorstwa.

W 2025 r. nie przeprowadzono zwolnień grupowych ani znaczących redukcji etatów.

Osoby współpracujące z Grupą Żabka na podstawie umów innych niż umowa o pracę

[S1-7]

Punkt danych	2025			2024		
	Kobiety	Mężczyźni	Razem	Kobiety	Mężczyźni	Razem
Liczba osób niebędących pracownikami należących do własnych zasobów pracowniczych	1 557	2 543	4 100	1 225	1 945	3 170
Osoby samozatrudnione (B2B, kadra terenowa)	648	902	1 550	605	837	1 442
Umowy zlecenia, umowy o świadczenie usług i umowy o dzieło	213	167	380	169	169	338
Osoby wykonujące pracę na podstawie umowy z agencją prowadzącą działalność związaną z zatrudnieniem	696	1 474	2 170	451	939	1 390

Załącznik – ciąg dalszy

Uwagi metodyczne

Dane w tabeli powyżej obejmują:

- » osoby związane umową cywilnoprawną z podmiotem Grupy, np. stażystów;
- » indywidualnych wykonawców świadczących usługi na rzecz podmiotów Grupy (tj. osoby samozatrudnione);
- » pracowników tymczasowych – osoby zapewniane podmiotowi należącemu do Grupy przez podmioty prowadzące działalność związaną z zatrudnieniem, takie jak agencje pracy tymczasowej.

Dane dotyczące osób niebędących pracownikami zostały zebrane za pomocą formularzy wypełnionych przez poszczególne podmioty z Grupy, a następnie skonsolidowane. Wszystkie wielkości podano w przeliczeniu na liczbę osób współpracujących z organizacją na podstawie umów innych niż umowa o pracę na dzień 31.12.2025 r.

Informacje o rozkładzie płci oraz strukturze wiekowej kadry kierowniczej najwyższego szczebla oraz pracowników ogółem
[S1-9]

Punkt danych	2025			2024		
	Kobiety	Mężczyźni	Razem	Kobiety	Mężczyźni	Razem
Liczba osób należących do kadry kierowniczej najwyższego szczebla	37	75	112	46	67	113
Poniżej 30 roku życia	0	1	1	1	1	2
W wieku 30–50 lat	28	70	98	41	63	104
Powyżej 50 roku życia	9	4	13	4	3	7
Liczba pracowników	1 717	2 540	4 257	1 635	2 423	4 058
Poniżej 30 roku życia	466	749	1 215	485	718	1 203
W wieku 30–50 lat	1 138	1 540	2 678	1 058	1 468	2 526
Powyżej 50 roku życia	113	251	364	92	237	329

Uwagi metodyczne

Kadra kierownicza najwyższego szczebla obejmuje członków zarządów spółek z Grupy Żabka oraz osoby bezpośrednio im podległe.

Odsetek pracowników, którzy uczestniczyli w regularnych przeglądach wyników i rozwoju kariery
[S1-13]

Punkt danych	2025			2024		
	Kobiety	Mężczyźni	Razem	Kobiety	Mężczyźni	Razem
Odsetek pracowników, którzy uczestniczyli w regularnych przeglądach wyników i rozwoju kariery	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Uwagi metodyczne

Regularną ocenę pracy definiuje się jako ocenę opartą na kryteriach znanych pracownikowi i jego przełożonemu, przeprowadzaną za wiedzą pracownika co najmniej raz w roku. W większości podmiotów Grupy ocena jest powiązana z premią roczną, dlatego pod uwagę wzięte zostały oceny roczne. Przy obliczaniu udziału w ocenach uwzględniono wyłącznie osoby, które były zatrudnione na dzień 31.12.2025 r. Z obliczeń wykluczono osoby przebywające na długotrwałych zwolnieniach oraz osoby, u których oceny pracy przeprowadzane są z inną częstotliwością niż raz w roku (np. kwartalnie).

Załącznik – ciąg dalszy

Średnia liczba godzin szkoleniowych oferowanych pracownikom i ukończonych przez nich

[S1-13]

Punkt danych	2025			2024		
	Kobiety	Mężczyźni	Razem	Kobiety	Mężczyźni	Razem
Średnia liczba godzin szkoleniowych oferowanych pracownikom i ukończonych przez nich	11,9	6,2	8,4	10,2	7,2	8,4

Uwagi metodyczne

Aby obliczyć łączną liczbę godzin szkoleniowych wzięliśmy pod uwagę szkolenia przeprowadzone w 2025 r. dla osób, które były zatrudnione na dzień 31.12.2025 r. W obliczeniach nie uwzględniliśmy osób przebywających na długotrwałych zwolnieniach. Łączna liczba godzin szkoleniowych wykorzystanych przez pracowników podmiotów rumuńskich i Cool Logistics została oszacowana (na podstawie wiedzy kierownictwa na temat rodzaju przeprowadzonych szkoleń i liczby pracowników, którzy w nich uczestniczyli).

Mierniki bezpieczeństwa i higieny pracy

[S1-14]

Zakres systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy

Punkt danych	2025			2024		
	Pracownicy	Osoby niebędące pracownikami	Razem	Pracownicy	Osoby niebędące pracownikami	Ogółem
Odsetek własnych zasobów pracowniczych objętych systemem zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy	100%	65%	83%	100%	63%	84%
Odsetek własnych zasobów pracowniczych objętych systemem zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, opracowanym na podstawie wymogów prawnych lub uznanych norm lub wytycznych i poddanym wewnętrznemu audytowi lub audytowi lub certyfikacji przez stronę zewnętrzną	69%	15%	43%	70%	17%	47%

Uwagi metodyczne

Powyższa tabela przedstawia odsetek własnych zasobów pracowniczych Grupy Żabka, które są objęte systemami zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy w podmiotach należących do Grupy, zdefiniowany jako stosunek liczby pracowników objętych systemami zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy do liczby wszystkich pracowników. Dane uzyskano od działów BHP oraz z systemów kadrowo-płacowych podmiotów należących do Grupy.

Załącznik – ciąg dalszy

Ofiary śmiertelne

Punkt danych	2025				2024			
	Pracownicy	Osoby niebędące pracownikami	Inne osoby pracujące w lokalizacjach należących do organizacji	Razem	Pracownicy	Osoby niebędące pracownikami	Inne osoby pracujące w lokalizacjach należących do organizacji	Razem
Łączna liczba ofiar śmiertelnych wynikających z urazów związanych z pracą i złego stanu zdrowia związanego z pracą	0	0	0	0	0	0	0	0
Ofiary śmiertelne wynikające z urazów związanych z pracą	0	0	0	0	0	0	0	0
Ofiary śmiertelne wynikające ze złego stanu zdrowia związanego z pracą	0	0	0	0	0	0	0	0

Liczba wypadków wśród własnych zasobów pracowniczych

Punkt danych	2025			2024		
	Pracownicy	Osoby niebędące pracownikami	Razem	Pracownicy	Osoby niebędące pracownikami	Razem
Liczba wypadków związanych z pracą podlegających zgłoszeniu	13	11	24	40	12	52
Wskaźnik wypadków związanych z pracą podlegających zgłoszeniu	1,56	5,26	2,30	6,15	4,31	5,60

Liczba przypadków złego stanu zdrowia związanego z pracą podlegającego zgłoszeniu oraz dni straconych z powodu urazów związanych z pracą, złego stanu zdrowia związanego z pracą i ofiar śmiertelnych wśród pracowników

Punkt danych	2025	2024
	Pracownicy	Pracownicy
Liczba przypadków złego stanu zdrowia związanego z pracą podlegającego zgłoszeniu	0	0
Liczba dni straconych z powodu urazów związanych z pracą i ofiar śmiertelnych w wyniku wypadków związanych z pracą, z powodu złego stanu zdrowia związanego z pracą i w wyniku złego stanu zdrowia	343	617
Liczba dni straconych z powodu urazów związanych z pracą	343	617
Liczba dni straconych z powodu złego stanu zdrowia związanego z pracą	0	0
Liczba dni straconych w wyniku wypadków śmiertelnych związanych z pracą	0	0

Uwagi metodyczne

Powyższa tabela przedstawia dane dotyczące urazów i wypadków związanych z pracą, a także wynikających z nich straconych dni. Dane zostały pozyskane z rejestrów wypadków przy pracy od działów BHP oraz z systemów kadrowo-płacowych podmiotów należących do Grupy.

Załącznik – ciąg dalszy

Nieskorygowana luka płacowa między kobietami a mężczyznami

[S1-16]

Punkt danych	2025	2024
Luka płacowa między kobietami a mężczyznami	2,6%	-1,6%

Uwagi metodyczne

Dane w powyższej tabeli dotyczą nieskorygowanej luki płacowej między kobietami a mężczyznami w Grupie Żabka. Została ona obliczona jako stosunek różnicy między średnim wynagrodzeniem brutto za godzinę mężczyzn i kobiet do średniego wynagrodzenia brutto za godzinę mężczyzn i wyrażona jako procent średniego wynagrodzenia brutto za godzinę mężczyzn. Obliczenia opierają się na podejściu kasowym i obejmują zarówno wynagrodzenie stałe, jak i faktycznie wypłacone zmienne składniki wynagrodzenia. Uwzględniono w nich pracowników, którzy przepracowali w raportowanym roku pełne 12 miesięcy.

Na wyniki za 2025 r. wpłynęły udoskonalenia metodyczne oraz większa kompletność danych. Dane wskazują, że przeciętnie mężczyźni zarabiali ok. 3% więcej niż kobiety.

Współczynnik wynagrodzenia

[S1-16]

Stosunek rocznego łącznego wynagrodzenia najlepiej zarabiającej osoby do mediany rocznego łącznego wynagrodzenia wszystkich pracowników Grupy Żabka (z wyjątkiem tej najlepiej zarabiającej osoby) wyniósł 1:51. W 2024 r. stosunek ten wyniósł 1:48 w największym podmiocie Grupy, tj. Żabka Polska.

W obliczeniach uwzględniono zarówno wynagrodzenie zasadnicze, jak i zmienne składniki wynagrodzenia. Zastosowano wyłączenia wobec osób, które nie były zatrudnione przez cały rok, a także wyłączenia składników związanych z odprawami i ugodami.

Pozostałe mierniki związane z łańcem korporacyjnym Wkłady o charakterze politycznym i wydatki na lobbying

[G1-5] [BP-2]

Punkt danych	Jednostka	2025	2024
Wniesione wkłady finansowe i rzeczowe o charakterze politycznym	PLN	0	0*
Wewnętrzne i zewnętrzne wydatki na lobbying	PLN	0	0
Kwota uiszczona za członkostwo w stowarzyszeniach lobbyingowych	PLN	1 325 929	1 926 194

Uwagi metodyczne

Kwoty wypłacone na rzecz stowarzyszeń członkowskich odnoszą się do TÜV NORD Polska i innych (patrz poniżej). Wartość pieniężna wniesionych wkładów rzeczowych została ustalona na podstawie wewnętrznych systemów księgowych podmiotów Grupy.

Grupa Żabka ściśle współpracuje z czołowymi organizacjami branżowymi i biznesowymi, których działalność statutowa obejmuje m.in. wpływanie na kształt polityki publicznej w obszarach kluczowych dla funkcjonowania sektora handlu. Działania te obejmują inicjatywy mające na celu wspieranie skutecznych rozwiązań legislacyjnych i promowanie dobrych praktyk. W 2025 r. prowadzono z interesariuszami dialog dotyczący przede wszystkim wprowadzenia systemu kaucyjnego na polskim rynku, a także potencjalnych zmian regulacyjnych w obszarze handlu w niedziele. Grupa Żabka pozostaje członkiem następujących organizacji: Polskiej Izby Handlu, Polskiej Organizacji Handlu i Dystrybucji, Polskiego Towarzystwa Gospodarczego, Konfederacji Lewiatan, Pracodawców Rzeczypospolitej Polskiej, Polskiej Organizacji Francyzodawców, Consumer Goods Forum, IMS Luxembourg, Friends of EFRAG oraz UN Global Compact. Przedstawicielami Grupy odpowiedzialnymi za nadzór nad realizacją wpływów politycznych i działalność lobbyingową są CEO oraz Departament Spraw Korporacyjnych.

* W 2024 r. kwota 10 183 698 PLN została wykazana jako wkłady o charakterze politycznym. W rzeczywistości suma ta stanowiła darowizny na rzecz organizacji pożytku publicznego, w związku z czym poprawna wartość porównawcza wkładów finansowych i rzeczowych o charakterze politycznym za 2024 r. wynosi 0 PLN.

Indeks wymogów dotyczących ujawniania informacji

Wymogi dotyczące ujawniania informacji w ramach ESRS objęte sprawozdaniem dotyczącym zrównoważonego rozwoju

[IRO-2]

Poniższe tabele stanowią wykaz wymogów dotyczących ujawniania informacji wynikających z ESRS 2 oraz sześciu standardów tematycznych istotnych dla Grupy Żabka, którymi kierowaliśmy się, przygotowując sprawozdanie dotyczące zrównoważonego rozwoju. Wszystkie wymogi dotyczące ujawniania informacji określone w standardach tematycznych E2, E3 i S3 zostały pominięte, ponieważ próg istotności dla nich nie został osiągnięty. Celem tabel jest ułatwienie znalezienia informacji odnoszących się do konkretnego wymogu, zamieszczonych w niniejszym sprawozdaniu. Tabele odsyłają również do punktów sprawozdania z działalności i sprawozdania finansowego zawierających informacje odnoszące się do konkretnych wymogów ujawniania informacji, włączonych do niniejszego sprawozdania przez odniesienie.

Zagadnienia nieistotne

IRO-1

Grupa ustaliła, że IRO związane z zanieczyszczeniem, wodą i dotkniętymi społecznościami były poniżej progów istotności (zob. rozdział „Analiza podwójnej istotności”). Dla tych zagadnień nie przeprowadzono odrębnej weryfikacji ani konsultacji z interesariuszami.

Pod względem dotkliwości, zasięgu i wpływu finansowego żadne kwestie związane z zanieczyszczeniem nie osiągnęły progu istotności. Zagadnienia wchodzące w zakres ESRS E2 zostały uznane za nieistotne na potrzeby sprawozdawczości.

Zależności od usług ekosystemowych wody zostały uwzględnione w ramach oceny wpływu na bioróżnorodność zgodnie z ESRS E4, jednak nie osiągnęły progów wymaganych dla uznania ich samych w sobie za istotne w kontekście ESRS E3.

Wpływ na dotknięte społeczności został poddany ocenie w odniesieniu do pełnej skali działalności operacyjnej Grupy. Nie zidentyfikowano znaczącego rzeczywistego ani potencjalnego wpływu ani istotnych ryzyk lub szans. Sklepy należące do sieci Żabka to małe, przeważnie miejskie placówki typu convenience, na ogół zlokalizowane w sąsiedztwie zabudowy mieszkalnej. Nie generują one systemowych szkód na poziomie społeczności lokalnych typowo ujmowanych w ramach S3 (np. przesiedlenia, konflikty dotyczące użytkowania gruntów, zanieczyszczenie hałasem lub zanieczyszczenie powietrzem). W związku z powyższym ESRS S3 nie został uwzględniony do istotnych zagadnień społecznych dotyczących działalności Grupy.

Wymóg dotyczący ujawniania informacji	Sekcja raportu*	Strona	Informacje dodatkowe
ESRS 2 – Ogólne ujawnianie informacji			
BP-1	Ogólna podstawa sporządzenia oświadczenia dotyczącego zrównoważonego rozwoju	SUS	79
BP-2	Ujawnianie informacji w odniesieniu do szczególnych okoliczności	SUS	79, 142
	Punkty danych zawarte, które mają swoje źródło w innych przepisach UE	SUS	n/a
GOV-1	Rola organów administrujących, zarządzających i nadzorczych	MR	43-45, 80-81
GOV-2	Informacje przekazywane organom administrującym, zarządzającym i nadzorczym jednostki oraz podejmowane przez nie kwestie związane ze zrównoważonym rozwojem	SUS	80-81
GOV-3	Uwzględnianie wyników związanych ze zrównoważonym rozwojem w systemach zachęt	SUS	81
GOV-4	Oświadczenie dotyczące należytej staranności	SUS	154
GOV-5	Zarządzanie ryzykiem i kontrole wewnętrzne nad sprawozdawczością w zakresie zrównoważonego rozwoju	SUS	81
SBM-1	Strategia, model biznesowy i łańcuch wartości (produkty, rynki, klienci)	MR, SUS	85, 12
SBM-2	Interesy i opinie zainteresowanych stron	SUS	82
SBM-3	Istotne wpływy, ryzyka i szanse oraz ich wzajemne związki ze strategią i z modelem biznesowym	SUS	84, 86
IRO-1	Opis procesu służącego do identyfikacji i oceny istotnych wpływów, ryzyk i szans	SUS	83-84, 143
IRO-2	Wymogi dotyczące ujawniania informacji w ramach ESRS objęte oświadczeniem jednostki dotyczącym zrównoważonego rozwoju	SUS	143

Załącznik – ciąg dalszy

Wymóg dotyczący ujawniania informacji	Sekcja raportu*	Strona	Informacje dodatkowe
ESRS E1 – Zmiana klimatu			
E1-1	Plan przejścia na potrzeby łagodzenia zmiany klimatu	SUS	93-94
E1-2	Polityki związane z łagodzeniem zmiany klimatu i przystosowaniem się do niej	SUS	88-89
E1-3	Działania i zasoby w odniesieniu do polityki klimatycznej	SUS	94-96
E1-4	Cele związane z łagodzeniem zmiany klimatu i przystosowaniem się do niej	SUS	76, 78, 93-94
E1-5	Zużycie energii i koszyk energetyczny	SUS	134-135
E1-6	Emisje gazów cieplarnianych zakresów 1, 2 i 3 brutto oraz całkowite emisje gazów cieplarnianych	SUS	97, 135-136
E1-7	Projekty usuwania gazów cieplarnianych i ograniczania emisji gazów cieplarnianych finansowane za pomocą jednostek emisji dwutlenku węgla	SUS	-
E1-8	Ustalanie wewnętrznych cen emisji dwutlenku węgla	SUS	-
E1-9	Przewidywane skutki finansowe wynikające z istotnych ryzyk fizycznych i ryzyk przejścia oraz potencjalnych szans związanych z klimatem	SUS	91, 137
E1. GOV-3	Uwzględnianie wyników związanych ze zrównoważonym rozwojem w systemach zachęt	SUS	81
E1. SBM-3	Istotne wpływy, ryzyka i szanse oraz ich wzajemne związki ze strategią i z modelem biznesowym	SUS	90, 92
E1. IRO-1	Opis procesów identyfikacji i oceny związanych z klimatem istotnych wpływów, ryzyk i szans	SUS	91

Wymóg dotyczący ujawniania informacji	Sekcja raportu*	Strona	Informacje dodatkowe
ESRS E4 – Bioróżnorodność i ekosystemy			
E4-1	Plan przejścia w zakresie bioróżnorodności i ekosystemów oraz uwzględnienie bioróżnorodności i ekosystemów w strategii i modelu biznesowym	SUS	98
E4-2	Polityki związane z bioróżnorodnością i ekosystemami	SUS	88-89
E4-3	Działania i zasoby związane z bioróżnorodnością i ekosystemami	SUS	100-101
E4-4	Cele związane z bioróżnorodnością i ekosystemami	SUS	101
E4-5	Mierniki wpływu związane ze zmianą w zakresie bioróżnorodności i ekosystemów	SUS	101
E4-6	Przewidywane skutki finansowe wynikające z istotnych ryzyk i szans związanych z bioróżnorodnością i ekosystemami	-	137
E4. SBM-3	Istotne wpływy, ryzyka i szanse oraz ich wzajemne związki ze strategią i z modelem biznesowym	SUS	99, 137
E4. IRO-1	Opis procesów identyfikacji i oceny istotnych wpływów, ryzyk i szans związanych z bioróżnorodnością i ekosystemami	SUS	98-99

Załącznik – ciąg dalszy

Wymóg dotyczący ujawniania informacji		Sekcja raportu*	Strona	Informacje dodatkowe
ESRS E5 – Wykorzystanie zasobów oraz gospodarka o obiegu zamkniętym				
E5-1	Polityki związane z wykorzystaniem zasobów oraz gospodarką o obiegu zamkniętym	SUS	88-89	
E5-2	Działania i zasoby związane z wykorzystaniem zasobów oraz gospodarką o obiegu zamkniętym	SUS	102-104	
E5-3	Cele związane z wykorzystaniem zasobów oraz gospodarką o obiegu zamkniętym	SUS	75, 78, 104	
E5-4	Zasoby wprowadzane	SUS	105	
E5-5	Zasoby odprowadzane	SUS	105	
E5-6	Przewidywane skutki finansowe wynikające – z istotnych ryzyk i szans związanych z wykorzystaniem zasobów oraz gospodarką o obiegu zamkniętym		137	Nie wykazano w oświadczeniu za 2025 r.
E5. IRO-1	Opis procesów identyfikacji i oceny istotnych wpływów, ryzyk i szans związanych z wykorzystaniem zasobów oraz gospodarki o obiegu zamkniętym		102	
ESRS S1 – Własne zasoby pracownicze				
S1-1	Polityki związane z własnymi zasobami pracowniczymi	SUS	114-115	
S1-2	Procedury współpracy z własnymi zasobami pracowniczymi i przedstawicielami pracowników w kwestiach wpływów	SUS	115-116	
S1-3	Procesy naprawy skutków negatywnych wpływów i kanały zgłaszania wątpliwości przez własne zasoby pracownicze	SUS	116	
S1-4	Podejmowanie działań dotyczących istotnych wpływów na własne zasoby pracownicze oraz stosowanie podejść służących zarządzaniu istotnymi ryzykami	SUS	115-116, 118-119	

Wymóg dotyczący ujawniania informacji		Sekcja raportu*	Strona	Informacje dodatkowe
S1-5	Cele dotyczące zarządzania istotnymi negatywnymi wpływami, zwiększania pozytywnych wpływów i zarządzania istotnymi ryzykami i szansami	SUS	77, 119	
S1-6	Charakterystyka pracowników jednostki	SUS	137-138	
S1-7	Charakterystyka osób niebędących pracownikami stanowiących własne zasoby pracownicze jednostki	SUS	138-139	
S1-8	Rokowania zbiorowe	-	-	Poniżej progu istotności
S1-9	Mierniki różnorodności	SUS	139	
S1-10	Adekwatna płaca	SUS	118	
S1-13	Mierniki dotyczące szkoleń i rozwoju umiejętności	SUS	139-140	
S1-14	Mierniki bezpieczeństwa i higieny pracy	SUS	140-141	
S1-15	Mierniki równowagi między życiem zawodowym a prywatnym	-	-	Poniżej progu istotności
S1-16	Mierniki wynagrodzeń (luka płacowa i całkowite wynagrodzenie)	SUS	142	
S1-17	Incydenty, skargi i poważne wpływy na przestrzeganie praw człowieka	SUS	117	
S1. SBM-2	Interesy i opinie zainteresowanych stron	SUS	82	
S1. SBM-3	Istotne wpływy, ryzyka i szanse oraz ich wzajemne związki ze strategią i z modelem biznesowym	SUS	114	

Załącznik – ciąg dalszy

Wymóg dotyczący ujawniania informacji	Sekcja raportu*	Strona	Informacje dodatkowe
ESRS S2 – Osoby wykonujące pracę w łańcuchu wartości			
S2-1	Polityki związane z osobami wykonującymi pracę w łańcuchu wartości	SUS	121
S2-2	Procesy współpracy z osobami wykonującymi pracę w łańcuchu wartości	SUS	121-122
S2-3	Procesy naprawy skutków negatywnych wpływów i kanały zgłaszania wątpliwości przez osoby wykonujące pracę w łańcuchu wartości	SUS	123-124
S2-4	Podejmowanie działań dotyczących istotnych wpływów na osoby wykonujące pracę w łańcuchu wartości oraz stosowanie podejść służących zarządzaniu istotnymi ryzykami i wykorzystywaniu istotnych szans związanych z osobami wykonującymi pracę w łańcuchu wartości oraz skuteczność tych działań	SUS	120
S2-5	Cele dotyczące zarządzania istotnymi negatywnymi wpływami, zwiększania pozytywnych wpływów i zarządzania istotnymi ryzykami i szansami	SUS	124
S2. SBM-2	Interesy i opinie zainteresowanych stron	SUS	82
S2. SBM-3	Istotne wpływy, ryzyka i szanse oraz ich wzajemne związki ze strategią i z modelem biznesowym	SUS	120
ESRS S4 – Konsumenci i użytkownicy końcowi			
S4-1	Polityki związane z konsumentami i użytkownikami końcowymi	SUS	125-126
S4-2	Procesy współpracy w zakresie wpływów z konsumentami i użytkownikami końcowymi	SUS	126
S4-3	Procesy naprawy skutków negatywnych wpływów i kanały zgłaszania wątpliwości przez konsumentów i użytkowników końcowych	SUS	127

Wymóg dotyczący ujawniania informacji	Sekcja raportu*	Strona	Informacje dodatkowe
S4-4	Podejmowanie działań dotyczących istotnych wpływów na konsumentów i użytkowników końcowych oraz stosowanie podejść służących zarządzaniu istotnymi ryzykami i wykorzystywaniu istotnych szans związanych z konsumentami i użytkownikami końcowymi oraz skuteczność tych działań	SUS	127-128
S4-5	Cele dotyczące zarządzania istotnymi negatywnymi wpływami, zwiększania pozytywnych wpływów i zarządzania istotnymi ryzykami i szansami	SUS	75, 78, 128
S4. SBM-2	Interesy i opinie zainteresowanych stron	SUS	82
S4. SBM-3	Istotne wpływy, ryzyka i szanse oraz ich wzajemne związki ze strategią i z modelem biznesowym	SUS	125
ESRS G1 – Postępowanie w biznesie			
G1-1	Polityki postępowania w biznesie i kultura korporacyjna	SUS	130-132
G1-2	Zarządzanie relacjami z dostawcami	SUS	133
G1-3	Zapobieganie korupcji i przekupstwu oraz ich wykrywanie	SUS	131-132
G1-4	Incydenty korupcji lub przekupstwa	SUS	132
G1-5	Wpływ polityczny i działalność lobbingowa	SUS	142
G1-6	Praktyki płacnicze	SUS	133
G1. GOV-1	Rola organów administrujących, zarządzających i nadzorczych	SUS	80-81

SUS – Sprawozdanie dotyczące zrównoważonego rozwoju

MR – Sprawozdanie z działalności

REM – Sprawozdanie o wynagrodzeniach

FIN – Sprawozdanie finansowe

Załącznik – ciąg dalszy

Punkty danych, które mają swoje źródło w innych przepisach UE

Wymóg dotyczący ujawniania informacji i powiązany z nim punkt danych	Odniesienie do SFDR	Odniesienie do trzeciego filaru	Odniesienie do rozporządzenia o wskaźnikach referencyjnych	Odniesienie do unijnego prawa klimatycznego	Strona
ESRS 2 GOV-1 Zróżnicowanie członków zarządu ze względu na płeć pkt 21 lit. d)	Wskaźnik nr 13 w tabeli 1 w załączniku I		Załącznik II do rozporządzenia delegowanego Komisji (UE) 2020/1816		48
ESRS 2 GOV-1 Odsetek członków zarządu, którzy są niezależni pkt 21 lit. e)			Załącznik II do rozporządzenia delegowanego (UE) 2020/1816		43-45
ESRS 2 GOV-4 Oświadczenie w sprawie należytej staranności pkt 30	Wskaźnik nr 10 w tabeli 3 w załączniku I				154
ESRS 2 SBM-1 Udział w działaniach związanych z działaniami dotyczącymi paliw kopalnych pkt 40 lit. d) ppkt (i)	Wskaźnik nr 4 w tabeli 1 w załączniku I	Art. 449a rozporządzenia (UE) nr 575/2013; Rozporządzenie wykonawcze Komisji (UE) 2022/2453 tabela 1: Informacje jakościowe na temat ryzyka z zakresu ochrony środowiska i tabela 2: Informacje jakościowe na temat ryzyka społecznego	Załącznik II do rozporządzenia delegowanego (UE) 2020/1816		Brak zastosowania
ESRS 2 SBM-1 Udział w działaniach związanych z produkcją chemikaliów pkt 40 lit. d) ppkt (ii)	Wskaźnik nr 9 w tabeli 2 w załączniku I		Załącznik II do rozporządzenia delegowanego (UE) 2020/1816		Brak zastosowania
ESRS 2 SBM-1 Udział w działalności związanej z kontrowersyjną bronią pkt 40 lit. d) ppkt (iii)	Wskaźnik nr 14 w tabeli 1 w załączniku I		Art. 12 ust. 1 rozporządzenia delegowanego (UE) 2020/1818, załącznik II do rozporządzenia delegowanego (UE) 2020/1816		Brak zastosowania
ESRS 2 SBM-1 Udział w działaniach związanych z uprawą i produkcją tytoniu pkt 40 lit. d) ppkt (iv)			Art. 12 ust. 1 rozporządzenia delegowanego (UE) 2020/1818, załącznik II do rozporządzenia delegowanego (UE) 2020/1816		Brak zastosowania
ESRS E1-1 Plan przejścia służący osiągnięciu neutralności klimatycznej do 2050 r. pkt 14				Art. 2 ust. 1 rozporządzenia (UE) 2021/1119	93

Załącznik – ciąg dalszy

Wymóg dotyczący ujawniania informacji i powiązany z nim punkt danych	Odniesienie do SFDR	Odniesienie do trzeciego filaru	Odniesienie do rozporządzenia o wskaźnikach referencyjnych	Odniesienie do unijnego prawa klimatycznego	Strona
ESRS E1-1 Jednostki wykluczone z zakresu obowiązywania wskaźników referencyjnych dostosowanych do porozumienia paryskiego pkt 16 lit. g)		Art. 449a rozporządzenia (UE) nr 575/2013; rozporządzenie wykonawcze Komisji (UE) 2022/2453, wzór 1: Portfel bankowy – Ryzyko przejścia związane ze zmianą klimatu: jakość kredytowa ekspozycji według sektora, emisji i rezydualnego terminu zapadalności	Art. 12 ust. 1 lit. d)-g) oraz art. 12 ust. 2 rozporządzenia delegowanego (UE) 2020/1818		94
ESRS E1-4 Cele redukcji emisji gazów cieplarnianych pkt 34	Wskaźnik nr 4 w tabeli 2 w załączniku I	Art. 449a rozporządzenia (UE) nr 575/2013; rozporządzenie wykonawcze Komisji (UE) 2022/2453, wzór 3: Portfel bankowy – Ryzyko przejścia związane ze zmianą klimatu: mierniki dostosowania	Art. 6 rozporządzenia delegowanego (UE) 2020/1818		94
ESRS E1-5 Zużycie energii z kopalnych źródeł zdezagregowane w podziale na źródła (dotyczy wyłącznie sektorów o znacznym oddziaływaniu na klimat) pkt 38	Wskaźnik nr 5 w tabeli 1 i wskaźnik nr 5 w tabeli 2 w załączniku I				134
ESRS E1-5 Zużycie energii i koszyk energetyczny pkt 37	Wskaźnik nr 5 w tabeli 1 w załączniku I				134
ESRS E1-5 Energochłonność powiązana z działaniami podejmowanymi w sektorach o znacznym oddziaływaniu na klimat pkt 40-43	Wskaźnik nr 6 w tabeli 1 w załączniku I				135
ESRS E1-6 Emisje gazów cieplarnianych zakresu 1, 2, 3 brutto i całkowite emisje gazów cieplarnianych pkt 44	Wskaźniki nr 1 i 2 w tabeli 1 w załączniku I	Art. 449a rozporządzenia (UE) nr 575/2013; rozporządzenie wykonawcze Komisji (UE) 2022/2453, wzór 1: Portfel bankowy – Ryzyko przejścia związane ze zmianą klimatu: Jakość kredytowa ekspozycji według sektora, emisji i rezydualnego terminu zapadalności	Art. 5 ust. 1, art. 6 i art. 8 ust. 1 rozporządzenia delegowanego (UE) 2020/1818		97

Załącznik – ciąg dalszy

Wymóg dotyczący ujawniania informacji i powiązany z nim punkt danych	Odniesienie do SFDR	Odniesienie do trzeciego filaru	Odniesienie do rozporządzenia o wskaźnikach referencyjnych	Odniesienie do unijnego prawa klimatycznego	Strona
ESRS E1-6 Intensywność emisji gazów cieplarnianych brutto pkt 53–55	Wskaźnik nr 3 w tabeli 1 w załączniku I	Art. 449a rozporządzenia (UE) nr 575/2013; rozporządzenie wykonawcze Komisji (UE) 2022/2453, wzór 3: Portfel bankowy – Ryzyko przejścia związane ze zmianą klimatu: mierniki dostosowania	Art. 8 ust. 1 rozporządzenia delegowanego (UE) 2020/1818		135
ESRS E1-7 Usuwanie gazów cieplarnianych i jednostki emisji dwutlenku węgla pkt 56				Art. 2 ust. 1 rozporządzenia (UE) 2021/1119	Brak zastosowania
ESRS E1-9 Ekspozycja portfela odniesienia na ryzyko fizyczne związane z klimatem pkt 66			Załącznik II do rozporządzenia delegowanego (UE) 2020/1818, załącznik II do rozporządzenia delegowanego (UE) 2020/1816		Nieraportowany
ESRS E1-9 Dezagregacja kwot pieniężnych według ostrego i stałego ryzyka fizycznego pkt 66 lit. a) ESRS E1-9 Lokalizacja znaczących składników aktywów obarczonych istotnym ryzykiem fizycznym pkt 66 lit. c)		Art. 449a rozporządzenia (UE) nr 575/2013; pkt 46 i 47 rozporządzenia wykonawczego Komisji (UE) 2022/2453; wzór 5: Portfel bankowy – Ryzyko fizyczne związane ze zmianami klimatu: ekspozycje podlegające ryzyku fizycznemu.			Nieraportowany
ESRS E1-9 Podział wartości księgowej nieruchomości według klas efektywności energetycznej pkt 67 lit. c)		Art. 449a rozporządzenia (UE) nr 575/2013; pkt 34 rozporządzenia wykonawczego Komisji (UE) 2022/2453; wzór 2: Portfel bankowy – Ryzyko przejścia związane ze zmianą klimatu: kredyty zabezpieczone nieruchomościami – efektywność energetyczna zabezpieczeń			Nieraportowany
ESRS E1-9 Stopień ekspozycji portfela na szanse związane z klimatem pkt 69			Załącznik II do rozporządzenia delegowanego (UE) 2020/1818		Nieraportowany

Załącznik – ciąg dalszy

Wymóg dotyczący ujawniania informacji i powiązany z nim punkt danych	Odniesienie do SFDR	Odniesienie do trzeciego filaru	Odniesienie do rozporządzenia o wskaźnikach referencyjnych	Odniesienie do unijnego prawa klimatycznego	Strona
ESRS E2-4 Ilość każdego czynnika zanieczyszczającego wymienionego w załączniku II do rozporządzenia w sprawie E-PRTR (Europejski Rejestr Uwalniania i Transferu Zanieczyszczeń) emitowanego do powietrza, wody i gleby, pkt 28	Wskaźnik nr 8 w tabeli 1 w załączniku I, wskaźnik nr 2 w tabeli 2 w załączniku I, wskaźnik nr 1 w tabeli 2 w załączniku I oraz wskaźnik nr 3 w tabeli 2 w załączniku I				Poniżej progu istotności
ESRS E3-1 Woda i zasoby morskie pkt 9	Wskaźnik nr 7 w tabeli 2 w załączniku I				Poniżej progu istotności
ESRS E3-1 Specjalna polityka pkt 13	Wskaźnik nr 8 w tabeli 2 w załączniku I				Poniżej progu istotności
ESRS E3-1 Zrównoważone praktyki w dziedzinie mórz i oceanów pkt 14	Wskaźnik nr 12 w tabeli 2 w załączniku I				Poniżej progu istotności
ESRS E3-4 Całkowita ilość wody poddanej recyklingowi i ponownemu użyciu pkt 28 lit. c	Wskaźnik nr 6.2 w tabeli 2 w załączniku I				Poniżej progu istotności
ESRS E3-4 Całkowite zużycie wody w m3 na przychód netto z własnych operacji pkt 29	Wskaźnik nr 6.1 w tabeli 2 w załączniku I				Poniżej progu istotności
ESRS 2 SBM 3-E4 pkt 16 lit. a) ppkt (i)	Wskaźnik nr 7 w tabeli 1 w załączniku I				137
ESRS 2 SBM 3-E4 pkt 16 lit. b)	Wskaźnik nr 10 w tabeli 2 w załączniku I				137
ESRS 2 SBM 3-E4 pkt 16 lit. c)	Wskaźnik nr 14 w tabeli 2 w załączniku I				137

Załącznik – ciąg dalszy

Wymóg dotyczący ujawniania informacji i powiązany z nim punkt danych	Odniesienie do SFDR	Odniesienie do trzeciego filaru	Odniesienie do rozporządzenia o wskaźnikach referencyjnych	Odniesienie do unijnego prawa klimatycznego	Strona
ESRS E4-2 Zrównoważone praktyki lub polityki w zakresie gruntów/rolnictwa pkt 24 lit. b)	Wskaźnik nr 11 w tabeli 2 w załączniku I				88
ESRS E4-2 Zrównoważone praktyki lub polityki w zakresie oceanów/mórz pkt 24 lit. c)	Wskaźnik nr 12 w tabeli 2 w załączniku I				88
ESRS E4-2 Polityki na rzecz przeciwdziałania wylesianiu pkt 24 lit. d)	Wskaźnik nr 15 w tabeli 2 w załączniku I				88
ESRS E5-5 Odpady niepoddawane recyklingowi pkt 37 lit. d)	Wskaźnik nr 13 w tabeli 2 w załączniku I				105
ESRS E5-5 Odpady niebezpieczne i odpady promieniotwórcze pkt 39	Wskaźnik nr 9 w tabeli 1 w załączniku I				105
ESRS 2- SBM3 – S1 Ryzyko wystąpienia przypadków pracy przymusowej pkt 14 lit. f)	Wskaźnik nr 13 w tabeli 3 w załączniku I				114
ESRS 2- SBM3 – S1 Ryzyko wystąpienia przypadków pracy dzieci pkt 14 lit. g)	Wskaźnik nr 12 w tabeli 3 w załączniku I				114
ESRS S1-1 Zobowiązania w zakresie polityki dotyczącej poszanowania praw człowieka pkt 20	Wskaźnik nr 9 w tabeli 3 i wskaźnik nr 11 w tabeli 1 w załączniku I				114

Załącznik – ciąg dalszy

Wymóg dotyczący ujawniania informacji i powiązany z nim punkt danych	Odniesienie do SFDR	Odniesienie do trzeciego filaru	Odniesienie do rozporządzenia o wskaźnikach referencyjnych	Odniesienie do unijnego prawa klimatycznego	Strona
ESRS S1-1 Strategie w zakresie należytej staranności w odniesieniu do kwestii objętych podstawowymi konwencjami Międzynarodowej Organizacji Pracy nr 1–8, pkt 21			Załącznik II do rozporządzenia delegowanego (UE) 2020/1816		114-115
ESRS S1-1 Procedury i środki na rzecz zapobiegania handlowi ludźmi pkt 22	Wskaźnik nr 11 w tabeli 3 w załączniku I				114-115
ESRS S1-1 Polityka lub system zarządzania służące zapobieganiu wypadkom przy pracy pkt 23	Wskaźnik nr 1 w tabeli 3 w załączniku I				114-115
ESRS S1-3 Mechanizmy rozpatrywania skarg pkt 32 lit. c)	Wskaźnik nr 5 w tabeli 3 w załączniku I				116
ESRS S1-14 Liczba zgonów związanych z pracą oraz liczba i wskaźnik wypadków związanych z pracą pkt 88 lit. b) i c)	Wskaźnik nr 2 w tabeli 3 w załączniku I		Załącznik II do rozporządzenia delegowanego (UE) 2020/1816		141
ESRS S1-14 Liczba dni straconych z powodu urazów, wypadków, ofiar śmiertelnych lub chorób pkt 88 lit. e)	Wskaźnik nr 3 w tabeli 3 w załączniku I				141
ESRS S1-16 Nieskorygowana luka płacowa między kobietami a mężczyznami pkt 97 lit. a)	Wskaźnik nr 12 w tabeli 1 w załączniku I		Załącznik II do rozporządzenia delegowanego (UE) 2020/1816		142
ESRS S1-16 Nadmierny poziom wynagrodzenia dyrektora generalnego pkt 97 lit. b)	Wskaźnik nr 8 w tabeli 3 w załączniku I				142
ESRS S1-17 Przypadki dyskryminacji pkt 103 lit. a)	Wskaźnik nr 7 w tabeli 3 w załączniku I				117

Załącznik – ciąg dalszy

Wymóg dotyczący ujawniania informacji i powiązany z nim punkt danych	Odniesienie do SFDR	Odniesienie do trzeciego filaru	Odniesienie do rozporządzenia o wskaźnikach referencyjnych	Odniesienie do unijnego prawa klimatycznego	Strona
ESRS S1-17 Nieprzestrzeganie Wytycznych ONZ dotyczących biznesu i praw człowieka oraz OECD (pkt 104 lit. a)	Wskaźnik nr 10 w tabeli 1 i wskaźnik nr 14 w tabeli 3 w załączniku I		Załącznik II do rozporządzenia delegowanego (UE) 2020/1816, art. 12 ust. 1 rozporządzenia delegowanego (UE) 2020/1818		117
ESRS 2- SBM3 – S2 Znaczące ryzyko wystąpienia przypadków pracy dzieci lub pracy przymusowej w łańcuchu wartości pkt 11 lit. b)	Wskaźniki nr 12 i nr 13 w tabeli 3 w załączniku I				117
ESRS S2-1 Zobowiązania w zakresie polityki dotyczącej poszanowania praw człowieka pkt 17	Wskaźnik nr 9 w tabeli 3 i wskaźnik nr 11 w tabeli 1 w załączniku I				120
ESRS S2-1 Polityki związane z pracownikami w łańcuchu wartości pkt 18	Wskaźnik nr 11 i nr 4 w tabeli 3 w załączniku I				121
ESRS S2-1 Nieprzestrzeganie Wytycznych ONZ dotyczących biznesu i praw człowieka oraz wytycznych OECD pkt 19	Wskaźnik nr 10 w tabeli 1 w załączniku I		Załącznik II do rozporządzenia delegowanego (UE) 2020/1816, art. 12 ust. 1 rozporządzenia delegowanego (UE) 2020/1818		121
ESRS S2-1 Strategie w zakresie należytej staranności w odniesieniu do kwestii objętych podstawowymi konwencjami Międzynarodowej Organizacji Pracy nr 1–8, pkt 19			Załącznik II do rozporządzenia delegowanego (UE) 2020/1816		121
ESRS S2-4 Kwestie i incydenty dotyczące poszanowania praw człowieka związane z łańcuchem wartości na wyższym i niższym szczeblu pkt 36	Wskaźnik nr 14 w tabeli 3 w załączniku I				120
ESRS S3-1 Zobowiązania w zakresie polityki dotyczącej poszanowania praw człowieka pkt 16	Wskaźnik nr 9 w tabeli 3 w załączniku I i wskaźnik nr 11 w tabeli 1 w załączniku I			Poniżej progu istotności	

Załącznik – ciąg dalszy

Wymóg dotyczący ujawniania informacji i powiązany z nim punkt danych	Odniesienie do SFDR	Odniesienie do trzeciego filaru	Odniesienie do rozporządzenia o wskaźnikach referencyjnych	Odniesienie do unijnego prawa klimatycznego	Strona
ESRS S3-1 Nieprzestrzeganie Wytycznych ONZ dotyczących biznesu i praw człowieka, zasad MOP i wytycznych OECD (pkt 17)	Wskaźnik nr 10 w tabeli 1 w załączniku I		Załącznik II do rozporządzenia delegowanego (UE) 2020/1816, art. 12 ust. 1 rozporządzenia delegowanego (UE) 2020/1818	Poniżej progu istotności	
ESRS S3-4 Kwestie i incydenty dotyczące poszanowania praw człowieka pkt 36	Wskaźnik nr 14 w tabeli 3 w załączniku I			Poniżej progu istotności	
ESRS S4-1 Polityka odnosząca się do konsumentów i użytkowników końcowych pkt 16	Wskaźnik nr 9 w tabeli 3 i wskaźnik nr 11 w tabeli 1 w załączniku I				125-126
ESRS S4-1 Nieprzestrzeganie Wytycznych ONZ dotyczących biznesu i praw człowieka oraz wytycznych OECD pkt 17	Wskaźnik nr 10 w tabeli 1 w załączniku I		Załącznik II do rozporządzenia delegowanego (UE) 2020/1816, art. 12 ust. 1 rozporządzenia delegowanego (UE) 2020/1818		125-126
ESRS S4-4 Kwestie i incydenty dotyczące poszanowania praw człowieka pkt 35	Wskaźnik nr 14 w tabeli 3 w załączniku I				127
ESRS G1-1 Konwencja Narodów Zjednoczonych przeciwko korupcji pkt 10 lit. b)	Wskaźnik nr 15 w tabeli 3 w załączniku I				130-131
ESRS G1-1 Ochrona sygnalistów pkt 10 lit. d)	Wskaźnik nr 6 w tabeli 3 w załączniku I				131-132
ESRS G1-4 Grzywny za naruszenie przepisów antykorupcyjnych i przepisów w sprawie zwalczania przekupstw pkt 24 lit. a)	Wskaźnik nr 17 w tabeli 3 w załączniku I		Załącznik II do rozporządzenia delegowanego (UE) 2020/1816		132
ESRS G1-4 Normy w zakresie przeciwdziałania korupcji i przekupstwu pkt 24 lit. b)	Wskaźnik nr 16 w tabeli 3 w załączniku I				130-132

Załącznik – ciąg dalszy

Oświadczenie dotyczące należytej staranności w zakresie zrównoważonego rozwoju

[GOV-4]

Podstawowe elementy procesu należytej staranności	WPLYW NA LUDZI Zobacz sekcje w tym raporcie:	WPLYW NA ŚRODOWISKO Zobacz sekcje w tym raporcie:
Uwzględnienie należytej staranności w ładzie korporacyjnym, strategii i modelu biznesowym	Wybrane informacje dotyczące realizacji strategii ESG, Polityki związane z własnymi zasobami pracowniczymi, Polityki związane z osobami wykonującymi pracę w łańcuchu wartości, Polityki związane z konsumentami i użytkownikami końcowymi	Wybrane informacje dotyczące realizacji strategii ESG, Polityki dotyczące ochrony środowiska
Współpraca z zainteresowanymi stronami, na które jednostka wywiera wpływ na wszystkich kluczowych etapach procesu należytej staranności	Interesy i opinie zainteresowanych stron, Procesy współpracy z pracownikami i współpracownikami, Procesy współpracy z osobami wykonującymi pracę w łańcuchu wartości, Procesy współpracy z konsumentami	Interesy i opinie zainteresowanych stron
Identyfikacja i ocena niekorzystnych wpływów	Analiza podwójnej istotności, Istotne wpływy, ryzyka i szanse związane z własnymi zasobami pracowniczymi, Istotne wpływy, ryzyka i szanse związane z osobami wykonującymi pracę w łańcuchu wartości, Istotne wpływy, ryzyka i szanse związane z konsumentami i użytkownikami końcowymi	Wpływy, ryzyka i szanse związane z klimatem, Wpływy, ryzyka i szanse związane z bioróżnorodnością, Wpływy, ryzyka i szanse związane z wykorzystaniem zasobów i cyrkularnością
Podejmowanie działań w celu ograniczenia zidentyfikowanych niekorzystnych wpływów	Działania związane z istotnymi wpływami na własne zasoby pracownicze, Działania związane z istotnymi wpływami na osoby wykonujące pracę w łańcuchu wartości, Działania dotyczące istotnych wpływów na konsumentów i użytkowników końcowych	Działania związane z klimatem, Działania związane z bioróżnorodnością i ekosystemami, Działania związane z wykorzystaniem zasobów oraz cyrkularnością
Monitorowanie skuteczności tych starań i przekazywanie stosownych informacji w tym zakresie	01 Zrównoważony styl życia, 03 Odpowiedzialna organizacja	01 Zrównoważony styl życia, 04 Zielona planeta

Indeks - ujawnienia Grupy Zadaniowej ds. Ujawniania Informacji Finansowych Związanych z Klimatem (TCFD)

Ujawnienie	Strona
Ład korporacyjny	
Opis nadzoru ze strony Rady nad ryzykami i szansami związanymi z klimatem.	80
Opis roli kierownictwa w ocenie ryzyk i szans związanych z klimatem oraz zarządzaniu nimi.	80
Strategia	
Opis ryzyk i szans związanych z klimatem zidentyfikowanych przez organizację w perspektywie krótko-, średnio- i długoterminowej.	92
Opis wpływu ryzyk i szans związanych z klimatem na działalność, strategię i planowanie finansowe organizacji.	92-93
Opis odporności strategii organizacji z uwzględnieniem różnych scenariuszy klimatycznych, w tym scenariusza ograniczenia wzrostu temperatury globalnej do 2°C lub mniej	90-94
Zarządzanie ryzykiem	
Opis procesów organizacji w zakresie identyfikacji i oceny ryzyk związanych z klimatem.	90-91
Opis procesów organizacji w zakresie zarządzania ryzykami związanymi z klimatem.	78, 93
Opis sposobu integracji procesów identyfikacji ryzyk związanych z klimatem, ich oceny i zarządzania nimi z ogólnym systemem zarządzania ryzykiem organizacji.	78, 93
Mierniki i cele	
Ujawnienie mierników stosowanych przez organizację do oceny ryzyk i szans związanych z klimatem zgodnie ze strategią i procesem zarządzania ryzykiem.	78
Ujawnienie emisji gazów cieplarnianych (GHG) w zakresie 1, zakresie 2 oraz, w stosownych przypadkach, w zakresie 3, a także związanych z nimi ryzyk.	97
Opis celów stosowanych przez organizację do zarządzania ryzykami i szansami związanymi z klimatem oraz realizacji tych celów.	78, 94

Informacje uzupełniające dotyczące KPI uwzględnianych w warunkach finansowania powiązanego z celami zrównoważonego rozwoju

W niniejszym raporcie prezentowane są dwa KPI uwzględnione w warunkach emisji obligacji powiązanych z celami zrównoważonego rozwoju. Dotyczą one zwiększenia wartości sprzedaży produktów spożywczych marek własnych promujących zrównoważony styl życia oraz ograniczenia zużycia plastiku pierwotnego, co odzwierciedla zaangażowanie Grupy na rzecz zdrowego żywienia oraz obiegu zamkniętego surowców. KPI zostały starannie dobrane tak, aby odpowiadały priorytetom Grupy w zakresie zrównoważonego rozwoju, a ponadto zostały poddane zewnętrznej weryfikacji i poparte niezależną opinią ekspercką (ang. Second Party Opinion – SPO).

KPI	Definicja	2025	Rok bazowy	Wartość bazowa
Zwiększenie wartości sprzedaży produktów spożywczych marek własnych promujących zrównoważony styl życia (w mln PLN)	Wskaźnik odpowiada wzrostowi przychodów netto (w mln PLN) ze sprzedaży poniższych czterech kategorii produktów spożywczych marek własnych w sklepach Żabka w Polsce: 1. produktów z tzw. czystą etykietą; 2. produktów opatrzonych etykietą Nutri-Score z oceną A, B lub C; 3. produktów roślinnych; 4. produktów opatrzonych tzw. oświadczeniem żywieniowym lub zdrowotnym.	2 108	2020	370
Zmniejszenie udziału plastiku pierwotnego w masie opakowań produktów marek własnych	Ten KPI jest obliczany jako procentowy udział pierwotnych tworzyw sztucznych w całkowitej masie tworzyw sztucznych (pierwotnych i wtórnych) wykorzystywanych w opakowaniach produktów marek własnych, które Grupa sprzedaje francyzobiorcom.	36,1%	2019	0%

Więcej informacji na temat KPI, w tym ich definicje, metodologię ich obliczania i przyjęte założenia, można znaleźć w dokumencie Sustainability-Linked Bonds Framework opublikowanym na stronie internetowej Żabka Group.

Sprawozdanie z wykonania usługi atestacyjnej

Thumaczenie dokumentu oryginalnie wydane w wersji angielskiej



Raport niezależnego praktyka z usługi atestacyjnej dającej ograniczoną pewność w zakresie Sprawozdania dotyczącego Zrównoważonego Rozwoju Zabka Group S.A.

Do Rady Dyrektorów
Zabka Group S.A.
2, rue Jean Monnet
L-2180 Luksemburg
Wielkie Księstwo Luksemburg

Wniosek dający ograniczoną pewność

Przeprowadziliśmy atestację dającą ograniczoną pewność w zakresie sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju Zabka Group S.A. ("Spółka") zawartego w sekcji „Sprawozdanie dotyczące zrównoważonego rozwoju” Raportu Rocznego („Sprawozdanie dotyczące zrównoważonego rozwoju”) na dzień 31 grudnia 2025 r. i za rok zakończony w tym dniu.

Na podstawie przeprowadzonych przez nas procedur i uzyskanych dowodów nie zwróciliśmy uwagi na nic, co pozwalałoby nam sądzić, że Sprawozdanie dotyczące zrównoważonego rozwoju nie zostało przygotowane, we wszystkich istotnych aspektach, zgodnie z artykułem 29(a) Dyrektywy UE 2013/34/UE ("Dyrektywa"), w tym:

- zgodnie z Europejskimi Standardami Sprawozdawczości w zakresie Zrównoważonego Rozwoju ("ESRS"), w tym że przeprowadzony przez Spółkę proces identyfikacji informacji raportowanych ("Proces") jest zgodny z opisem zawartym w nocie ESRS 2 IRO-1;
- zgodnie z wymogami zawartymi w "Taksonomii UE" w sekcji środowiskowej Sprawozdania dotyczącego zrównoważonego rozwoju z art. 8 Rozporządzenia UE 2020/852 ("Rozporządzenie w sprawie Taksonomii").

Podstawa wniosku dającego ograniczoną pewność

Usługę atestacyjną dającą ograniczoną pewność przeprowadziliśmy zgodnie z Międzynarodowym Standardem Usług Atestacyjnych 3000 (zmienionym) ("ISAE 3000"), Usługi atestacyjne inne niż badania lub przeglądy historycznych informacji finansowych, wydanym przez Radę Międzynarodowych Standardów Rewizji Finansowej i Usług Atestacyjnych ("IAASB") przyjętym dla Luksemburga przez Institut des Réviseurs d'Entreprises ("IRE").

Uważamy, że uzyskane przez nas dowody są wystarczające i odpowiednie, aby zapewnić podstawę do naszych wniosków. Nasze obowiązki wynikające z niniejszego standardu zostały szczegółowo opisane w sekcji *réviseur d'entreprises* w naszym raporcie.

Nasza niezależność oraz system zarządzania jakością

Spełniamy wymogi dotyczące niezależności i inne wymogi etyczne Międzynarodowego Kodeksu Etyki Zawodowych Księgowych, w tym Międzynarodowych Standardów Niezależności, wydanych przez Radę ds. Międzynarodowych Standardów Etycznych dla Księgowych "Kodeks IESBA" przyjętych w Luksemburgu przez "Commission de Surveillance du Secteur Financier" "CSSF", który opiera się na podstawowych zasadach uczciwości, obiektywizmu, kompetencji zawodowych i należytej staranności, poufności i profesjonalnego zachowania.

Thumaczenie dokumentu oryginalnie wydane w wersji angielskiej



Nasza firma stosuje Międzynarodowy Standard Zarządzania Jakością ("ISQM") 1, Zarządzanie jakością dla firm przeprowadzających badania lub przeglądy sprawozdań finansowych lub zlecenia innych usług atestacyjnych lub pokrewnych, zgodnie z przyjętym dla Luksemburga przez CSSF, który wymaga od firmy zaprojektowania, wdrożenia i stosowania systemu zarządzania jakością, w tym polityk lub procedur dotyczących zgodności z wymaganiami etycznymi, standardami zawodowymi oraz obowiązującymi wymogami prawnymi i regulacyjnymi.

Obowiązki Rady Dyrektorów i osób sprawujących nadzór w odniesieniu do Sprawozdania dotyczącego zrównoważonego rozwoju

Rada Dyrektorów Spółki jest odpowiedzialna za zaprojektowanie, wdrożenie i utrzymanie procesu identyfikacji informacji wykazywanych w Sprawozdaniu dotyczącym zrównoważonego rozwoju zgodnie z ESRS oraz za ujawnienie tego Procesu w nocie IRO-1 do Sprawozdania dotyczącego zrównoważonego rozwoju.

Odpowiedzialność ta obejmuje:

- zrozumienie kontekstu, w którym mają miejsce działania i relacje biznesowe Spółki oraz zrozumienie interesariuszy, których ona dotyczy;
- identyfikację rzeczywistych i potencjalnych wpływów (zarówno negatywnych, jak i pozytywnych) związanych z kwestiami zrównoważonego rozwoju, a także ryzyk i szans, które wpływają lub można zasadnie oczekiwać, że wpłyną na sytuację finansową jednostki, wyniki finansowe, przepływy pieniężne, dostęp do finansowania lub koszt kapitału w perspektywie krótko-, średnio- lub długoterminowej;
- ocenę istotności zidentyfikowanych wpływów, ryzyk i szans związanych z kwestiami zrównoważonego rozwoju poprzez wybór i zastosowanie odpowiednich progów oraz dokonywanie założeń, które są racjonalne w danych okolicznościach.

Rada Dyrektorów Spółki jest ponadto odpowiedzialna za przygotowanie Sprawozdania dotyczącego zrównoważonego rozwoju zgodnie z art. 8 rozporządzenia UE 2020/852 („Rozporządzenie ws. Taksonomii UE”), który zawiera informacje zidentyfikowane w ramach Procesu, w tym:

- zgodność z ESRS;
- przygotowanie ujawnień dotyczących „Taksonomii UE” w części środowiskowej Sprawozdania zrównoważonego rozwoju zgodnie z art. 8 rozporządzenia UE 2020/852 („Rozporządzenie ws. Taksonomii UE”);
- projektowanie, wdrażanie i utrzymywanie takiej kontroli wewnętrznej, którą Rada Dyrektorów uzna za niezbędną, aby umożliwić przygotowanie Sprawozdania dotyczącego zrównoważonego rozwoju, która jest wolna od istotnych zniekształceń, niezależnie od tego, czy wynikają one z oszustwa, czy błędu.
- wybór i stosowanie odpowiednich metod sprawozdawczości w zakresie zrównoważonego rozwoju oraz dokonywanie założeń i szacunków, które są uzasadnione w danych okolicznościach.

Osoby sprawujące nadzór są odpowiedzialne za nadzorowanie procesu raportowania zrównoważonego rozwoju w Spółce.

Thumaczenie dokumentu oryginalnie wydane w wersji angielskiej



Nieodłączne ograniczenia w sporządzaniu Sprawozdania dotyczącego zrównoważonego rozwoju

Przekazując informacje dotyczące przyszłości zgodnie z ESRS, Rada Dyrektorów Spółki jest zobowiązana do przygotowania informacji dotyczących przyszłości na podstawie ujawnionych założeń dotyczących zdarzeń, które mogą wystąpić w przyszłości oraz możliwych przyszłych działań Spółki. Rzeczywisty wynik może być inny, ponieważ przewidywane zdarzenia często nie następują zgodnie z oczekiwaniami.

Ustalając informacje ujawniane w Sprawozdaniu dotyczącym zrównoważonego rozwoju, Rada Dyrektorów Spółki interpretuje niedefiniowane terminy prawne i inne. Niezdefiniowane terminy prawne i inne mogą być interpretowane w różny sposób, w tym pod względem zgodności prawnej ich interpretacji, i w związku z tym są obarczone niepewnością.

Odpowiedzialność Réviseur d'entreprises

Naszym obowiązkiem jest zaplanowanie i wykonanie usługi atestacyjnej w celu uzyskania ograniczonej pewności co do tego, czy Sprawozdanie dotyczące zrównoważonego rozwoju jest wolne od istotnych zniekształceń, niezależnie od tego, czy wynikają one z oszustwa, czy błędów, oraz wydanie raportu z ograniczoną pewnością, który zawiera nasze wnioski. Zniekształcenia mogą wynikać z oszustwa lub błędów i są uważane za istotne, jeśli pojedynczo lub łącznie można zasadnie oczekiwać, że wpłyną na decyzje użytkowników podejmowane na podstawie Sprawozdania dotyczącego zrównoważonego rozwoju jako całości.

W ramach usługi atestacyjnej dającej ograniczoną pewność zgodnie z ISAE 3000 kierujemy się profesjonalnym osądem i zachowujemy profesjonalny sceptycyzm przez cały czas trwania zlecenia.

Nasza odpowiedzialność w odniesieniu do Sprawozdania dotyczącego zrównoważonego rozwoju, w zakresie Procesu, obejmuje:

- wykonywanie procedur oceny ryzyka, w tym uzyskanie zrozumienia kontroli wewnętrznej istotnej dla danego zlecenia, w celu zidentyfikowania ryzyka, że proces identyfikacji informacji zgłoszonych w Sprawozdaniu dotyczącym zrównoważonego rozwoju nie uwzględni mających zastosowanie wymogów ESRS, ale nie w celu sformułowania wniosków na temat skuteczności Procesu i jego wyników.
- projektowanie i przeprowadzanie procedur mających na celu ocenę, czy Proces identyfikacji informacji wykazywanych w Sprawozdaniu dotyczącym zrównoważonego rozwoju jest spójny z opisem Procesu Spółki ujawnionym w nocie ESRS 2 IRO-1.

Nasze inne obowiązki związane ze Sprawozdaniem dotyczącym zrównoważonego rozwoju obejmują:

- przeprowadzanie procedur oceny ryzyka, w tym uzyskanie wiedzy na temat kontroli wewnętrznej istotnej dla danego zlecenia, w celu określenia, gdzie istnieje prawdopodobieństwo wystąpienia istotnych nieprawidłowości, czy to w wyniku oszustwa, czy błędów, ale nie w celu wyciągnięcia wniosków na temat skuteczności kontroli wewnętrznej Spółki; oraz
- projektowanie i przeprowadzanie procedur reagujących na przypadki, w których w Sprawozdaniu dotyczącym zrównoważonego rozwoju może pojawić się istotne zniekształcenie. Ryzyko niewykrycia istotnego zniekształcenia wynikającego z nadużycia finansowego, jest wyższe niż w przypadku oszustwa wynikającego z błędów, ponieważ nadużycie finansowe może wiązać się ze zmnową, fałszerstwem, umyślnym pominięciem, wprowadzeniem w błąd lub uchYLENIEM w zakresie kontroli wewnętrznej.

Sprawozdanie z wykonania usługi atestacyjnej – ciąg dalszy

Tłumaczenie dokumentu oryginalnie wydanego w wersji angielskiej



Podsumowanie wykonanych prac

Usługa atestacyjna dająca ograniczoną pewność polega na przeprowadzeniu procedur mających na celu uzyskanie dowodów będących podstawą Sprawozdania dotyczącego zrównoważonego rozwoju. Procedury wykonywane w ramach usługi atestacyjnej dającej ograniczoną pewność różnią się pod względem charakteru i formy oraz mają mniejszy zakres niż w przypadku usługi atestacyjnej dającej wystarczającą pewność. W związku z tym poziom pewności uzyskany w ramach usługi atestacyjnej dającej ograniczoną pewność jest znacznie niższy niż poziom pewności, który zostałby uzyskany, gdyby została wykonana usługa atestacyjna dająca wystarczającą pewność. Rodzaj, zakres i rozłożenie w czasie wybranych procedur zależą od profesjonalnej oceny, identyfikacji ujawnień, w przypadku których w Sprawozdaniu dotyczącym zrównoważonego rozwoju mogą wystąpić istotne nieprawidłowości, niezależnie od tego, czy wynikają one z oszustwa, czy z błędu.

Przeprowadzając nasze zlecenie dające ograniczoną pewność w odniesieniu do Procesu:

- uzyskaliśmy zrozumienie Procesu poprzez;
 - sformułowanie pytań mających na celu zrozumienie źródeł informacji wykorzystywanych przez kierownictwo jednostki (np. zaangażowanie interesariuszy, plany biznesowe i dokumenty związane ze strategią); oraz
 - przegląd oceny podwójnej istotności i istotnych aktualizacji dokonanej przez kierownictwo Spółki oraz przegląd wewnętrznej dokumentacji Procesu; i
- oceniliśmy, czy uzyskane w wyniku naszych procedur dowody dotyczące realizowanego przez Spółkę Procesu były zgodne z opisem Procesu zawartym w nocie ESRS 2 IRO-1.

Realizując nasze zlecenie dające ograniczoną pewność w odniesieniu do Sprawozdania dotyczącego zrównoważonego rozwoju:

- uzyskaliśmy zrozumienie procesów raportowania w Spółce istotnych dla przygotowania Sprawozdania dotyczącego zrównoważonego rozwoju poprzez kierowanie pytań i przeprowadzenie wywiadów;
- oceniliśmy, czy wszystkie informacje zidentyfikowane w Procesie identyfikacji informacji raportowanych w Sprawozdaniu dotyczącym zrównoważonego rozwoju są zawarte w Sprawozdaniu dotyczącym zrównoważonego rozwoju;
- oceniliśmy, czy struktura i prezentacja Sprawozdania dotyczącego zrównoważonego rozwoju są zgodne z ESRS;
- skierowaliśmy pytania do odpowiedniego personelu oraz przeprowadziliśmy procedury analityczne dotyczące wybranych ujawnień w Sprawozdaniu dotyczącym zrównoważonego rozwoju;
- przeprowadziliśmy procedury wiarygodności w oparciu o próbę wybranych ujawnień w Sprawozdaniu dotyczącym zrównoważonego rozwoju;
- porównaliśmy wybrane ujawnienia w Sprawozdaniu dotyczącym zrównoważonego rozwoju z odpowiadającymi im ujawnieniami w Skonsolidowanym Sprawozdaniu Finansowym i Sprawozdaniu z działalności;
- oceniliśmy metody, założenia oraz dane wykorzystywane do sporządzania szacunków oraz informacji dotyczących przyszłości;

Tłumaczenie dokumentu oryginalnie wydanego w wersji angielskiej



- uzyskaliśmy zrozumienie procesu identyfikacji działalności gospodarczych kwalifikujących się do taksonomii oraz zgodnych z taksonomią, jak również odpowiadających im ujawnień w Sprawozdaniu dotyczącym zrównoważonego rozwoju.

Pozostałe informacje

Za pozostałe informacje odpowiada Rada Dyrektorów Spółki. Pozostałe informacje obejmują „Wprowadzenie i Sprawozdanie z działalności” oraz „Sprawozdanie finansowe”, z wyłączeniem Sprawozdania dotyczącego zrównoważonego rozwoju oraz naszego raportu z usługi atestacyjnej dotyczącego tego sprawozdania. Nasze wnioski w zakresie Sprawozdania dotyczącego zrównoważonego rozwoju nie obejmują innych informacji i nie wyrażamy w związku z nimi żadnych wniosków zapewniających.

W związku z przeprowadzaną atestacją dającą ograniczoną pewność w zakresie Sprawozdania dotyczącego zrównoważonego rozwoju, nasza odpowiedzialność obejmuje zapoznanie się z pozostałymi informacjami zidentyfikowanymi powyżej oraz rozważenie czy pozostałe informacje są istotnie niespójne ze Sprawozdaniem dotyczącym zrównoważonego rozwoju lub naszą wiedzą uzyskaną w trakcie przeprowadzania atestacji dającej ograniczoną pewność, lub w inny sposób wydają się istotnie zniekształcone. Jeżeli na podstawie tych prac zidentyfikujemy istotne zniekształcenie pozostałych informacji, jesteśmy zobowiązani zgłosić ten fakt. Nie mamy nic do zgłoszenia w tym zakresie.

Alban Aubrec

Ernst & Young
Société anonyme
Cabinet de révision agréé

Luksemburg, 19 marca 2026 r.

Sprawozdanie finansowe



W niniejszym rozdziale

- 160 Skonsolidowane sprawozdanie z zysków lub strat i innych całkowitych dochodów
- 161 Skonsolidowane sprawozdanie z sytuacji finansowej
- 163 Skonsolidowane sprawozdanie z przepływów pieniężnych
- 165 Skonsolidowane sprawozdanie ze zmian w kapitale własnym
- 167 Informacje ogólne
- 168 Podstawa sporządzenia i zastosowanie polityk rachunkowości
- 176 Opis Grupy Kapitałowej i zmiany w roku obrotowym
- 181 Segmenty
- 187 Noty objaśniające do skonsolidowanego sprawozdania z zysków lub strat i innych całkowitych dochodów
- 207 Noty objaśniające do skonsolidowanego sprawozdania z sytuacji finansowej
- 245 Zadłużenie i zarządzanie kapitałem
- 255 Instrumenty finansowe, zarządzanie ryzykiem finansowym i płynnością
- 277 Pozostałe noty

Skonsolidowane sprawozdanie z zysków lub strat i innych całkowitych dochodów

	Nota	2025	2024
Przychody ze sprzedaży	5.1	27 152 564	23 797 040
Koszt własny sprzedaży	5.2	(22 052 772)	(19 406 266)
Zysk brutto ze sprzedaży		5 099 792	4 390 774
Koszty marketingu	5.2	(315 847)	(267 367)
Koszty ogólnego zarządu	5.2	(581 525)	(461 238)
Koszty technologii, innowacji i rozwoju	5.2	(335 916)	(285 720)
Pozostałe przychody operacyjne	5.3	45 958	30 801
Pozostałe koszty operacyjne	5.3	(28 769)	(37 423)
Odpis na oczekiwane straty kredytowe należności z tytułu dostaw i usług oraz pozostałych aktywów finansowych	6.7-6.8	(7 776)	(7 030)
Zysk z działalności operacyjnej przed uwzględnieniem amortyzacji (EBITDA)		3 875 917	3 362 797
Amortyzacja	6.2-6.4	(1 889 514)	(1 704 012)
Zysk z działalności operacyjnej		1 986 403	1 658 785
Przychody finansowe	5.4	132 731	175 121
<i>Przychody odsetkowe</i>		<i>23 254</i>	<i>50 072</i>
<i>Pozostałe</i>		<i>109 477</i>	<i>125 049</i>
Koszty finansowe	5.4	(1 013 026)	(1 030 622)
<i>Koszty odsetkowe</i>		<i>(905 959)</i>	<i>(981 653)</i>
<i>Pozostałe</i>		<i>(107 067)</i>	<i>(48 969)</i>
Odwroćenie odpisu na oczekiwane straty kredytowe pożyczek	6.8	39	426
Zysk przed opodatkowaniem		1 106 147	803 710
Podatek dochodowy	5.5	(49 064)	(210 960)
ZYSK NETTO		1 057 083	592 750
Przypadający na:			
<i>Akcjonariuszy jednostki dominującej</i>		<i>1 101 592</i>	<i>624 262</i>
<i>Udziały niekontrolujące</i>		<i>(44 509)</i>	<i>(31 512)</i>

	Nota	2025	2024
Inne całkowite dochody z działalności kontynuowanej			
Podlegające przeklasyfikowaniu do wyniku:		(10 044)	(101 272)
<i>Różnice kursowe z przeliczenia jednostek zagranicznych</i>		<i>(2 665)</i>	<i>(629)</i>
<i>Zabezpieczenia przepływów pieniężnych</i>	8.1	<i>(7 379)</i>	<i>(100 643)</i>
Podatek dochodowy dotyczący innych całkowitych dochodów podlegających przeklasyfikowaniu do wyniku	5.5	1 402	19 122
Niepodlegające przeklasyfikowaniu do wyniku:		(815)	187
<i>Zyski aktuarialne dotyczące świadczeń pracowniczych</i>	6.14	<i>(815)</i>	<i>187</i>
Podatek dochodowy dotyczący innych całkowitych dochodów niepodlegających przeklasyfikowaniu do wyniku	5.5	157	(36)
Inne całkowite dochody netto		(9 300)	(81 999)
CAŁKOWITE DOCHODY		1 047 783	510 751
Przypadające na:		1 047 783	510 751
<i>Akcjonariuszy jednostki dominującej</i>		<i>1 088 910</i>	<i>542 263</i>
<i>Udziały niekontrolujące</i>		<i>(41 127)</i>	<i>(31 512)</i>
Średnia ważona liczba akcji zwykłych (mln)		987,99	973,64
Podstawowy zysk na akcję (w PLN)	5.6	1,10	0,62
Rozwodniony zysk na akcję (w PLN)	5.6	1,10	0,62

Istotne zasady (polityka) rachunkowości oraz pozostałe noty objaśniające stanowią integralną część niniejszego Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego.

Skonsolidowane sprawozdanie z sytuacji finansowej

	Nota	31.12.2025	31.12.2024
Wartość firmy	6.1	3 436 997	3 438 813
Inne wartości niematerialne	6.2	1 274 166	1 148 109
Rzeczowe aktywa trwałe	6.3	4 438 276	3 939 764
Aktywa z tytułu prawa do użytkowania	6.4	4 899 207	4 527 088
Aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego	5.5	45 799	62 019
Udziały i akcje	6.8	22 735	22 735
Pozostałe aktywa finansowe	6.8	29 175	37 236
Pozostałe aktywa niefinansowe	6.10	8 952	12 010
Aktywa trwałe		14 155 307	13 187 774
Zapasy	6.6	1 149 939	1 092 314
Aktywa z tytułu prawa do zwrotu	6.9	12 424	12 271
Należności z tytułu dostaw i usług	6.7	2 793 509	2 277 481
Należności z tytułu podatku dochodowego	5.5	162 055	101
Udzielone pożyczki	6.8	5 855	6 769
Pozostałe aktywa finansowe	6.8	27 885	30 388
Pozostałe aktywa niefinansowe	6.10	127 733	212 572
Środki pieniężne i ich ekwiwalenty	7.4	1 078 992	749 578
Aktywa obrotowe		5 358 392	4 381 474
Aktywa razem		19 513 699	17 569 248

	Nota	31.12.2025	31.12.2024
Kredyty, pożyczki i obligacje	7.3	3 829 468	4 218 930
Zobowiązania z tytułu leasingu	6.4	4 444 804	4 090 432
Zobowiązanie z tytułu opcji put na udziały niekontrolujące	6.11	111 983	71 004
Zobowiązania z tytułu świadczeń pracowniczych	6.14	4 200	2 826
Pozostałe zobowiązania finansowe	6.12	129 515	119 671
Rezerwa z tytułu odroczonego podatku dochodowego	5.5	51 873	111 110
Pozostałe zobowiązania niefinansowe i rozliczenia międzyokresowe przychodów	6.15	232	307
Zobowiązania długoterminowe		8 572 075	8 614 280
Kredyty, pożyczki i obligacje	7.3	318 202	329 886
Zobowiązania z tytułu leasingu	6.4	856 596	764 215
Zobowiązania z tytułu dostaw i usług oraz pozostałe zobowiązania finansowe	6.12	6 630 591	5 870 729
Zobowiązanie z tytułu opcji put na udziały niekontrolujące	6.11	29 659	27 811
Zobowiązania z tytułu zwrotu wynagrodzenia	6.13	410 076	340 448
Zobowiązania z tytułu podatku dochodowego	5.5	147	50 973
Zobowiązania z tytułu świadczeń pracowniczych	6.14	119 543	113 834
Zobowiązania z tytułu umów	6.16	29 871	27 931
Pozostałe zobowiązania niefinansowe i rozliczenia międzyokresowe przychodów	6.15	51 383	39 594
Rezerwy	6.17	1 848	653
Zobowiązania krótkoterminowe		8 447 916	7 566 074
Zobowiązania razem		17 019 991	16 180 354

Skonsolidowane sprawozdanie z sytuacji finansowej ciąg dalszy

	Nota	31.12.2025	31.12.2024
AKTYWA NETTO		2 493 708	1 388 894
Kapitał podstawowy	7.2	120 119	119 790
Pozostałe kapitały	7.2	8 447 714	8 382 968
Kapitał rezerwowy z tytułu opcji put	6.11	(128 399)	(71 613)
Kapitał rezerwowy z tytułu płatności w formie akcji	9.2	145 622	34 823
Akcje własne	7.2	(82 304)	-
Zyski zatrzymane		(5 869 095)	(6 949 807)
Różnice kursowe z przeliczenia jednostek zagranicznych		(36 799)	(30 754)
Zyski aktuarialne		(282)	378
Zabezpieczenia przepływów pieniężnych	8.1	(102 868)	(96 891)
Kapitał przypadający akcjonariuszom jednostki dominującej		2 493 708	1 388 894
Udziały niekontrolujące		-	-
Kapitał własny razem		2 493 708	1 388 894

Istotne zasady (polityka) rachunkowości oraz pozostałe noty objaśniające stanowią integralną część niniejszego Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego.

Skonsolidowane sprawozdanie z przepływów pieniężnych

	Nota	2025	2024
PRZEPŁYWY ŚRODKÓW PIENIĘŻNYCH Z DZIAŁALNOŚCI OPERACYJNEJ			
Zysk przed opodatkowaniem		1 106 147	803 710
Korekty:			
Amortyzacja	6.2-6.4	1 889 514	1 704 012
(Zysk) / Strata z tytułu różnic kursowych		(6 017)	(30 631)
(Zysk) / Strata na działalności inwestycyjnej	7.5	(4 035)	13 447
Zmiana wartości godziwej instrumentów finansowych		2 467	(7 518)
(Przychody) / Koszty z tytułu odsetek netto	5.4	882 705	931 581
Zmiana oczekiwanych przepływów pieniężnych	5.4	(29 372)	(71 106)
Płatności w formie akcji	9.2	170 273	34 823
Udział w stracie wspólnego przedsięwzięcia	6.10	4 109	-
Zmiany w kapitale obrotowym i rezerwach:		391 275	557 263
<i>Należności</i>	7.5	<i>(420 813)</i>	<i>(224 922)</i>
<i>Zapasy</i>	7.5	<i>(57 625)</i>	<i>(266 006)</i>
<i>Aktywa z tytułu prawa do zwrotu</i>	6.9	<i>(153)</i>	<i>(1 012)</i>
<i>Zobowiązania (z wyjątkiem kredytów i pożyczek)</i>	7.5	<i>748 580</i>	<i>931 528</i>
<i>Zobowiązania z tytułu zwrotu wynagrodzenia</i>	6.13	<i>69 628</i>	<i>61 852</i>
<i>Zobowiązania z tytułu umów</i>	6.16	<i>1 940</i>	<i>9 143</i>
<i>Rozliczenia międzyokresowe</i>	7.5	<i>48 523</i>	<i>48 873</i>
<i>Rezerwy</i>	6.17	<i>1 195</i>	<i>(2 193)</i>
Inne		(73)	(318)
Podatek dochodowy zapłacony	5.5	(297 676)	(166 883)
Przepływy pieniężne netto z działalności operacyjnej		4 109 317	3 768 380

	Nota	2025	2024
PRZEPŁYWY ŚRODKÓW PIENIĘŻNYCH Z DZIAŁALNOŚCI INWESTYCYJNEJ			
Nabycie rzeczowych aktywów trwałych i wartości niematerialnych	7.5	(1 623 801)	(1 507 228)
Zbycie rzeczowych aktywów trwałych i wartości niematerialnych		4 899	136 573
Nabycie jednostek zależnych i udziałów niekontrolujących, po potrąceniu środków pieniężnych		-	(50 180)
Nabycie inwestycji we wspólnym przedsięwzięciu oraz jednostkach niepowiązanych		-	(6 300)
Udzielenie pożyczek	6.8	(20 414)	(58 708)
Spłata pożyczek udzielonych		17 636	247 508
Inne inwestycje (lokaty terminowe)	6.8	10 253	(10 350)
Odsetki otrzymane		22 652	57 591
Wpływy od udziałowców niekontrolujących	3	3 143	-
Przepływy pieniężne netto z działalności inwestycyjnej		(1 585 632)	(1 191 094)
PRZEPŁYWY ŚRODKÓW PIENIĘŻNYCH Z DZIAŁALNOŚCI FINANSOWEJ			
Nabycie udziałów niekontrolujących		-	(134 918)
Spłata zobowiązań z tytułu leasingu	7.3	(822 032)	(762 768)
Odsetki zapłacone z tytułu leasingu	7.3	(366 987)	(320 195)
Wpływy z kredytów, pożyczek i obligacji	7.3	2 693 596	1 022 215
Spłata kredytów, pożyczek i obligacji	7.3	(3 097 555)	(1 633 516)
Inne zapłacone odsetki		(518 726)	(647 665)
Nabycie akcji własnych	7.2	(82 567)	-
Przepływy pieniężne netto z działalności finansowej		(2 194 271)	(2 476 847)

Skonsolidowane sprawozdanie z przepływów pieniężnych ciąg dalszy

	Nota	2025	2024
Zmiana netto środków pieniężnych i ich ekwiwalentów		329 414	100 439
Środki pieniężne i ich ekwiwalenty na początek okresu	7.4	749 578	649 139
Środki pieniężne i ich ekwiwalenty na koniec okresu	7.4	1 078 992	749 578

Istotne zasady (polityka) rachunkowości oraz pozostałe noty objaśniające stanowią integralną część niniejszego Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego.

Skonsolidowane sprawozdanie ze zmian w kapitale własnym

	Kapitał podstawowy	Pozostałe kapitały	Kapitał rezerwowy wymagany prawnie	Kapitał rezerwowy z tytułu opcji put	Kapitał rezerwowy z tytułu płatności w formie akcji	Akcje własne	Zyski zatrzymane	Różnice kursowe z przeliczenia jednostek zagranicznych	Zyski aktuarialne	Zabezpieczenia przepływów pieniężnych	Kapitał przypadający akcjonariuszom jednostki dominującej niekontrolujące	Udziały niekontrolujące	Kapitał własny razem
Stan na 01.01.2025	119 790	8 382 968	-	(71 613)	34 823	-	(6 949 807)	(30 754)	378	(96 891)	1 388 894	-	1 388 894
Całkowite dochody za okres	-	-	-	-	-	-	1 101 592	(6 045)	(660)	(5 977)	1 088 910	(41 127)	1 047 783
<i>Zysk/ (Strata) netto za okres</i>	-	-	-	-	-	-	<i>1 101 592</i>	-	-	-	<i>1 101 592</i>	(44 509)	<i>1 057 083</i>
<i>Inne całkowite dochody za okres</i>	-	-	-	-	-	-	-	(6 045)	(660)	(5 977)	<i>(12 682)</i>	3 382	<i>(9 300)</i>
Podniesienie kapitału	329	64 746	-	-	-	-	-	-	-	-	65 075	-	65 075
Transakcje z udziałowcami niekontrolującymi	-	-	-	(56 786)	-	-	(20 880)	-	-	-	(77 666)	41 127	(36 539)
<i>Opcja put na udziały niekontrolujące (Nota 6.11)</i>	-	-	-	(56 786)	-	-	-	-	-	-	<i>(56 786)</i>	13 959	<i>(42 827)</i>
<i>Wkład udziałów niekontrolujących (Nota 3)</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6 288	<i>6 288</i>
<i>Nabycie udziałów niekontrolujących (Nota 3)</i>	-	-	-	-	-	-	(20 880)	-	-	-	<i>(20 880)</i>	20 880	-
LTIP i IPO Bonus	-	-	-	-	110 799	-	-	-	-	-	110 799	-	110 799
Nabycie akcji własnych	-	-	-	-	-	(82 304)	-	-	-	-	(82 304)	-	(82 304)
Stan na 31.12.2025	120 119	8 447 714	-	(128 399)	145 622	(82 304)	(5 869 095)	(36 799)	(282)	(102 868)	2 493 708	-	2 493 708
Nota	7.2	7.2	7.2	6.11	9.2	7.2				8.1			

Skonsolidowane sprawozdanie ze zmian w kapitale własnym ciąg dalszy

	Kapitał podstawowy	Pozostałe kapitały	Kapitał rezerwowy wymagany prawnie	Kapitał rezerwowy z tytułu opcji put	Kapitał rezerwowy z tytułu płatności w formie akcji	Akcje własne	Zyski zatrzymane	Różnice kursowe z przeliczenia jednostek zagranicznych	Zyski aktuarialne	Zabezpieczenia przepływów pieniężnych	Kapitał przypadający akcjonariuszom jednostki dominującej niekontrolujące	Udziały niekontrolujące	Kapitał własny razem
Stan na 01.01.2024	119 790	8 114 482	268 486	(112 001)	-	-	(7 447 360)	(30 125)	227	(15 370)	898 129	-	898 129
Całkowite dochody za okres	-	-	-	-	-	-	624 262	(629)	151	(81 521)	542 263	(31 512)	510 751
Zysk/ (Strata) netto za okres	-	-	-	-	-	-	624 262	-	-	-	624 262	(31 512)	592 750
Inne całkowite dochody za okres	-	-	-	-	-	-	-	(629)	151	(81 521)	(81 999)	-	(81 999)
Kapitał rezerwowy niepodlegający podziałowi	-	268 486	(268 486)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Transakcje z udziałowcami niekontrolującymi	-	-	-	40 388	-	-	(126 709)	-	-	-	(86 321)	31 512	(54 809)
Opcja put na udziały niekontrolujące (Nota 6.11)	-	-	-	(86 321)	-	-	-	-	-	-	(86 321)	(19 843)	(106 164)
Nabycie udziałów niekontrolujących (Nota 3)	-	-	-	126 709	-	-	(126 709)	-	-	-	-	(5 779)	(5 779)
Nabycie jednostek zależnych	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	57 134	57 134
LTIP i IPO Bonus	-	-	-	-	34 823	-	-	-	-	-	34 823	-	34 823
Stan na 31.12.2024	119 790	8 382 968	-	(71 613)	34 823	-	(6 949 807)	(30 754)	378	(96 891)	1 388 894	-	1 388 894
Nota	7.2	7.2	7.2	6.11	9.2	7.2				8.1			

Istotne zasady (polityka) rachunkowości oraz pozostałe noty objaśniające stanowią integralną część niniejszego Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego.

1. Informacje ogólne

Podstawowe informacje o jednostce dominującej Grupy

Nazwa	Zabka Group société anonyme
Siedziba	2, rue Jean Monnet, L-2180 Luksemburg
Rejestracja	gmina-miasto Luksemburg, Wielkie Księstwo Luksemburga
Czas trwania Grupy	Nieoznaczony
Przedmiot działalności Grupy	» Zakładanie, rozwijanie oraz zarządzanie sklepami detalicznymi, » handel artykułami spożywczymi i przemysłowymi i usługi z tym związane, » działalność holdingów, » działalność w zakresie posiadania i rozwoju własnego portfela aktywów oraz administrowania i zarządzania nim, » pozostałe doradztwo w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej i zarządzania.

Niniejsze Skonsolidowane Sprawozdanie Finansowe spółki Zabka Group S.A. wraz z jednostkami zależnymi (zwanej dalej „Grupą Żabka” lub „Grupą”), obejmuje rok zakończony dnia 31 grudnia 2025 roku oraz dane porównawcze za rok zakończony dnia 31 grudnia 2024 roku. Rok obrotowy Spółki trwa od dnia 1 stycznia do dnia 31 grudnia.

Zabka Group S.A. (dalej: „Spółka” lub „Jednostka Dominująca”) została utworzona na czas nieokreślony w dniu 2 grudnia 2021 roku w formie spółki akcyjnej (fr. société anonyme) w rozumieniu przepisów luksemburskiej Ustawy z dnia 10 sierpnia 1915 roku o spółkach handlowych, wraz z późniejszymi zmianami. Siedzibą Spółki jest miasto Luksemburg.

Zabka Group S.A. wstąpiła w miejsce poprzedniej jednostki dominującej Grupy, tj. Heket Holdings S.à r.l., w następstwie wewnętrznej reorganizacji Grupy, w ramach której dotychczasowi wspólnicy Heket Holdings S.à r.l. wnieśli aportem wszystkie udziały tej spółki w zamian za nowo wyemitowane akcje Zabka Group S.A. W praktyce oznacza to, że skonsolidowane sprawozdanie finansowe Zabka Group S.A. stanowi kontynuację skonsolidowanego sprawozdania finansowego Heket Holdings S.à r.l. (poprzedniej jednostki dominującej).

Zabka Group S.A. jest spółką publiczną, której największym akcjonariuszem mniejszościowym jest Heket Topco S.à r.l., posiadający znaczny pakiet akcji, odpowiadający 37,62% akcji i głosów w Spółce. CVC Capital Partners pośrednio kontroluje i jest właścicielem udziałów Heket Topco S.à r.l.

Akcje Zabka Group S.A. są notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie („GPW”) od dnia 17 października 2024 roku.

Skład Rady Dyrektorów w okresie sprawozdawczym oraz na dzień podpisania Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego:

Tomasz Suchański	od dnia 3 maja 2024 roku
István Szőke	od dnia 3 maja 2024 roku
Krzysztof Krawczyk	od dnia 3 maja 2024 roku
Stephan Schäli	od dnia 3 maja 2024 roku
Giulia Fitzpatrick	od dnia 3 maja 2024 roku
Olga Grygier-Siddons	od dnia 3 maja 2024 roku
Anna Pawlak-Kuliga	od dnia 17 czerwca 2024 roku

Zatwierdzenie Skonsolidowanego sprawozdania finansowego do publikacji

Niniejsze Skonsolidowane Sprawozdanie Finansowe zostało zatwierdzone do publikacji przez Radę Dyrektorów Spółki w dniu 19 marca 2026 roku. Zgodnie z prawem luksemburskim skonsolidowane sprawozdanie finansowe podlega zatwierdzeniu przez akcjonariuszy na Zwyczajnym Walnym Zgromadzeniu.

2. Podstawa sporządzenia i zastosowane zasady (polityka) rachunkowości

Niniejszy rozdział przedstawia podstawy sporządzenia Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego, w tym jego walutę oraz kluczowe osądy i szacunki wpływające na ujęte w nim wartości. Opisuje również otoczenie makroekonomiczne, w którym Grupa prowadzi działalność, oraz zagadnienia związane ze zmianami klimatycznymi. Ponadto sekcja ta wyjaśnia nowe standardy rachunkowości, a także zmiany i interpretacje, które Grupa zastosowała w 2025 roku lub zastosuje w kolejnych latach. Istotne polityki rachunkowości stosowane przy sporządzaniu niniejszego Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego przedstawiono w dalszych notach.

Podstawa sporządzenia Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego oraz oświadczenie o zgodności

Niniejsze Skonsolidowane Sprawozdanie Finansowe obejmuje sprawozdanie finansowe Zabka Group S.A. oraz sprawozdania finansowe jednostek jej jednostek zależnych sporządzone za rok zakończony dnia 31 grudnia 2025 roku.

Skonsolidowane Sprawozdanie Finansowe zostało sporządzone zgodnie ze Standardami Rachunkowości MSSF zatwierdzonymi do stosowania w Unii Europejskiej („MSSF”), które obowiązują dla okresów rocznych rozpoczynających się dnia 1 stycznia 2025 roku lub później.

Niniejsze Skonsolidowane Sprawozdanie Finansowe zostało sporządzone zgodnie z zasadą kosztu historycznego, z wyjątkiem aktywów i zobowiązań finansowych wycenianych w wartości godziwej opisanych w nocie 8.1. Skonsolidowane Sprawozdanie Finansowe jest przedstawione w polskich złotych („PLN”), a wszystkie wykazane w nim kwoty – o ile nie wskazano inaczej – są podane w tysiącach PLN.

Grupa sporządziła sprawozdanie finansowe w oparciu o założenie kontynuowania działalności. Przy dokonywaniu oceny zdolności Grupy do kontynuowania działalności Kierownictwo Grupy uwzględniło zarówno istniejące, jak i przewidywane czynniki ryzyka oraz okoliczności omówione poniżej.

W Grupie wystąpiła nadwyżka zobowiązań krótkoterminowych nad aktywami obrotowymi: na dzień 31 grudnia 2025 roku w wysokości 3 089 524 tys. PLN, a na dzień 31 grudnia 2024 roku w wysokości 3 184 600 tys. PLN. W większości różnica ta dotyczy zobowiązań z tytułu dostaw i usług oraz innych zobowiązań krótkoterminowych,

w przypadku których Grupa w znacznym stopniu korzysta z faktoringu odwrotnego. W ocenie Kierownictwa stosowanie faktoringu odwrotnego jest typowe dla sektora szybko zbywalnych dóbr konsumpcyjnych (FMCG) w celu zarządzania kapitałem obrotowym. Grupa odnotowała zysk netto w wysokości 1 057 083 tys. PLN za rok obrotowy 2025, a przepływy pieniężne netto z działalności operacyjnej Grupy wyniosły 4 109 317 tys. PLN.

Ujemne saldo przepływów pieniężnych z działalności inwestycyjnej wynika w dużej mierze z dynamicznego rozwoju segmentu Ekosystemu Convenience, w tym dalszego zwiększania liczby działających sklepów oraz ich rentowności. Proces inwestowania w sieć sklepów pozostaje pod pełną kontrolą Grupy i może zostać spowolniony decyzją Kierownictwa Grupy. W razie potrzeby Grupa ma możliwość przekierowania środków pieniężnych wykorzystywanych w tej działalności na inne cele. Łączna wartość inwestycji planowanych na 2026 roku nie odbiega znacząco od wartości z poprzednich lat.

Zgodnie z przyjętym planem biznesowym sytuacja finansowa Grupy jest stabilna i nie występują w niej problemy z płynnością. Rzeczywiste wyniki działalności są zgodne z prognozami Kierownictwa Grupy.

Na dzień 31 grudnia 2025 roku Grupa posiadała niewykorzystane limity faktoringowe, niewykorzystane limity kredytu w rachunku bieżącym oraz niewykorzystane limity kredytu inwestycyjnego o łącznej wartości 1,1 mld PLN (na dzień 31 grudnia 2024 roku: 1,6 mld PLN). Na dzień 31 grudnia 2025 roku Grupa dotrzymywała warunków zawartych umów kredytowych i zdaniem Kierownictwa nie zachodzi ryzyko wypowiedzenia tych umów w okresie 12 miesięcy od dnia bilansowego. Kierownictwo ponadto zakłada, że Grupa będzie mogła korzystać z zawartych umów faktoringowych przez okres co najmniej kolejnych 12 miesięcy w takim samym zakresie jak na koniec 2025 roku.

Szczegółowe informacje na temat zarządzania ryzykiem płynności można znaleźć w nocie 8.2.

Kierownictwo uważa, że wdrożone mechanizmy zapewnią Grupie niezbędną płynność, w związku z czym kontynuacja przez nią działalności nie jest zagrożona.

Niniejsze sprawozdanie finansowe opiera się na bieżących oczekiwaniach i prognozach. Na dzień sporządzenia niniejszego sprawozdania finansowego wszystkie podejmowane inicjatywy opierają się na założeniu, że Grupa będzie kontynuować działalność,

2. Podstawa sporządzenia i zastosowane zasady (polityka) rachunkowości ciąg dalszy

a niniejsze sprawozdanie finansowe zostało sporządzone przy założeniu kontynuacji działalności, które przewiduje realizację aktywów oraz wypełnianie zobowiązań w toku zwykłej działalności.

Otoczenie makroekonomiczne

Grupa jest narażona na szereg ryzyk związanych z prowadzeniem działalności, wynikających ze środowiska makroekonomicznego, na które nie ma wpływu, w tym między innymi: kryzysy kredytowe, stopy procentowe, kursy walut, inflacja, polityka rządu (w tym podatkowa i dotycząca rynku pracy), przepisy prawa, zachowania konsumentów, wojny, sytuacja geopolityczna oraz inne zdarzenia i okoliczności, które mogą potencjalnie wpłynąć na działalność Grupy.

Grupa reaguje na dynamicznie zmieniające się otoczenie oraz potencjalne konsekwencje, jakie zmieniająca się sytuacja makroekonomiczna może mieć dla Grupy. Wdrożono odpowiednie procesy identyfikacji ryzyk, wynikające z powyższych czynników. Ciągłe działania mające na celu ograniczenie zidentyfikowanych ryzyk przyczyniły się do dalszego wzmacniania odporności Grupy. W tym celu Grupa przeanalizowała i oceniła między innymi następujące rodzaje ryzyka:

- » zmiany w zachowaniach konsumentów wynikające z działań konkurencji i zmian nastrojów konsumenckich,
- » cyberataki,
- » zmiany stóp procentowych,
- » ryzyko walutowe,
- » ryzyko płynności,
- » naruszenia kowenantów w umowach kredytowych Grupy,
- » ryzyko cen energii,
- » ryzyko związane z rozwojem nowych działalności,
- » niekorzystnych zmian przepisów ustawowych i wykonawczych,
- » ograniczonej dostępności i wzrost kosztów kluczowych usług dostawców.

Po przeanalizowaniu powyższych ryzyk Grupa podjęła działania mające na celu ograniczenie ich wpływu. Działania te są adekwatne do oceny poszczególnych ryzyk oraz poziomu gotowości do podejmowania ryzyka i tolerancji dla każdego z nich.

Szczegółowe informacje dotyczące zarządzania ryzykiem finansowym znajdują się w nocie 8.2.

Grupa działa na rynku o wysokiej konkurencyjności, podatnym na zmiany trendów konsumenckich, na przykład preferencji klientów dotyczących zakupów w sklepach dyskontowych lub supermarketach oraz popytu na rozwiązania e-commerce i q-commerce. Zmiany preferencji konsumentów mogą być spowodowane czynnikami takimi jak dochód rozporządzalny, stopa bezrobocia, poziom inflacji czy sytuacja społeczno-polityczna (np. wybuch wojny na Ukrainie lub w innych miejscach). Te i inne trendy mogą prowadzić do wzrostu konkurencji na rynku, na którym działa Grupa, ponieważ konsumenci mogą stać się bardziej wyczuleni na ceny i w konsekwencji przedkładać ceny produktów nad wygodę zakupów.

Segment Ekosystem Convenience, w którym działa Grupa, może być podatny na spowolnienie z powodu szeregu czynników, takich jak wysoka inflacja, działania rządu, pandemie czy wydarzenia geopolityczne, które mogą również wpływać na zmiany w zachowaniach i nawykach klientów.

Oddzielną grupę zagrożeń stanowią ryzyka związane z cyberbezpieczeństwem, wywołane napięciami geopolitycznymi i rosnącym wykorzystaniem technologii informatycznych. Grupa nie zidentyfikowała znaczącego wzrostu skali cyberataków dzięki podjętym działaniom prewencyjnym. Jednak nie można wykluczyć, że Grupa stanie się celem takich ataków w przyszłości, zwłaszcza w sytuacji eskalacji konfliktów w Europie.

W 2025 roku Rada Polityki Pieniężnej obniżyła główne stopy procentowe w Polsce o 1,75 punktu procentowego. Prognozy stóp procentowych wskazują prawdopodobieństwo niewielkiego spadku stóp w 2026 roku. Z perspektywy Grupy zmniejsza to ryzyko związane ze stopami procentowymi.

Grupa monitorowała również wahania cen energii i oszacowała ryzyko z tym związane. Ryzyko to jest z jednej strony napędzane napięciami handlowymi i prognozami produkcji przemysłowej. Z drugiej strony rosnący udział odnawialnych źródeł energii w polskim rynku energetycznym pozytywnie wpływa na stabilność cen energii. Grupa wdrożyła strategię zakupu energii (w tym podpisane Długoterminowej Umowy Zakupu Energii - PPA), co wpłynęło na ograniczenie ryzyka wahań cen energii.

2. Podstawa sporządzenia i zastosowane zasady (polityka) rachunkowości ciąg dalszy

W pierwszej połowie 2024 roku Grupa sfinalizowała przejęcie spółki DRIM Daniel Distributie FMCG S.R.L. prowadzącej działalność na rynku rumuńskim i rozpoczęła ekspansję na ten rynek. Do końca 2025 roku otwarto 173 sklepy convenience pod marką Froo. W rezultacie Grupa jest obecnie narażona również na ryzyka związane ze środowiskiem makroekonomicznym w Rumunii, np. ryzyko zmienności prawa (głównie podatkowego) oraz wzrostu długu publicznego, co wywierało presję na kursy walutowe. Grupa rozważy podjęcie odpowiednich działań w zależności od skali swojego zaangażowania.

Eskalacja konfliktu zbrojnego na Bliskim Wschodzie od dnia 28 lutego 2026 roku stanowi istotny czynnik ryzyka geopolitycznego, który może mieć niekorzystny wpływ na działalność Grupy poprzez zwiększoną zmienność na rynkach finansowych oraz rynkach surowcowych. W szczególności sytuacja ta może narażać Grupę na ryzyko kursowe, ryzyko cen energii oraz ryzyko dostaw.

W zależności od czasu trwania konfliktu na Bliskim Wschodzie, może on skutkować wzrostem poziomu cen energii oraz zwiększoną ich zmiennością, co może prowadzić do presji kosztowej na Grupę. Ryzyko to jest monitorowane i oceniane na bieżąco, w szczególności w kontekście strategii zakupu energii elektrycznej oraz potencjalnego wpływu wzrostu cen energii na koszty operacyjne.

Ponadto niestabilność geopolityczna oraz związany z nią wzrost niechęci inwestorów do ryzyka mogą przyczyniać się do zwiększonej zmienności kursów walutowych oraz wywierać presję na kurs polskiego złotego i rumuńskiego leja. Jeżeli taka presja utrzymywałaby się, mogłoby to wpływać na ekspozycję Grupy na ryzyko kursowe, w szczególności w odniesieniu do rozliczeń z zagranicznymi kontrahentami, zakupów towarów i usług, a pośrednio także na ogólny poziom kosztów.

Dodatkowo niestabilna sytuacja geopolityczna może prowadzić do zakłóceń w globalnych łańcuchach dostaw, w tym do wydłużenia terminów dostaw, ograniczonej dostępności niektórych surowców lub wzrostu kosztów logistycznych.

W ramach budowania odporności na zmienność otoczenia biznesowego, Grupa rozwija dalej system zarządzania ciągłością działania. Zagrożenia makroekonomiczne są uwzględniane w analizach i testach zakłóceń krytycznych procesów operacyjnych Grupy. W odpowiedzi Grupa podejmuje adekwatne działania w celu wzmocnienia kluczowych obszarów operacyjnych.

Kierownictwo Grupy oceniło, że powyższe ryzyka nie wpływają na zdolność Grupy do kontynuowania działalności. Ponadto Zarząd uznał, że nie mają one istotnego wpływu na wycenę aktywów i zobowiązań.

2. Podstawa sporządzenia i zastosowane zasady (polityka) rachunkowości ciąg dalszy

Waluta funkcjonalna i waluta prezentacji Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego

Polityka rachunkowości

Przeliczanie pozycji wyrażonych w walucie obcej

Walutą prezentacji sprawozdań finansowych Grupy jest złoty polski („PLN”). Walutą funkcjonalną jednostek Grupy mających siedzibę w Polsce jest PLN. Walutą funkcjonalną jednostek Grupy mających siedzibę w Luksemburgu (podmioty holdingowe) i Niemczech jest euro („EUR”). Walutą funkcjonalną jednostek Grupy mających siedzibę w Rumunii jest lej rumuński („RON”). Walutą prezentacji niniejszego skonsolidowanego sprawozdania finansowego jest PLN, ponieważ zdecydowana większość działalności Grupy prowadzona jest w złotych polskich.

W przypadku jednostek, których walutą funkcjonalną jest PLN, transakcje wyrażone w innych walutach są przeliczane na złote polskie według średniego kursu ustalonego dla danej waluty przez Narodowy Bank Polski w dniu poprzedzającym dzień zawarcia transakcji.

Na dzień bilansowy aktywa i zobowiązania pieniężne wyrażone w walutach innych niż PLN są przeliczane na złote polskie według obowiązującego na koniec okresu sprawozdawczego średniego kursu ustalonego dla danej waluty przez Narodowy Bank Polski. Powstałe z przeliczenia różnice kursowe są ujmowane odpowiednio jako przychody lub koszty finansowe lub – w przypadkach określonych zasadami (polityką) rachunkowości – są aktywowane.

Aktywa i zobowiązania niepieniężne ujmowane według kosztu historycznego wyrażonego w walucie obcej są wykazywane według kursu historycznego z dnia transakcji. Aktywa i zobowiązania niepieniężne ujmowane według wartości godziwej wyrażonej w walucie obcej są przeliczane po kursie z dnia dokonania wyceny do wartości godziwej. Zyski lub straty wynikające z przeliczenia aktywów i zobowiązań niepieniężnych wycenianych w wartości godziwej są ujmowane zgodnie z ujęciem zysku lub straty z tytułu zmiany wartości godziwej (czyli odpowiednio w pozostałych całkowitych dochodach lub w sprawozdaniu z zysków lub strat w zależności od tego, gdzie ujmowana jest zmiana wartości godziwej). Polityka rachunkowości w zakresie wyceny w wartości godziwej jest omówiona w nocie 8.1.

W procesie konsolidacji aktywa i pasywa jednostek zagranicznych są przeliczane na złote polskie według średniego kursu wymiany danej waluty na dzień bilansowy ustalonego przez NBP, a sprawozdania z zysków lub strat i innych całkowitych dochodów tych jednostek są przeliczane według średniego rocznego kursu ustalonego przez NBP, poza istotnymi transakcjami, dla których Grupa stosuje kurs z dnia poprzedzającego dzień zawarcia transakcji. Różnice kursowe wynikające z przeliczenia są ujmowane w innych całkowitych dochodach.

2. Podstawa sporządzenia i zastosowane zasady (polityka) rachunkowości ciąg dalszy

Poniższe średnie roczne kursy walutowe zostały zastosowane do celów przeliczenia pozycji skonsolidowanego sprawozdania z zysków lub strat i innych całkowitych dochodów przez jednostki posiadające waluty funkcjonalne inne niż PLN:

	2025	2024
EUR	4,2402	4,3065
RON	0,8410	0,8657

Poniższe kursy walutowe zostały zastosowane do celów wyceny na dzień sprawozdawczy oraz przeliczenia bilansu na walutę prezentacji przez jednostki posiadające waluty funkcjonalne inne niż PLN:

	31.12.2025	31.12.2024
USD	3,6016	4,1012
EUR	4,2267	4,2730
RON	0,8291	0,8589
GBP	4,8399	5,1488

Istotne wartości oparte na profesjonalnym osądzie i szacunkach

Stosując zasady (polityki) rachunkowości, Kierownictwo dokonuje osądów i szacunków, a także przyjmuje założenia, które wpływają na wysokość prezentowanych przychodów i kosztów oraz wartość prezentowanych aktywów i pasywów. Niepewność co do tych założeń i szacunków może skutkować koniecznością ujęcia korekt wykazywanych wartości bilansowych w przyszłości.

Dla czytelniejszego odbioru i lepszego zrozumienia informacji przedstawionych w niniejszym Skonsolidowanym Sprawozdaniu Finansowym dokonane istotne osady (O) i szacunki (S) zostały przedstawione w odpowiednich notach zgodnie z poniższą tabelą.

Tytuł	Nota	O	S
Konsolidacja oraz połączenia przedsięwzięć	3	X	X
Przychody ze sprzedaży	5.1	X	X
Opodatkowanie	5.5	X	X
Inne wartości niematerialne	6.2	X	X
Rzeczowe aktywa trwałe	6.3		X
Aktywa z tytułu prawa do użytkowania oraz zobowiązania z tytułu leasingu	6.4	X	X
Utrata wartości niefinansowych aktywów trwałych	6.5		X
Należności z tytułu dostaw i usług	6.7	X	X
Zobowiązanie z tytułu opcji put na udziały niekontrolujące	6.11		X
Zobowiązania z tytułu dostaw i usług oraz pozostałe zobowiązania finansowe	6.12	X	X
Instrumenty finansowe	8.1	X	X
Płatności w formie akcji	9.2	X	X

2. Podstawa sporządzenia i zastosowane zasady (polityka) rachunkowości ciąg dalszy

Najistotniejsze dokonane osądy i szacunki wskazano w poniższej tabeli.

Tytuł	Nota	O	S
Przychody ze sprzedaży:			
Określenie zobowiązań do wykonania świadczenia	5.1	X	
Określenie terminu spełnienia zobowiązań do wykonania świadczenia			
Przychody ze sprzedaży:	5.1		X
Oszacowanie wynagrodzenia zmiennego z tytułu udzielonych rabatów			
Aktywa z tytułu prawa do użytkowania oraz zobowiązania z tytułu leasingu:	6.4	X	
Transakcje sprzedaży i leasingu zwrotnego			
Utrata wartości niefinansowych aktywów trwałych	6.5		X
Należności z tytułu dostaw i usług:	6.7	X	
Rozliczanie umów faktoringu			
Zobowiązanie z tytułu opcji put na udziały niekontrolujące	6.11		X
Zobowiązania z tytułu dostaw i usług oraz pozostałe zobowiązania finansowe:	6.12	X	
Ujęcie i prezentacja rozliczeń z tytułu faktoringu odwrotnego			
Instrumenty finansowe:	8.1	X	X
Ujęcie i wycena umów vPPA			

Kwestie związane ze zmianami klimatu

Grupa jest narażona na ryzyko związane ze zmianami klimatu, w tym:

- » Ryzyko fizyczne (np. ryzyko wynikające z częstszych i bardziej gwałtownych zjawisk pogodowych),
- » Ryzyko transformacji (np. ryzyko związane z transformacją energetyczną).

Grupa przeprowadziła analizę scenariuszy ryzyka klimatycznego w oparciu o obowiązujące wymogi regulacyjne („CSRD”) oraz najlepsze praktyki rynkowe. Ryzyka klimatyczne są oceniane z perspektywy podwójnej istotności, co oznacza, że uwzględnia się zarówno wpływ zmian klimatu na działalność Grupy Żabka, jak i wpływ naszej działalności na klimat. Analiza obejmowała szeroki zakres potencjalnych skutków, ryzyk i szans, w tym ryzyka fizyczne i transformacyjne.

Analiza wskazuje, że ogólny poziom ryzyka klimatycznego w krótkim okresie (perspektywa jednego roku) jest niższy niż w średnim i długim okresie. W krótkiej perspektywie ryzyka klimatyczne nie mają istotnego wpływu na odporność modelu biznesowego. Wynika to przede wszystkim z bardziej przewidywalnego otoczenia oraz działań dekarbonizacyjnych i proefektywnościowych już podjętych przez Grupę, takich jak te zawarte w przyjętej Polityce ramowej w zakresie środowiska i klimatu, ramach środowiskowych, społecznych i ładu korporacyjnego („ESG”) oraz celach klimatycznych zatwierdzonych przez inicjatywę Science Based Targets („SBTi”).

W 2023 roku Grupa zawarła trzy wirtualne umowy zakupu energii („vPPA”), które były realizowane w 2025 roku: (1) umowa na 10 lat, zapewniająca ponad 0,5 TWh energii elektrycznej wytwarzanej przez grupę fotowoltaiczną w okresie obowiązywania umowy, (2) dwie umowy na 15 lat, zapewniające ponad 1,7 TWh energii elektrycznej z farm fotowoltaicznych i wiatrowych w okresie obowiązywania umów. Zapewnienie odpowiedniej ilości energii odnawialnej pozytywnie wpływa na realizację celów dekarbonizacyjnych i ogranicza ryzyko cenowe związane z zakupem gwarancji pochodzenia jako metody dostarczania energii odnawialnej. Wpływ umów vPPA na Skonsolidowane Sprawozdanie Finansowe Grupy został opisany w nocie 8.1.

W 2025 roku Grupa posiada portfel instrumentów finansowych, dla których stawki odsetkowe zależą od realizacji celów ESG (w tym dekarbonizacji), wykorzystywanych w działalności Grupy: (1) redukcja emisji o 25% w działalności operacyjnej do 2026 roku w porównaniu z rokiem bazowym 2020, (2) redukcja emisji na każdy 1 mln PLN przychodów ze sprzedaży w sklepach franczyzowych o 70% do 2026 roku w porównaniu z rokiem bazowym 2020. Powiązanie marży instrumentów finansowych z celami ESG nie stanowi wbudowanego instrumentu pochodnego, ponieważ wskaźniki zrównoważonego rozwoju są zmiennymi niefinansowymi specyficznymi dla Grupy.

W maju 2025 roku Grupa Żabka wyemitowała 1 milion obligacji powiązanych ze zrównoważonym rozwojem (SLB), zgodnych ze standardami International Capital Market Association („ICMA”), określającymi cele.

Choć cele dotyczące wyników w zakresie zrównoważonego rozwoju dla emisji obligacji ustalone przez Grupę nie są bezpośrednio powiązane z działaniami dekarbonizacyjnymi, to pośrednio przyczyniają się do ograniczenia całkowitego śladu środowiskowego Grupy, w tym emisji gazów cieplarnianych.

2. Podstawa sporządzenia i zastosowane zasady (polityka) rachunkowości ciąg dalszy

Przy sporządzaniu niniejszych sprawozdań finansowych Grupa uwzględniła zmiany klimatu, w szczególności osądy i szacunki w odniesieniu do następujących obszarów:

- » ustalanie okresu użytkowania rzeczowych aktywów trwałych,
- » rezerwy,
- » założenie kontynuacji działalności.

Na podstawie najlepszych dostępnych informacji i przy zachowaniu należytej staranności, kwestie związane ze zmianami klimatu są obecnie uznawane za nieistotne dla skonsolidowanych sprawozdań finansowych Grupy.

Zmiany zasad rachunkowości i prezentacji

Zasady (polityka) rachunkowości zastosowane do sporządzenia niniejszego Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego za rok zakończony dnia 31 grudnia 2025 roku są spójne z tymi, które zastosowano przy sporządzaniu skonsolidowanego sprawozdania finansowego Grupy za rok zakończony dnia 31 grudnia 2024 roku, z wyjątkiem zasad wynikających z opisanych niżej nowych lub zmienionych standardów oraz interpretacji obowiązujących dla okresów rocznych rozpoczynających się dnia 1 stycznia 2025 roku lub później.

Grupa dokonała retrospektywnej zmiany prezentacji inwestycji we wspólne przedsięwzięcie w kwocie 434 tys. PLN (4 543 tys. PLN na dzień 31 grudnia 2024 roku) - obecnie jest ona ujmowana w długoterminowych pozostałych aktywach niefinansowych, a udział Grupy w wyniku wspólnego przedsięwzięcia w kwocie -4 109 tys. PLN (0 tys. PLN na dzień 31 grudnia 2024 roku) - jest obecnie ujmowany w pozostałych kosztach finansowych. Grupa zaprzestała prezentowania tych pozycji jako odrębnych pozycji sprawozdania ze względu na ich nieistotność.

Ani nowe ani zmienione standardy oraz interpretacje, które weszły w życie po raz pierwszy w 2025 roku, nie miały istotnego wpływu na Skonsolidowane Sprawozdanie Finansowe Grupy. Obejmują one:

- » MSR 21 *Skutki zmian kursów wymiany walut obcych: Brak wymienialności walut* Zmiany w MSR 21 określają, w jaki sposób jednostka powinna oceniać, czy waluta jest wymienialna oraz jak powinna ustalać kurs spot w przypadku braku wymienialności. Zmiany wymagają również ujawnienia informacji umożliwiających użytkownikom sprawozdań finansowych zrozumienie, w jaki sposób brak możliwości wymiany waluty

na inną walutę wpływa lub prawdopodobnie wpłynie na wyniki finansowe, sytuację finansową i przepływy pieniężne jednostki.

Nowe standardy i interpretacje, które zostały opublikowane, a nie weszły w życie

Poniżej przedstawiono standardy i interpretacje, które zostały opublikowane przez Radę Międzynarodowych Standardów Rachunkowości (IASB) lub Komitet ds. Interpretacji MSSF, a nie weszły jeszcze w życie:

Nowe standardy i interpretacje przyjęte do stosowania w Unii Europejskiej

- » Zmiany do MSSF 9 i MSSF 7: *Zmiany w klasyfikacji i wycenie instrumentów finansowych* (opublikowane dnia 30 maja 2024 roku) - mające zastosowanie dla okresów rocznych rozpoczynających się dnia 1 stycznia 2026 roku lub później;
- » *Poprawki wynikające z corocznego przeglądu MSSF - tom 11* (opublikowane dnia 18 lipca 2024 roku) - mające zastosowanie dla okresów rocznych rozpoczynających się dnia 1 stycznia 2026 roku lub później;
- » Zmiany do MSSF 9 i MSSF 7 *Umowy odwołujące się do energii elektrycznej zależnej od warunków naturalnych* (opublikowane dnia 18 grudnia 2024 roku) - mające zastosowanie dla okresów rocznych rozpoczynających się dnia 1 stycznia 2026 roku lub później;
- » MSSF 18: *Prezentacja i ujawnienie informacji w sprawozdaniach finansowych* (opublikowany dnia 9 kwietnia 2024 roku) - mający zastosowanie dla okresów rocznych rozpoczynających się 1 stycznia 2027 roku lub później.

Nowe standardy i interpretacje, które nie zostały jeszcze przyjęte do stosowania w Unii Europejskiej

- » MSSF 14 *Regulacyjne rozliczenia międzyokresowe* (opublikowany dnia 30 stycznia 2014 roku) - zgodnie z decyzją Komisji Europejskiej proces zatwierdzania standardu w wersji wstępnej nie zostanie zainicjowany przed ukazaniem się standardu w wersji ostatecznej - mający zastosowanie dla okresów rocznych rozpoczynających się dnia 1 stycznia 2016 roku lub później;
- » Zmiany do MSSF 10 i MSR 28 *Transakcje sprzedaży lub wniesienia aktywów pomiędzy inwestorem a jego jednostką stowarzyszoną lub wspólnym przedsięwzięciem* (opublikowane dnia 11 września 2014 roku) - prace prowadzące do zatwierdzenia

2. Podstawa sporządzenia i zastosowane zasady (polityka) rachunkowości ciąg dalszy

niniejszych zmian zostały przez UE odłożone bezterminowo – termin wejścia w życie został odroczony przez RMSR na czas nieokreślony:

- » MSSF 19 *Jednostki zależne niepodlegające wymogom nadzoru publicznego: Ujawnianie informacji* (opublikowany 9 maja 2024 roku) – mający zastosowanie dla okresów rocznych rozpoczynających się dnia 1 stycznia 2027 roku lub później;
- » Zmiany do MSSF 19 *Jednostki zależne niepodlegające wymogom nadzoru publicznego: Ujawnianie informacji* (opublikowany 21 sierpnia 2025 roku) – mające zastosowanie dla okresów rocznych rozpoczynających się dnia 1 stycznia 2027 roku lub później;
- » Zmiany do MSR 21 *Skutki zmian kursów wymiany walut obcych: Brak wymienialności walut* (opublikowane dnia 13 listopada 2025 roku) – mające zastosowanie dla okresów rocznych rozpoczynających się dnia 1 stycznia 2027 roku lub później.

Podane daty wejścia w życie stanowią daty określone przez Radę Międzynarodowych Standardów Rachunkowości. Daty wejścia w życie w Unii Europejskiej mogą różnić się od dat wejścia w życie określonych w standardach i są publikowane w momencie przyjęcia danych zmian lub danego standardu do stosowania w Unii Europejskiej.

Grupa nie zdecydowała się na wcześniejsze zastosowanie żadnego standardu, interpretacji lub zmiany, która została opublikowana, lecz nie weszła dotychczas w życie w świetle przepisów Unii Europejskiej.

Kierownictwo Grupy nie przewiduje, aby wprowadzenie powyższych standardów, zmian i interpretacji, z wyjątkiem MSSF 18, miało istotny wpływ na stosowane przez Grupę zasady (politykę) rachunkowości.

W kwietniu 2024 roku RMSR wydała MSSF 18, który zastępuje MSR 1 *Prezentacja sprawozdań finansowych*. MSSF 18 wprowadza nowe wymogi dotyczące zasad prezentacji w rachunku zysków i strat, w tym w odniesieniu do określonych sum i sum częściowych. Ponadto jednostki będą zobowiązane do klasyfikowania wszystkich przychodów i kosztów w rachunku zysków i strat do jednej z pięciu kategorii: operacyjnej, inwestycyjnej, finansowania, podatku dochodowego oraz działalności zaniechanej, przy czym pierwsze trzy kategorie są nowymi w porównaniu do wcześniej obowiązującego standardu. MSSF 18 wprowadza również obowiązek ujawniania nowo zdefiniowanych wskaźników efektywności określonych przez kierownictwo oraz sum częściowych przychodów i kosztów, a także zawiera nowe wymagania w zakresie agregacji i dezagregacji informacji finansowych na podstawie określonych „ról” podstawowych sprawozdań finansowych i not objaśniających.

Dodatkowo wprowadzono zmiany do MSR 7 *Sprawozdanie z przepływów pieniężnych*, które obejmują zmianę punktu wyjścia do ustalania przepływów pieniężnych z działalności operacyjnej metodą pośrednią z „zysku lub straty” do „wyniku operacyjnego” i brak możliwości wyboru klasyfikacji przepływów pieniężnych z tytułu dywidend i odsetek. Ponadto wprowadzono także zmiany w kilku innych standardach. MSSF 18 oraz zmiany do pozostałych standardów obowiązują dla okresów sprawozdawczych rozpoczynających się dnia 1 stycznia 2027 roku lub później z możliwością wcześniejszego zastosowania. MSSF 18 będzie stosowany retrospektywnie.

Grupa obecnie analizuje wpływ zmian na Skonsolidowane Sprawozdanie Finansowe. Wstępnie Grupa spodziewa się istotnego wpływu nowego standardu na sprawozdania finansowe w następującym zakresie:

- » Różnice kursowe zostaną zaklasyfikowane do kategorii, w której ujęto przychody i koszty determinujące powstanie różnicy kursowej.
- » Udział w zysku/stracie wspólnego przedsięwzięcia zostanie ujęty w kategorii inwestycyjnej w rachunku zysków i strat.
- » Odsetki otrzymane i odsetki zapłacone zostaną zaklasyfikowane odpowiednio do kategorii inwestycyjnej i finansowania w rachunku przepływów pieniężnych.
- » Zyski i straty z tytułu instrumentów pochodnych oraz przychody i koszty wynikające z zabezpieczonych ryzyk będą klasyfikowane w jednej kategorii, co oznacza, że nieefektywna część wyceny VPPA będzie klasyfikowana w działalności operacyjnej.
- » Dodane zostaną nowe ujawnienia, m.in. wskaźniki wyników zdefiniowane przez kierownictwo oraz uzgodnienie dla każdej pozycji rachunku zysków i strat pomiędzy kwotami przekształconymi przedstawionymi według MSSF 18 a kwotami wcześniej przedstawionymi według MSR 1.

3. Opis grupy kapitałowej i zmiany w roku obrotowym

W niniejszym rozdziale przedstawiono jednostki zależne, którą wchodzi w skład Grupy Żabka, oraz opisano zmiany, jakie nastąpiły w ciągu roku obrotowego, w tym połączenia przedsięwzięć, oraz istotne zasady (politykę) rachunkowości stosowane przez Grupę przy procesie konsolidacji.

Polityka rachunkowości

Konsolidacja oraz połączenia przedsięwzięć

Sprawozdania finansowe jednostek zależnych, po uwzględnieniu korekt doprowadzających do zgodności z MSSF, sporządzane są za ten sam okres sprawozdawczy co sprawozdanie jednostki dominującej, z zastosowaniem w sposób ciągły jednolitych zasad rachunkowości do transakcji i zdarzeń gospodarczych o podobnym charakterze.

Wszystkie istotne salda i transakcje pomiędzy jednostkami w ramach Grupy, w tym niezrealizowane zyski, są w całości eliminowane. Niezrealizowane straty są również eliminowane, chyba że dowodzą wystąpienia utraty wartości.

Jednostki zależne podlegają konsolidacji w okresie od dnia objęcia nad nimi kontroli przez Grupę do dnia ustania tej kontroli. Sprawowanie kontroli przez jednostkę dominującą ma miejsce wtedy, gdy:

- » jednostka dominująca ma władzę nad danym podmiotem,
- » podlega ekspozycji na zmienne wyniki finansowe lub posiada prawa do zmiennych zwrotów z tytułu swojego zaangażowania w danym podmiocie,
- » ma możliwość wykorzystania sprawowanej władzy nad danym podmiotem do wywierania wpływu na wysokość wyników finansowych.

Grupa weryfikuje fakt sprawowania kontroli nad innymi jednostkami, jeżeli wystąpiła sytuacja wskazująca na zmianę jednego lub kilku z wyżej wymienionych warunków sprawowania kontroli.

W momencie oceny, czy prawa głosu w danej jednostce są wystarczające do sprawowania nad nią kontroli, Grupa analizuje wszystkie istotne okoliczności, w tym:

- » wielkość posiadanego pakietu praw głosu w porównaniu z wielkością i stopniem rozproszenia pakietów akcji z prawem głosu posiadanych przez inne podmioty;
- » potencjalne prawa głosu posiadane przez Grupę, przez innych akcjonariuszy/wspólników lub przez inne podmioty;
- » prawa wynikające z innych ustaleń umownych, a także
- » wszelkie inne okoliczności, które wskazują na to, że Grupa ma możliwość bieżącego kierowania istotnymi działaniami lub że jej nie ma w odpowiednim czasie, w którym dane decyzje muszą być podjęte, łącznie z rozkładem głosów podczas poprzednich walnych zgromadzeń jednostki.

Zmiany w udziale własnościowym jednostki dominującej, które nie skutkują utratą kontroli nad jednostką zależną, ujmują się jako transakcje na kapitale własnym. W takich przypadkach w celu odzwierciedlenia zmian we względnych udziałach w jednostce zależnej Grupa dokonuje korekty wartości bilansowej udziałów niekontrolujących.

Wszelkie różnice pomiędzy kwotą korekty udziałów niekontrolujących a wartością godziwą kwoty zapłaconej lub otrzymanej odnosi się na kapitał własny i przypisuje do właścicieli jednostki dominującej.

Jeżeli początkowe rozliczenie księgowe połączenia przedsięwzięć nie jest zakończone przed końcem okresu sprawozdawczego, w którym połączenie miało miejsce, Grupa prezentuje tymczasowe kwoty dotyczące pozycji, dla których wartość godziwa nie została jeszcze ustalona. Okres wyceny kończy się, gdy tylko Grupa uzyskuje informacje na temat faktów i okoliczności, które istniały na dzień przejęcia, lub przekonuje się, że nie można uzyskać więcej informacji. Okres wyceny nie powinien trwać dłużej niż dwanaście miesięcy od dnia przejęcia.

Grupa rozlicza połączenia jednostek metodą przejęcia. Na dzień objęcia kontroli Grupa ujmuje, oddzielnie od wartości firmy, możliwe do zidentyfikowania nabyte aktywa, przejęte zobowiązania oraz wszelkie udziały niekontrolujące w jednostce przejmowanej. Grupa wycenia możliwe do zidentyfikowania nabyte aktywa i przejęte zobowiązania według ich wartości godziwej na dzień objęcia kontroli.

3. Opis grupy kapitałowej i zmiany w roku obrotowym ciąg dalszy

Zapłatę przekazaną w ramach połączenia przedsięwzięć wycenia się w wartości godziwej obliczanej jako ustalona na dzień przejęcia suma wartości godziwych aktywów przeniesionych przez jednostkę przejmującą, zobowiązań zaciągniętych przez jednostkę przejmującą wobec poprzednich właścicieli jednostki przejmowanej oraz udziałów kapitałowych wyemitowanych przez jednostkę przejmującą.

Koszty transakcyjne związane z przejęciem ujmowane są w wyniku finansowym w momencie poniesienia.

Na dzień przejęcia, Grupa dokonuje wyceny udziałów niekontrolujących w jednostce przejmowanej, które w przypadku likwidacji jednostki przejmowanej dają ich posiadaczom prawo do proporcjonalnego udziału w aktywach netto tej jednostki. Wycena udziałów niekontrolujących jest dokonywana albo według wartości godziwej, albo według wartości proporcjonalnego udziału (odpowiadającego udziałowi niekontrolującemu) w możliwych do zidentyfikowania ujętych aktywach netto jednostki przejmowanej.

Wartości oparte na profesjonalnym osądzie

Identyfikacja udziałów niekontrolujących

Jeżeli w ramach nabycia dochodzi do objęcia mniej niż 100% udziałów w jednostce przejmowanej, a pozostałe udziały są objęte opcją sprzedaży, Grupa dokonuje osądu, czy ryzyko i korzyści wynikające z posiadania udziałów objętych tą opcją można przypisać udziałom niekontrolującym, czy jednostce dominującej. Grupa ujmuje udziały niekontrolujące, o ile ryzyko i korzyści wynikające z posiadania udziałów objętych opcją put pozostają po stronie udziałów niekontrolujących. Grupa nie ujmuje udziałów niekontrolujących, jeżeli ryzyko i korzyści wynikające z posiadania udziałów objętych opcją put zostały przeniesione na jednostkę dominującą. Dokonując osądu, Grupa bierze pod uwagę między innymi następujące kryteria: czy dla danej opcji put została wystawiona symetryczna do niej opcja call, tzn. oparta na tych samych (symetrycznych) warunkach, czy cena udziałów objętych opcją put jest stała i czy prawni właściciele udziałów objętych opcją put dysponują prawem głosu i prawem do dywidendy.

Informacje dotyczące wynikającego z opcji zobowiązania do wykupu udziałów niekontrolujących można znaleźć w nocie 6.11. Zachodzące w trakcie roku zmiany z tytułu udziałów niekontrolujących prezentowane są w skonsolidowanym sprawozdaniu ze zmian w kapitale własnym.

3. Opis grupy kapitałowej i zmiany w roku obrotowym ciąg dalszy

Wykaz jednostek zależnych wchodzących w skład Grupy na dzień 31 grudnia 2025 roku oraz dzień 31 grudnia 2024 roku:

Nazwa jednostki	Siedziba	Główny przedmiot działalności	Jednostka dominująca	Data objęcia kontroli	% posiadanego kapitału na dzień	
					31.12.2025	31.12.2024
Żabka Polska sp. z o.o.	Poznań, Polska	franczyzodawca sklepów detalicznych	Żabka Group S.A.	10 lutego 2017	100,00%	100,00%
Retail Technology Investments sp. z o.o.	Poznań, Polska	działalność związana z doradztwem informatycznym	Żabka Polska sp. z o.o.	16 kwietnia 2012	100,00%	100,00%
Green Hive Technology sp. z o.o. (dawniej Logistic Property Investment sp. z o.o.)	Poznań, Polska	usługi rozwoju oprogramowania (dawniej budowa nieruchomości)	Żabka Polska sp. z o.o.	16 września 2020	100,00%	100,00%
Żabka Automatic Logistics sp. z o.o.	Poznań, Polska	magazynowanie i przechowywanie towarów	Żabka Polska sp. z o.o.	8 października 2020	100,00%	100,00%
Żabka Property Fund sp. z o.o.	Poznań, Polska	wynajem i zarządzanie nieruchomościami własnymi lub dzierżawionymi	Żabka Polska sp. z o.o.	12 marca 2021	100,00%	100,00%
Żabka Development sp. z o.o.	Poznań, Polska	wynajem i zarządzanie nieruchomościami własnymi lub dzierżawionymi	Żabka Property Fund sp. z o.o.	12 marca 2021	100,00%	100,00%
Żabka Construction sp. z o.o.	Poznań, Polska	budowa nieruchomości	Żabka Property Fund sp. z o.o.	12 marca 2021	0,00%	100,00%
Kalestico Investments sp. z o.o.	Poznań, Polska	budowa nieruchomości	Żabka Property Fund sp. z o.o.	6 września 2023	100,00%	100,00%
Żabka Nano sp. z o.o.	Poznań, Polska	sprzedaż towarów	Żabka Polska sp. z o.o.	12 kwietnia 2021	100,00%	100,00%
Lite e-commerce sp. z o.o.	Warszawa, Polska	sprzedaż towarów	Żabka Polska sp. z o.o.	24 maja 2021	100,00%	100,00%
Lite 24 sp. z o.o.	Warszawa, Polska	sprzedaż detaliczna napojów alkoholowych i bezalkoholowych prowadzona w wyspecjalizowanych sklepach	Lite e-commerce sp. z o.o.	24 maja 2021	100,00%	100,00%
Bocastonby Investments sp. z o.o.	Warszawa, Polska	sprzedaż detaliczna wyrobów tytoniowych prowadzona w wyspecjalizowanych sklepach	Lite e-commerce sp. z o.o.	6 czerwca 2023	100,00%	100,00%

3. Opis grupy kapitałowej i zmiany w roku obrotowym ciąg dalszy

Nazwa jednostki	Siedziba	Główny przedmiot działalności	Jednostka dominująca	Data objęcia kontroli	% posiadanego kapitału na dzień	
					31.12.2025	31.12.2024
Fresh Meals Factory sp. z o.o. (dawniej Maczfit Foods sp. z o.o.)	Warszawa, Polska	produkcja dań gotowych (diety pudełkowe)	Żabka Polska sp. z o.o.	29 kwietnia 2021	98,34%	98,34%
Zabka Deutschland GmbH	Berlin, Niemcy	sprzedaż towarów	Zabka International S.à r.l.	29 kwietnia 2021	100,00%	100,00%
Masterlife Solutions sp. z o.o.	Warszawa, Polska	działania związane z platformą cateringową Dietly	Żabka Polska sp. z o.o.	28 maja 2021	100,00%	100,00%
Food Property Investment sp. z o.o.	Poznań, Polska	działalność w zakresie nieruchomości	Żabka Polska sp. z o.o.	9 marca 2022	100,00%	100,00%
Żabka BS sp. z o.o.	Poznań, Polska	działalność w zakresie nieruchomości	Żabka Polska sp. z o.o.	9 października 2023	100,00%	100,00%
Cool-Logistics sp. z o.o.	Baniocha, Polska	transport drogowy towarów	Retail Technology Investments sp. z o.o.	4 marca 2022	100,00%	100,00%
Froo Romania Holding S.A.	Bukareszt, Rumunia	działalność holdingowa	Zabka International S.à r.l.	14 grudnia 2023	77,51%	67,00%
Froo Romania Retail S.R.L.	Bukareszt, Rumunia	sklepy detaliczne	Froo Romania Holding S.A.	31 stycznia 2024	77,51%	67,00%
DRIM Daniel Distribuție FMCG S.R.L.	Mărăcineni, Rumunia	dystrybucja produktów FMCG	Froo Romania Holding S.A.	29 lutego 2024	77,51%	67,00%
Zabka International S.à r.l.	Luksemburg, Wielkie Księstwo Luksemburga	inne działania wspierające usługi finansowe	Zabka Group S.A.	12 lutego 2024	100,00%	100,00%
izidrop sp. z o.o. (dawniej Flostertil Investments sp. z o.o.)	Warszawa, Poland	usługi logistyczne	Żabka Polska sp. z o.o.	13 maja 205	60,63%	0,00%
Lifestyle Solution sp. z o.o.	Warszawa, Poland	sprzedaż dań gotowych (diety pudełkowe)	Fresh Meals Factory sp. z o.o.	26 maja 2025	98,34%	0,00%
Żappka Pay sp. z o.o.	Poznań, Polska	działalność finansowa	Żabka Polska sp. z o.o.	2 lipca 2025	100,00%	0,00%

3. Opis grupy kapitałowej i zmiany w roku obrotowym ciąg dalszy

Zwiększenie udziału w spółce Froo Romania Holding S.A.

W dniu 20 lutego 2025 roku Zabka International S.a r.l. wniosła wkład pieniężny do Froo Romania Holding S.A. w wysokości 14 500 tys. EUR (60 593 tys. PLN), zwiększając swój udział w spółce o 6,18% do 73,18%. W rezultacie wartość udziałów niekontrolujących wzrosła o 11 335 tys. PLN. W dniu 12 maja 2025 roku Zabka International S.a r.l. wniosła wkład pieniężny do Froo Romania Holding S.A. w wysokości 14 500 tys. EUR (62 905 tys. PLN), zwiększając swój udział w spółce o 4,33% do 77,51%. W rezultacie wartość udziałów niekontrolujących wzrosła o 9 545 tys. PLN.

Nabycie izidrop sp. z o.o.

W dniu 13 maja 2025 roku Grupa nabyła 100% udziałów w spółce Flostertil Investments sp. z o.o. za kwotę 13 tys. PLN. Transakcja nie spełniała definicji połączenia przedsięwzięć. W dniu 28 maja 2025 roku Grupa nabyła 60,53% udziałów w podwyższonym kapitale zakładowym spółki w zamian za wkład pieniężny w kwocie 11 712 tys. PLN. Pozostałe udziały zostały objęte przez wspólnika niesprawującego kontroli za kwotę 6 288 tys. PLN (wkład ten zwiększył udziały niekontrolujące w kapitale własnym). Kwota wpływu pieniężnego wyniosła 3 143 tys. PLN, pozostała część została rozliczona w formie kompensaty. Po przeprowadzeniu transakcji udział Grupy w kapitale spółki wzrósł do 60,63%. W dniu 12 czerwca 2025 roku zmieniono nazwę spółki na izidrop sp. z o.o.

Reorganizacja Fresh Meals Factory sp. z o.o

W dniu 26 maja 2025 roku, Fresh Meals Factory sp. z o.o. ustanowił nową spółkę Lifestyle Solution sp. z o.o. W dniu 1 lipca 2025 roku Fresh Meals Factory sp. z o.o. formalnie wyodrębniła w swojej strukturze zorganizowaną część przedsiębiorstwa („ZCP”), obejmującą działalność sprzedażową i logistyczną (wraz z odpowiednimi pracownikami, aktywami, znakiem towarowym, należnościami, zobowiązaniami oraz umowami), a następnie wniosła ZCP jako wkład niepieniężny do nowo utworzonego podmiotu Lifestyle Solutions sp. z o.o. Reorganizacja nie ma wpływu na Skonsolidowane Sprawozdanie Finansowe.

Zawiązanie spółki Żappka Pay sp z o.o.

W dniu 2 lipca 2025 roku została zawiązana spółka Żappka Pay sp z o.o.

Połączenie Żabka Construction sp. z o.o. z Food Property Investment sp. z o.o.

W dniu 12 grudnia 2025 roku nastąpiło połączenie spółki Żabka Construction sp. z o.o. ze spółką Food Property Investment sp. z o.o. Food Property Investment sp. z o.o. jest spółką przejmującą i będzie kontynuować swoją działalność.

4. Segmenty

W poniższym rozdziale zaprezentowano wyniki Grupy w podziale na segmenty za lata zakończone dnia 31 grudnia 2025 roku i dnia 31 grudnia 2024 roku. Ujawnienia dotyczą przychodów osiąganych przez poszczególne segmenty sprawozdawcze, ich istotnych pozycji kosztów oraz wyników.

Grupa identyfikuje segmenty operacyjne podlegające raportowaniu, biorąc pod uwagę takie czynniki jak charakter działalności, istnienie menedżerów odpowiedzialnych za te segmenty oraz informacje analizowane przez Zarząd.

Segment „Ecosystem Convenience” obejmuje działalność wszystkich sklepów pod marką „Żabka” w Polsce oraz działalność związaną z nieruchomościami bezpośrednio powiązaną z sklepami, w tym większość spółek z Grupy Property Fund: Żabka Property Fund sp. z o.o., Żabka Development sp. z o.o. oraz Kalestico Investments sp. z o.o.

Segment „Nowe Silniki Rozwoju” obejmuje działalność prowadzoną z wykorzystaniem najnowszych technologii, w szczególności technologii sprzedaży online, biznesu cyfrowego oraz ekspansji międzynarodowej. W skład segmentu wchodzi działalność następujących spółek:

- » Fresh Meals Factory sp. z o.o. (dawniej Maczfit Foods sp. z o.o.) i Lifestyle Solutions sp. z o.o.: produkcja i sprzedaż gotowych posiłków w modelu D2C (Direct-to-Customer),
- » Cool-Logistics sp. z o.o.: usługi logistyczne dla Fresh Meals Factory sp. z o.o. oraz zewnętrznych producentów gotowych posiłków D2C,
- » Food Property Investment sp. z o.o.: zarządzanie magazynami dla Fresh Meals Factory sp. z o.o.,
- » Masterlife Solutions sp. z o.o.: Dietly.pl, usługi SaaS dla rynku gotowych posiłków D2C oraz oprogramowanie dla producentów tych posiłków, którzy często są również sprzedawcami na platformie dietly.pl,
- » Lite Group (Lite e-commerce sp. z o.o., Lite 24 sp. z o.o., Bocastonby Investments sp. z o.o.): usługi q-commerce pod markami Żabka Jush i Delio,
- » Żabka Nano sp. z o.o. i Żabka Deutschland GmbH: w pełni autonomiczne sklepy,
- » Żabka International S.à r.l. i spółki rumuńskie: działalność pod marką „Froo” oraz operacje logistyczne w Rumunii i ekspansja międzynarodowa,
- » Green Hive Technology sp. z o.o.: wewnętrzne centrum rozwoju oprogramowania odpowiedzialne za projektowanie i rozwój aplikacji mobilnych i webowych,

- » Żappka Pay sp. z o.o.: działania poprzedzające rozpoczęcie działalności operacyjnej w 2025 roku,
- » Izidrop sp. z o.o.: logistyka zwrotów i ekonomiczne usługi paczkowe.

Pozostałe działania Grupy są ujęte w ramach „Funkcji Korporacyjnych i Pozostałej Działalności”. Funkcje korporacyjne obejmują centralne obszary, takie jak finanse, HR, IT, strategia PR, zarządzanie ryzykiem i compliance. Są to działania istotne dla obu segmentów („Ekosystem Convenience” i „Nowe Silniki Rozwoju”), ale nie są do nich przypisane, ponieważ Zarząd ocenia wyniki segmentów operacyjnych oddzielnie od komponentu korporacyjnego. Jest to zgodne z organizacją Grupy i podziałem odpowiedzialności pomiędzy członków Zarządu.

Zarząd nie analizuje segmentów operacyjnych pod kątem wartości aktywów i zobowiązań.

Przychody i koszty finansowe oraz podatek dochodowy nie są przypisywane do poszczególnych segmentów.

Ocena wyników finansowych Grupy opiera się głównie na skorygowanej EBITDA. Wskaźnik ten należy traktować jako uzupełnienie, a nie substytut wyników prezentowanych zgodnie z MSSF. Skorygowana EBITDA nie jest zdefiniowana w MSSF i może być obliczana inaczej przez inne podmioty. Uzgodnienie i definicje stosowane przez Grupę są przedstawione w bieżącej nocie.

EBITDA jest miarą efektywności działalności prezentowaną w skonsolidowanym sprawozdaniu z całkowitych dochodów. Grupa definiuje EBITDA jako wynik netto za okres sprawozdawczy przed podatkami dochodowymi, kosztami finansowania oraz amortyzacją.

4. Segmenty ciąg dalszy

Skorygowana EBITDA jest jednym z głównych mierników wyników operacyjnych Grupy, wykorzystywanym przez Zarząd w codziennym zarządzaniu i procesie decyzyjnym. Grupa definiuje ten wskaźnik jako EBITDA skorygowaną o koszty z następujących kategorii:

- » Koszty związane ze zmianami w strukturze właścicielskiej oraz pozyskiwaniem finansowania – obejmują koszty związane z uzyskaniem kredytów, koszty związane z pierwszą ofertą publiczną Zabka Group na GPW oraz koszty płatności w formie akcji wynikające z IPO.
- » Środki finansowe przeznaczone na zapewnienie ciągłości działania w obliczu nieprzewidzianych zdarzeń w otoczeniu Grupy, ochronę pracowników, franczyzobiorców i społeczeństwa – w 2024 roku stanowią one głównie dodatkowe koszty poniesione w związku z powodzią, która dotknęła region południowej Polski.
- » Koszty reorganizacji Grupy i utworzenia nowych spółek – obejmują wydatki na opracowanie długoterminowej strategii Grupy i zgromadzenie zasobów niezbędnych do zapewnienia rozwoju działalności, tworzenie nowych spółek oraz wdrażanie poszczególnych filarów strategii ESG, w szczególności koszty doradcze i konsultingowe.
- » Rekaskyfikacja wyniku ze zbycia rzeczowych aktywów trwałych i prawa do użytkowania – obejmuje przekaskyfikowanie wyniku ze sprzedaży i likwidacji rzeczowych aktywów trwałych oraz aktywów z tytułu prawa do użytkowania, odpisów z tytułu utraty wartości oraz efektów wyłączenia z bilansu rzeczowych aktywów trwałych w wyniku inwentaryzacji z pozostałych kosztów/przychodów operacyjnych do amortyzacji (kategoria ta nie obejmuje wyniku transakcji realizowanych w ramach podstawowej działalności Grupy).
- » Programy motywacyjne i dodatkowe wynagrodzenie z tytułu zakończenia współpracy z kluczowymi pracownikami – obejmują koszty związane z dodatkowymi wynagrodzeniami dla kluczowych członków kadry kierowniczej, wynikającymi ze zmiany struktury akcjonariatu, w tym premie z tytułu realizacji inwestycji przez inwestorów (tzw. exit bonuses), programy motywacyjne, płatności w formie akcji oraz dodatkowe wynagrodzenie z tytułu zakończenia współpracy z kluczowymi pracownikami.
- » Koszty transakcji połączeń i przejęć – obejmują dodatkowe, bezpośrednie koszty związane z rozwojem nowych obszarów działalności, w tym koszty przejęć (koszty due diligence oraz usług doradczych).
- » Ujęcie zwrotu podatku związanego z kosztami finansowania za okresy ubiegłe – łączny wpływ zwrotu podatku za 2018 i 2019 rok oraz szacowanych zwrotów za lata 2020–

2024, wynikających z indywidualnej interpretacji podatkowej dotyczącej możliwości odliczenia kosztów finansowania dłużnego.

- » Przekaskyfikowanie minimalnego podatku zapłaconego za granicą – przekaskyfikowanie z kosztów ogólnego zarządu do podatku dochodowego.

Dodatkowo Grupa dokonuje korekt związanych z podatkiem dochodowym od powyższych pozycji i rekaskyfikacji mających wpływ na zysk netto po korektach.

Informacje finansowe dla każdego segmentu są ustalane zgodnie ze Standardami Rachunkowości MSSF (w tym w szczególności w zakresie sposobu ustalania przychodów i poszczególnych pozycji kosztowych).

Transakcje międzysegmentowe są eliminowane na etapie konsolidacji i ujmowane w kolumnie „Wyłączenia konsolidacyjne”. Grupa ujmuje sprzedaż/przeniesienia i koszty między segmentami tak, jakby sprzedaż/przeniesienia lub koszty dotyczyły stron trzecich, na zasadach rynkowych (arm’s-length), w sposób analogiczny do transakcji z podmiotami zewnętrznymi. Transakcje międzysegmentowe są ujmowane zgodnie ze Standardami Rachunkowości MSSF.

Grupa działa głównie w Polsce. W 2024 roku weszła na rynek rumuński. Ponadto część działalności prowadzona jest w Luksemburgu (Żabka Group S.A., Żabka International S.à r.l.) oraz w niewielkim zakresie dotyczącym autonomicznych sklepów Nano w Niemczech (Żabka Deutschland GmbH).

Przychody od klientów zewnętrznych przypisane do rynków zagranicznych oraz aktywa trwałe zlokalizowane w krajach zagranicznych stanowią nieistotną część przychodów oraz aktywów trwałych całej Grupy.

4. Segmenty ciąg dalszy

Uzgodnienie danych dotyczące segmentów do skonsolidowanego rachunku zysków i strat oraz innych całkowitych dochodów przedstawia poniższa tabela.

Pozycja	Nota	Segmenty operacyjne		Funkcje Korporacyjne i Pozostała Działalność	Wyłączenia konsolidacyjne	2025			
		Ekosystem Convenience	Nowe Silniki Rozwoju			Razem po korektach	Reklasyfikacje	Korekty	Razem statutowe
Sprzedaż na rzecz klientów zewnętrznych		25 636 922	1 538 519	4 357	-	27 179 798	-	(27 234)	27 152 564
Sprzedaż między segmentami		102 772	53 526	4 490	(160 788)	-	-	-	-
Przychody ze sprzedaży razem	5.1	25 739 694	1 592 045	8 847	(160 788)	27 179 798	-	(27 234)	27 152 564
Koszt własny sprzedaży	5.2	(20 742 635)	(1 421 581)	(3 018)	137 839	(22 029 395)	-	(23 377)	(22 052 772)
Koszty marketingu	5.2	(260 443)	(53 076)	(403)	199	(313 723)	-	(2 124)	(315 847)
Koszty ogólnego zarządu	5.2	(126 894)	(128 013)	(220 335)	551	(474 691)	(7 235)	(99 599)	(581 525)
Koszty technologii, innowacji i rozwoju	5.2	(44 035)	(81 951)	(167 268)	98	(293 156)	-	(42 760)	(335 916)
Pozostałe przychody operacyjne	5.3	27 616	8 138	2 113	10	37 877	8 081	-	45 958
Pozostałe koszty operacyjne	5.3	(21 122)	(7 992)	(3 624)	-	(32 738)	3 969	-	(28 769)
Odpis na oczekiwane straty kredytowe należności z tytułu dostaw i usług oraz pozostałych aktywów finansowych	6.7-6.8	(6 584)	(1 196)	4	-	(7 776)	-	-	(7 776)
Zysk z działalności operacyjnej przed uwzględnieniem amortyzacji (EBITDA)		4 565 597	(93 626)	(383 684)	(22 091)	4 066 196	4 815	(195 094)	3 875 917
Amortyzacja						(1 877 464)	(12 050)	-	(1 889 514)
Zysk z działalności operacyjnej						2 188 732	(7 235)	(195 094)	1 986 403
Zysk/ (strata) z działalności finansowej	5.4, 6.8					(880 256)	-	-	(880 256)
Zysk przed opodatkowaniem						1 308 476	(7 235)	(195 094)	1 106 147
Podatek dochodowy	5.5					(305 200)	7 235	248 901	(49 064)
Zysk netto						1 003 276	-	53 807	1 057 083

4. Segmenty ciąg dalszy

Pozycja	Nota	2025			Wyłączenia konsolidacyjne	Razem po korektach	Reklasyfikacje	Korekty	Razem statutowe
		Segmenty operacyjne		Funkcje					
		Ekosystem Convenience	Nowe Silniki Rozwoju	Korporacyjne i Pozostała Działalność					
Koszty związane ze zmianą struktury właścicielskiej i pozyskaniem finansowania							-	(64 705)	
Reklasyfikacja wyniku ze zbycia rzeczowych aktywów trwałych i prawa do użytkowania – z pozostałych przychodów/kosztów operacyjnych do amortyzacji							+/- 12 050	-	
Systemy motywacyjne i dodatkowe rekompensaty w związku z zakończeniem współpracy z kluczowymi pracownikami							-	(130 389)	
Reklasyfikacja minimalnego podatku zapłaconego za granicą – z kosztów ogólnego zarządu do kosztów podatku dochodowego							+/- 7 235	-	
Ujęcie zwrotu podatku związanego z kosztami finansowania z poprzednich okresów							-	212 188	
Podatek dochodowy ujęty od korekt							-	36 713	
Wpływ reklasyfikacji i korekt na wynik finansowy netto							-	53 807	

4. Segmenty ciąg dalszy

Pozycja	Nota	Segmenty operacyjne		Funkcje Korporacyjne i Pozostała Działalność	Wyłączenia konsolidacyjne	2024			
		Ekosystem Convenience	Nowe Silniki Rozwoju			Razem po korektach	Reklasyfikacje	Korekty	Razem statutowe
Sprzedaż na rzecz klientów zewnętrznych		22 689 676	1 114 013	918	-	23 804 607	-	(7 567)	23 797 040
Sprzedaż między segmentami		78 503	36 617	3 609	(118 729)	-	-	-	-
Przychody ze sprzedaży razem	5.1	22 768 179	1 150 630	4 527	(118 729)	23 804 607	-	(7 567)	23 797 040
Koszt własny sprzedaży	5.2	(18 472 307)	(1 017 393)	(4 545)	99 551	(19 394 694)	-	(11 572)	(19 406 266)
Koszty marketingu	5.2	(220 731)	(46 465)	(157)	289	(267 064)	-	(303)	(267 367)
Koszty ogólnego zarządu	5.2	(117 358)	(76 889)	(177 538)	1 267	(370 518)	(5 163)	(85 557)	(461 238)
Koszty technologii, innowacji i rozwoju	5.2	(41 736)	(77 790)	(149 240)	(254)	(269 020)	-	(16 700)	(285 720)
Pozostałe przychody operacyjne	5.3	21 886	2 076	1 532	-	25 494	4 417	890	30 801
Pozostałe koszty operacyjne	5.3	(11 803)	(2 580)	(2 819)	-	(17 202)	(19 802)	(419)	(37 423)
Odpis na oczekiwane straty kredytowe należności z tytułu dostaw i usług oraz pozostałych aktywów finansowych	6.7-6.8	(6 110)	17	(937)	-	(7 030)	-	-	(7 030)
Zysk z działalności operacyjnej przed uwzględnieniem amortyzacji (EBITDA)		3 920 020	(68 394)	(329 177)	(17 876)	3 504 573	(20 548)	(121 228)	3 362 797
Amortyzacja						(1 719 397)	15 385	-	(1 704 012)
Zysk z działalności operacyjnej						1 785 176	(5 163)	(121 228)	1 658 785
Zysk/ (strata) z działalności finansowej	5.4, 6.8					(855 075)	-	-	(855 075)
Zysk przed opodatkowaniem						930 101	(5 163)	(121 228)	803 710
Podatek dochodowy	5.5					(216 459)	5 163	335	(210 960)
Zysk netto						713 642	-	(120 893)	592 750

4. Segmenty ciąg dalszy

Pozycja	Nota	2024			Wyłączenia konsolidacyjne	Razem po korektach	Reklasyfikacje	Korekty	Razem statutowe
		Segmenty operacyjne		Funkcje					
		Ekosystem Convenience	Nowe Silniki Rozwoju	Korporacyjne i Pozostała Działalność					
Koszty związane ze zmianą struktury właścicielskiej i pozyskaniem finansowania							-	(80 995)	
Środki finansowe przeznaczone na zapewnienie ciągłości działania w obliczu nieprzewidzianych zdarzeń w otoczeniu Grupy, ochronę pracowników, franczyzobiorców i społeczeństwa							-	(1 615)	
Koszty reorganizacji Grupy i zakładania nowych przedsięwzięć							-	(11 783)	
Reklasyfikacja wyniku ze zbycia rzeczowych aktywów trwałych i prawa do użytkowania – z pozostałych przychodów/kosztów operacyjnych do amortyzacji							+/- 15 385	-	
Systemy motywacyjne i dodatkowe rekompensaty w związku z zakończeniem współpracy z kluczowymi pracownikami							-	(26 422)	
Koszty transakcyjne w zakresie fuzji i przejęć							-	(413)	
Reklasyfikacja minimalnego podatku zapłaconego za granicą – z kosztów ogólnego zarządu do kosztów podatku dochodowego							+/- 5 163	-	
Podatek dochodowy ujęty od korekt							-	335	
Wpływ reklasyfikacji i korekt na wynik finansowy netto							-	(120 893)	

5. Noty objaśniające do skonsolidowanego sprawozdania z zysków lub strat i innych całkowitych dochodów

5.1. Przychody ze sprzedaży

Polityka rachunkowości

Grupa ujmuje przychody w taki sposób, aby odzwierciedlić przekazanie przyrzeczonych dóbr lub usług na rzecz klienta w kwocie, która odzwierciedla wynagrodzenie, do którego – zgodnie z oczekiwaniem Grupy – będzie ona uprawniona w zamian za te dobra lub usługi. Przy ujmowaniu przychodów obowiązują również zasady przedstawione poniżej.

Umowy franczyzowe

Głównym źródłem przychodów Grupy są umowy zawarte z franczyzobiorcami, w ramach których Grupa, między innymi, sprzedaje towary, udostępnia sklepy wraz z wyposażeniem oraz dostarcza know-how. Grupa na podstawie przeprowadzonej analizy, która wykazała wysoką korelację pomiędzy sprzedażą towarów a świadczeniem usług oraz ich wzajemną integrację i dopasowanie, identyfikuje jedno zobowiązanie do wykonania świadczenia wynikające z umów z franczyzobiorcami.

Przychody ujmuje się w momencie dostarczenia towarów. Przychody z usług towarzyszących sprzedaży towarów na rzecz franczyzobiorcy są co do zasady zależne od obrotu towarami i nie stanowią odrębnego źródła przychodów. Ich wartość stanowi część wynagrodzenia zmiennego z tytułu zobowiązania do wykonania świadczenia w ramach umowy franczyzowej.

Towary oferowane przez Grupę często sprzedawane są ze zniżkami i rabatami retrospektywnymi opartymi w znacznej mierze o wskaźniki ilościowe, tj. wartość towarów sprzedanych przez franczyzobiorcę. Grupa zalicza do ceny transakcyjnej część lub całość kwoty wynagrodzenia zmiennego, w szczególności w związku z udzielanymi rabatami retrospektywnymi, w momencie, kiedy ustanie niepewność co do wysokości wynagrodzenia zmiennego.

Za towary dostarczone przez Grupę lub świadczone usługi franczyzobiorca jest zobowiązany dokonać płatności w następnym dniu roboczym po sprzedaży towaru lub realizacji usługi na rzecz klienta.

Po zakończeniu każdego miesiąca kalendarzowego obowiązywania umowy następuje rozliczenie wzajemnych, wymagalnych zobowiązań finansowych Grupy i franczyzobiorcy.

Oceniając, czy otrzymanie kwoty wynagrodzenia jest prawdopodobne, Grupa uwzględnia jedynie zdolność i zamiar zapłaty kwoty wynagrodzenia przez klienta w odpowiednim terminie.

Wszystkie umowy franczyzowe zawierane są na tych samych warunkach i dotyczą prowadzenia sklepów pod marką „Żabka”.

Sklepy własne

Przychody są ujmowane w momencie sprzedaży towarów klientowi końcowemu. Model ten dotyczy sklepów „Froo”, „Nano” i „Lite”.

Sprzedaż cateringów

Grupa ujmuje przychody w momencie dostawy produktów. Wszystkie działania związane z produkcją i niemal wszystkie związane z dystrybucją są realizowane przez Grupę. Plany żywieniowe oferowane są na zasadzie abonamentu. Okres abonamentowy określają klienci. Przychody są ujmowane w momencie dostawy produktu do klienta. Zaliczki otrzymane od klientów związane z przyszłymi dostawami ujmuje się jako zobowiązania z tytułu umów.

Wynagrodzenie pośrednika

Grupa jest stroną umów, w których występuje w roli pośrednika. W konsekwencji Grupa ujmuje przychody w kwocie prowizji, do której – zgodnie ze swoimi oczekiwaniami – będzie uprawniona w zamian za zapewnienie dostarczenia dóbr lub usług przez franczyzobiorcę. Wynagrodzenie lub prowizja Grupy jest kwotą wynagrodzenia netto, którą Grupa zatrzymuje po zapłaceniu drugiej stronie wynagrodzenia otrzymanego w zamian za towary lub usługi, które mają być dostarczone przez tę stronę. Grupa ujawnia ten strumień przychodów jako prowizje, obejmujące między innymi usługi elektroniczne i pocztowe.

5. Noty objaśniające do skonsolidowanego sprawozdania z zysków lub strat i innych całkowitych dochodów ciąg dalszy

Dodatkowo Grupa pełni rolę pośrednika w odniesieniu do dwóch mniejszych strumieni przychodów: przychody z marketplace Dietly.pl – pobieranie prowizji od zamówienia cateringu przez Dietly.pl, a nie bezpośrednio ze strony dostawcy cateringu oraz przychody z obsługi płatności przez CRM – pobieranie prowizji za płatności internetowe dokonywane przez klientów zamawiających catering (abonenci CRM) bezpośrednio ze strony dostawcy cateringu. W obu strumieniach ujmowane przychody są pomniejszone o koszty.

Aktywowane koszty doprowadzenia do zawarcia umowy

Grupa ujmuje krańcowe koszty doprowadzenia do zawarcia umowy z klientem (np. franczyzobiorcą) jako składnik aktywów w pozycji inne wartości niematerialne, jeżeli spodziewa się, że koszty te odzyska. Krańcowe koszty doprowadzenia do zawarcia

umowy to koszty ponoszone przez Grupę w celu doprowadzenia do zawarcia umowy z klientem (franczyzobiorcą), których Grupa nie poniosłaby, jeżeli umowa nie została zawarta (np. prowizja za sukces dla rekrutera). Koszty doprowadzenia do zawarcia umowy ponoszone bez względu na to, czy umowa zostanie zawarta, ujmują się jako koszty w momencie ich poniesienia, chyba że koszty te wyraźnie obciążają klienta bez względu na to, czy umowa zostanie zawarta.

Składnik aktywów jest systematycznie amortyzowany, z uwzględnieniem okresu przekazywania klientowi dóbr lub usług, z którymi jest powiązany. Grupa dokonuje aktualizacji okresu amortyzacji, aby odzwierciedlić istotną zmianę oczekiwanego okresu przekazywania klientowi dóbr lub usług, z którymi powiązany jest składnik aktywów.

Wartości oparte na profesjonalnym osądzie

Określenie zobowiązań do wykonania świadczenia

Głównym źródłem przychodów Grupy są umowy z franczyzobiorcami. W ramach tych umów Grupa zidentyfikowała jedno zobowiązanie do wykonania świadczenia, w związku z czym całość wynagrodzenia uzyskiwanego od franczyzobiorców zostaje przypisana do jednego zobowiązania do wykonania świadczenia. Aby ocenić czy w umowach z franczyzobiorcami istnieje jedno czy więcej zobowiązań do wykonania świadczenia, Grupa dokonała analizy, skupiającej się m.in. na ocenie współzależności pomiędzy sprzedażą towarów i świadczeniem usług, występowaniu integracji lub specyficznego dopasowania dla ocenianych komponentów. Grupa stwierdziła, że ze względu na znaczącą współzależność, integrację i dopasowanie istnieje jedno zobowiązanie do wykonania świadczenia.

Określenie terminu spełnienia zobowiązań do wykonania świadczenia

Dla celów określenia terminu spełnienia zobowiązań do wykonania świadczenia, Grupa przeanalizowała następujące kryteria i przesłanki:

- » przeniesienie tytułu prawnego,
- » przeniesienie posiadania fizycznego i potwierdzenie odbioru,
- » przeniesienie znaczących ryzyk i korzyści,
- » ograniczenia w prawie zwrotu.

W ocenie Grupy zobowiązanie do wykonania świadczenia wynikające z umów z franczyzobiorcami w odniesieniu do towarów i usług zostaje spełnione w momencie dostawy towarów do sklepu, ponieważ wówczas franczyzobiorca uzyskuje nad nimi kontrolę, tzn. ma możliwość bezpośrednio z nich korzystać (fizyczne dysponowanie i posiadanie tytułu własności) oraz uzyskuje zasadniczo wszystkie korzyści (np. z tytułu sprzedaży) i przejmuje ryzyka (np. związane z możliwością kradzieży i ograniczeniem prawa zwrotu) płynące z tych towarów.

5. Noty objaśniające do skonsolidowanego sprawozdania z zysków lub strat i innych całkowitych dochodów ciąg dalszy

Określenie, czy Grupa jest zleceniodawcą czy pośrednikiem

Zgodnie z MSSF 15, jeżeli w dostarczanie dóbr lub usług klientowi zaangażowany jest inny podmiot, Grupa określa, czy ze względu na swój charakter przyrzeczenie Grupy stanowi zobowiązanie do wykonania świadczenia polegającego na dostarczeniu określonych dóbr lub usług (w tym przypadku Grupa jest zleceniodawcą) czy też na zleceniu innemu podmiotowi dostarczenia tych dóbr lub usług (w tym przypadku Grupa jest pośrednikiem).

Grupa zidentyfikowała umowy, w ramach których występuje w roli pośrednika, ponieważ nie kontroluje określonych towarów lub usług dostarczanych przez inne podmioty, nie ponosi ryzyka przechowywania zapasów, nie ponosi głównej odpowiedzialności za wypełnienie przyrzeczenia dostarczenia konkretnego dobra lub usługi ani nie ustala swobodnie ceny. Grupa jako pośrednik między innymi organizuje system rozliczeniowy i zapewnia świadczenie przez franczyzobiorców usług na rzecz klientów w imieniu dostawców takich usług jak zakłady w grach losowych, drobne płatności czy przekazy pieniężne.

Szacunki

Szacunek wynagrodzenia zmiennego z tytułu udzielanych rabatów i prawa zwrotu towarów w przypadku rozwiązania umowy franczyzowej

W ramach umowy franczyzowej Grupa przyznaje franczyzobiorcom rabaty, których wysokość jest uzależniona od obrotu zrealizowanego przez franczyzobiorcę.

Franczyzobiorcy w przypadku rozwiązania umowy franczyzowej mają również prawo zwrotu pełnowartościowego towaru.

W związku z powyższym na koniec każdego okresu sprawozdawczego Grupa oszacowuje kwotę wynagrodzenia, do którego będzie uprawniona w zamian za przekazanie przyrzeczonych dóbr lub usług na rzecz franczyzobiorcy, uwzględniając zaoferowane rabaty retrospektywne i oczekiwane zwroty towarów, i zalicza do ceny transakcyjnej część lub całość kwoty wynagrodzenia zmiennego wyłącznie w takim zakresie, w jakim istnieje wysokie prawdopodobieństwo, że nie nastąpi odwrócenie znaczącej części kwoty wcześniej ujętych skumulowanych przychodów. Kwota wynagrodzenia zmiennego jest szacowana za pomocą wartości oczekiwanej ze względu na dużą liczbę umów z franczyzobiorcami.

5. Noty objaśniające do skonsolidowanego sprawozdania z zysków lub strat i innych całkowitych dochodów ciąg dalszy

Przychody w podziale na kategorie

Przychody ze sprzedaży	Wartość		Udział %	
	2025	2024	2025	2024
Franczyza	25 455 728	22 554 631	93,8	94,8
Sklepy własne i sprzedaż hurtowa	1 021 445	682 860	3,8	2,9
Przychody ze sprzedaży produktów	457 032	405 462	1,7	1,7
Przychody z tytułu pośrednictwa w sprzedaży	130 997	108 858	0,5	0,5
Usługi w zakresie oprogramowania	3 099	2 880	0,0	0,0
Pozostałe	84 263	42 349	0,2	0,1
Przychody ze sprzedaży	27 152 564	23 797 040	100	100

Przychody w podziale na segmenty

Przychody ze sprzedaży	2025					Razem
	Ekosystem Convenience	Nowe Silniki Rozwoju	Funkcje Korporacyjne i Pozostała Działalność	Korekty	Wyłączenia konsolidacyjne	
Franczyza	25 507 708	-	-	(27 234)	(24 746)	25 455 728
Sklepy własne i sprzedaż hurtowa	90 743	1 002 177	-	-	(71 475)	1 021 445
Przychody ze sprzedaży produktów	-	462 208	-	-	(5 176)	457 032
Przychody z tytułu pośrednictwa w sprzedaży	103 669	27 434	-	-	(106)	130 997
Usługi w zakresie oprogramowania	-	49 038	-	-	(45 939)	3 099
Pozostałe	37 574	51 188	8 847	-	(13 346)	84 263
Przychody ze sprzedaży	25 739 694	1 592 045	8 847	(27 234)	(160 788)	27 152 564

5. Noty objaśniające do skonsolidowanego sprawozdania z zysków lub strat i innych całkowitych dochodów ciąg dalszy

Przychody ze sprzedaży	2024					Razem
	Ekosystem Convenience	Nowe Silniki Rozwoju	Funkcje Korporacyjne i Pozostała Działalność	Korekty	Wyłączenia konsolidacyjne	
Franczyza	22 583 010	-	-	(7 670)	(20 709)	22 554 631
Sklepy własne i sprzedaż hurtowa	77 634	660 395	-	-	(55 169)	682 860
Przychody ze sprzedaży produktów	-	405 695	-	-	(233)	405 462
Przychody z tytułu pośrednictwa w sprzedaży	83 094	25 764	-	-	-	108 858
Usługi w zakresie oprogramowania	-	37 633	-	-	(34 753)	2 880
Pozostałe	24 441	21 143	4 527	103	(7 865)	42 349
Przychody ze sprzedaży	22 768 179	1 150 630	4 527	(7 567)	(118 729)	23 797 040

Przychody ze sprzedaży w ramach umów franczyzowych obejmują całość opłat od franczyzobiorców, przychody ze sprzedaży towarów oraz przychody z tytułu udostępnienia franczyzobiorcom powierzchni sklepowej wraz z wyposażeniem. Przychody ze sklepów własnych i sprzedaży hurtowej obejmują sprzedaż realizowaną przez sieć sklepów autonomicznych Żabka Nano oraz sprzedaż w maszynach vendingowych, Grupa Lite e-commerce usługi q-commerce i sieć sklepów detalicznych Froo Romania oraz sprzedaż hurtową spółki DRIM Daniel.

Wzrost przychodów w 2025 roku wynika między innymi ze zwiększenia liczby sklepów. Na dzień 31 grudnia 2025 roku sieć Żabka składała się z 12 339 sklepów, z czego 1 270 stanowiły nowe obiekty otwarte w 2025 roku (wzrost o 11%). Nastąpił również wzrost przychodów w przeliczeniu na franczyzobiorcę/sklep. Był on wynikiem poprawy dwóch wskaźników: częstotliwości wizyt w sklepach i wartości koszyka zakupowego.

Wszystkie przychody stanowią przychody z umów z klientami w rozumieniu MSSF 15.

Wartość kosztów zawarcia umów franczyzowych została zaprezentowana w nocie 6.2.

Koszt transakcji rozliczanych z franczyzobiorcami w instrumentach kapitałowych, wynikających z IPO Bonus został ujęty zgodnie z MSSF 15 jako zmniejszenie przychodów. Nagroda ta jest wyceniana (zgodnie z MSSF 2) przez odniesienie do wartości godziwej akcji Spółki na dzień przyznania uprawnień. Więcej informacji na ten temat można znaleźć w nocie 9.2.

5. Noty objaśniające do skonsolidowanego sprawozdania z zysków lub strat i innych całkowitych dochodów ciąg dalszy

5.2. Koszty operacyjne

Polityka rachunkowości

Koszt własny sprzedaży

W koszcie własnym sprzedaży Grupa ujmuje:

- » wartość sprzedanych towarów, w tym kwotę wszelkich odpisów wartości zapasów do poziomu wartości netto możliwej do uzyskania i wszystkie straty w zapasach,
- » koszty dystrybucji,
- » koszty eksploatacji i utrzymania sklepów (m.in. koszty naprawy i remontów, koszty zużycia mediów),
- » koszty usług obcych (m.in. koszty usług agentów prowadzących sklepy własne Grupy).

Wszystkie wydatki są ujmowane w momencie poniesienia, chyba że spełniają określone kryteria kapitalizacji.

Wartość sprzedanych towarów

W momencie sprzedaży towarów wartość bilansową tych towarów ustala się z zastosowaniem metody średniej ważonej i ujmuje się jako koszt okresu, w którym ujmowane są odnośne przychody.

Kwotę wszelkich odpisów z tytułu utraty wartości zapasów do poziomu wartości netto możliwej do uzyskania oraz wszystkie straty na zapasach ujmuje się jako wartość sprzedanych towarów okresu, w którym odpis lub strata miały miejsce. Odwrócenie odpisu z tytułu utraty wartości zapasów, wynikające ze zwiększenia ich wartości netto możliwej do uzyskania, ujmuje się jako zmniejszenie wartości sprzedanych towarów w okresie, w którym rozwiązanie odpisu miało miejsce.

Koszty marketingu

Koszty marketingu obejmują wydatki na działania reklamowe skierowane do odbiorcy masowego (mass media) oraz indywidualnego (reklama w punktach sprzedaży). Do kosztów takich Spółka zalicza m.in.:

- » koszty wynagrodzeń pracowników,
- » koszty materiałów oraz usług obcych (m.in. koszty emisji reklamy).

Koszty ogólnego zarządu

Koszty ogólnego zarządu obejmują koszty związane z kierowaniem całokształtem działalności gospodarczej Grupy. Do kosztów takich Spółka zalicza m.in.:

- » koszty administracyjne,
- » koszty reprezentacji,
- » koszty ubezpieczeń.

Koszty technologii, innowacji i rozwoju

Jako koszty technologii, innowacji i rozwoju Grupa ujmuje:

- » koszty związane z nowymi technologiami i IT, obejmujące wynagrodzenia oraz honoraria z tytułu usług doradczych;
- » koszty innowacyjnych projektów (np. związanych ze sztuczną inteligencją), obejmujące głównie wynagrodzenia i usługi obce;
- » koszty rozwoju Grupy, w tym koszty rozszerzania działalności operacyjnej, koszty wprowadzania nowych produktów i usług oraz koszty rozbudowy sieci sklepów stacjonarnych, a także koszty wynagrodzeń i usług obcych.

Pomimo, że w strukturach Grupy nie funkcjonuje odrębny dział specjalizujący się w działalności badawczo-rozwojowej, takie działania są realizowane w całej organizacji. Nakłady rozwojowe spełniające kryteria kapitalizacji ujmowane są jako wartości niematerialne. Nakłady na prace badawczo-rozwojowe, które nie spełniają kryteriów kapitalizacji, są ujmowane jako koszty technologii, innowacji i rozwoju.

5. Noty objaśniające do skonsolidowanego sprawozdania z zysków lub strat i innych całkowitych dochodów ciąg dalszy

Prace rozwojowe to praktyczne zastosowanie wyników badań lub innej wiedzy do planowania lub projektowania produkcji nowych lub znacząco ulepszonych materiałów, urządzeń, produktów, procesów technologicznych, systemów lub usług.

Koszty rozwoju Grupy dotyczą wytworzenia przez dział technologiczny oprogramowania zawierającego nowe lub istotnie ulepszone funkcjonalności i są

ponoszone przed uruchomieniem oprogramowania. Wartość prac rozwojowych ustalana jest na podstawie poniesionych nakładów, w szczególności kosztów osobowych i powiązanych opłat dotyczących pracowników zaangażowanych w projekt, wynagrodzenia wykonawców, kosztów usług obcych i innych kosztów projektu. Nieudane inwestycje są ujmowane w kosztach jednorazowo w momencie podjęcia decyzji o zakończeniu danego przedsięwzięcia.

	Koszt własny sprzedaży	Koszty marketingu	2025		Razem
			Koszty ogólnego zarządu	Koszty technologii, innowacji i rozwoju	
Wartość sprzedanych towarów	(19 413 280)	-	(44)	-	(19 413 324)
Zużycie materiałów i energii	(766 007)	(342)	(11 518)	(2 072)	(779 939)
Usługi obce	(1 470 493)	(7 021)	(157 354)	(200 150)	(1 835 018)
Podatki i opłaty	(10 594)	(6)	(27 194)	(38)	(37 832)
Koszty świadczeń pracowniczych	(364 867)	(22 225)	(314 167)	(129 175)	(830 434)
Pozostałe koszty rodzajowe	(27 531)	(286 253)	(71 248)	(4 481)	(389 513)
Koszty operacyjne razem	(22 052 772)	(315 847)	(581 525)	(335 916)	(23 286 060)

	Koszt własny sprzedaży	Koszty marketingu	2024		Razem
			Koszty ogólnego zarządu	Koszty technologii, innowacji i rozwoju	
Wartość sprzedanych towarów	(17 023 016)	-	-	-	(17 023 016)
Zużycie materiałów i energii	(776 836)	(387)	(6 104)	(2 929)	(786 256)
Usługi obce	(1 274 888)	(7 299)	(179 709)	(179 685)	(1 641 581)
Podatki i opłaty	(8 536)	(4)	(14 292)	(15)	(22 847)
Koszty świadczeń pracowniczych	(305 292)	(18 439)	(208 868)	(94 306)	(626 905)
Pozostałe koszty rodzajowe	(17 698)	(241 238)	(52 265)	(8 785)	(319 986)
Koszty operacyjne razem	(19 406 266)	(267 367)	(461 238)	(285 720)	(20 420 591)

Koszty usług obcych obejmują głównie koszty transportu, logistyki, napraw i konserwacji rzeczowych aktywów trwałych, usług informatycznych, usług w zakresie komunikacji oraz wynagrodzenie agentów prowadzących sklepy własne Grupy.

5. Noty objaśniające do skonsolidowanego sprawozdania z zysków lub strat i innych całkowitych dochodów ciąg dalszy

5.3. Pozostałe przychody i koszty operacyjne

Polityka rachunkowości

Na wyniki Grupy wpływ mają również pozostałe przychody operacyjne i pozostałe koszty operacyjne, do których zaliczane są przychody i koszty z działalności niebędącej podstawową działalnością operacyjną Grupy.

Kluczowe elementy pozostałych działalności niepodstawowych obejmują głównie zyski i straty wynikające ze zbycia aktywów, w tym z rozwiązania umów leasingu, straty z tytułu utraty wartości aktywów, szkody objęte ubezpieczeniem oraz otrzymane odszkodowania od ubezpieczycieli. Polityka rachunkowości dotycząca utraty wartości została omówiona w notcie 6.5.

	2025	2024
POZOSTAŁE PRZYCHODY OPERACYJNE		
Zysk ze zbycia aktywów trwałych	370	2 775
<i>Wartości niematerialne</i>	-	618
<i>Rzeczowe aktywa trwałe</i>	370	137
<i>Zysk ze sprzedaży i leasingu zwrotnego</i>	-	2 020
Aktualizacja wyceny i zakończenie umów leasingu	17 591	3 773
Spłaty należności uprzednio objętych odpisem z tytułu utraty wartości przy połączeniu przedsięwzięć	1 108	1 474
Otrzymane rekompensaty i kary umowne	3 809	2 062
Otrzymane odszkodowania od ubezpieczycieli	5 563	6 106
Sprzedaż materiałów	9 817	8 498
Inne	7 700	6 113
Pozostałe przychody operacyjne razem	45 958	30 801

	2025	2024
POZOSTAŁE KOSZTY OPERACYJNE		
Strata ze zbycia i likwidacji aktywów trwałych	(2 033)	(3 991)
<i>Rzeczowe aktywa trwałe</i>	<i>(2 033)</i>	<i>(3 991)</i>
Aktualizacja wyceny i zakończenie umów leasingu	(226)	-
Odpisy z tytułu utraty wartości	(3 233)	(15 743)
<i>Wartości niematerialne</i>	<i>(1 200)</i>	<i>(238)</i>
<i>Rzeczowe aktywa trwałe</i>	<i>(2 027)</i>	<i>(15 387)</i>
<i>Aktywa z tytułu prawa do użytkowania</i>	<i>(6)</i>	<i>(118)</i>
Darowizny	(957)	(1 208)
Odszkodowania	(10 374)	(8 404)
Rezerwy na sprawy sądowe	(1 349)	(246)
Opłaty członkowskie	(1 244)	(1 954)
Inne	(9 353)	(5 877)
Pozostałe koszty operacyjne razem	(28 769)	(37 423)

5. Noty objaśniające do skonsolidowanego sprawozdania z zysków lub strat i innych całkowitych dochodów ciąg dalszy

5.4. Przychody i koszty finansowe

Polityka rachunkowości

Przychody i koszty finansowe związane są z działalnością finansową prowadzoną przez Grupę, która obejmuje takie transakcje jak zaciąganie kredytów i pożyczek, sprzedaż i kupno instrumentów finansowych oraz wycenę instrumentów pochodnych, w tym nieefektywną część zysku lub straty na instrumentach zabezpieczających.

Przychody z tytułu odsetek są ujmowane sukcesywnie w miarę ich naliczania z uwzględnieniem metody efektywnej stopy procentowej, stanowiącej stopę dyskontującą przyszłe wpływy pieniężne przez szacowany okres życia instrumentów finansowych w stosunku do wartości bilansowej netto danego składnika aktywów finansowych.

Wysokość odsetek płatnych z tytułu zadłużenia ustalana jest w oparciu o efektywną stopę procentową.

Koszty finansowe obejmują udział w stracie wspólnego przedsięwzięcia.

	2025	2024
PRZYCHODY FINANSOWE		
Odsetki	23 254	50 072
<i>Pożyczki</i>	572	12 904
<i>Lokaty i rachunki bankowe</i>	21 817	32 349
<i>Dyskonto należności i zobowiązań</i>	317	2 657
<i>Pozostałe</i>	548	2 162
Pozostałe	109 477	125 049
<i>Dodatnie różnice kursowe</i>	-	27 993
<i>Zysk z modyfikacji kredytów bankowych</i>	108 152	92 234
<i>Przychody z tytułu wyceny i rozliczenia pozostałych instrumentów finansowych</i>	-	3 627
<i>Inne</i>	1 325	1 195
Przychody finansowe razem	132 731	175 121

	2025	2024
KOSZTY FINANSOWE		
Odsetki	(905 959)	(981 653)
<i>Leasing</i>	(366 699)	(320 247)
<i>Pożyczki</i>	(1 200)	(1 686)
<i>Obligacje</i>	(38 808)	-
<i>Kredyty bankowe</i>	(304 589)	(468 873)
<i>Inne zobowiązania</i>	(193 332)	(189 284)
<i>Dyskonto należności i zobowiązań</i>	(1 331)	(1 563)
Pozostałe	(107 067)	(48 969)
<i>Ujemne różnice kursowe</i>	(2 093)	-
<i>Pozostałe zmiany związane z kredytami bankowymi</i>	(10 179)	(19 679)
<i>Prowizje</i>	(3 017)	(2 034)
<i>Koszty z tytułu wyceny i rozliczenia pozostałych instrumentów finansowych</i>	-	(1 490)
<i>Zmiany oczekiwanych przepływów pieniężnych z pierwotnych umów kredytowych</i>	(78 780)	(21 128)
<i>Koszty z tytułu wyceny i realizacji instrumentów pochodnych</i>	(8 875)	(4 638)
<i>Udział w stracie wspólnego przedsięwzięcia</i>	(4 109)	-
<i>Inne</i>	(14)	-
Koszty finansowe razem	(1 013 026)	(1 030 622)
Przychody / koszty finansowe netto	(880 295)	(855 501)

Dodatnie/ujemne różnice kursowe dotyczą głównie wyceny na dzień bilansowy kredytów, zobowiązań z tytułu leasingu oraz pożyczek wewnątrzgrupowych wyeliminowanych w procesie konsolidacji.

Odsetki w pozycji „Inne zobowiązania” obejmują głównie odsetki od faktoringu.

Nieodsetkowe koszty finansowe ujęte w pozycji „Pozostałe” związane z kredytami bankowymi i prowizjami obejmują głównie rozliczane w czasie prowizje bankowe z tytułu

5. Noty objaśniające do skonsolidowanego sprawozdania z zysków lub strat i innych całkowitych dochodów ciąg dalszy

organizacji i udostępnienia kredytu rewolwingowego oraz opłaty z tytułu gwarancji bankowych udzielonych dostawcom Grupy.

Zysk z modyfikacji kredytów bankowych ujęty w 2025 i 2024 roku dotyczy modyfikacji warunków umowy kredytu, opisanej w nocie 7.3. W wyniku przeprowadzonej analizy modyfikacji nie uznano za istotną.

Zmiany oczekiwanych przepływów pieniężnych wynikające z pierwotnych kredytów bankowych obejmują wpływ wcześniejszych spłat kredytów bankowych.

Koszty z tytułu wyceny i realizacji instrumentów pochodnych obejmują wycenę kontraktów forward i opcji oraz obejmuje nieefektywną część zabezpieczeń przepływów pieniężnych vPPA w kwocie 8 875 tys. PLN (3 670 tys. PLN za rok 2024). Więcej informacji na temat rachunkowości zabezpieczeń można znaleźć w nocie 8.1.

5. Noty objaśniające do skonsolidowanego sprawozdania z zysków lub strat i innych całkowitych dochodów ciąg dalszy

5.5. Opodatkowanie

Polityka rachunkowości

Zobowiązania i należności z tytułu podatku za okres bieżący i okresy poprzednie wycenia się w wysokości kwot przewidywanej zapłaty na rzecz organów podatkowych (podlegających zwrotowi od organów podatkowych) z zastosowaniem stawek podatkowych i przepisów podatkowych, które prawnie lub faktycznie już obowiązywały na dzień bilansowy.

Na potrzeby sprawozdawczości finansowej podatek odroczony jest obliczany metodą zobowiązań bilansowych w stosunku do różnic przejściowych występujących na dzień bilansowy między wartością podatkową aktywów i zobowiązań a ich wartością bilansową wykazaną w Skonsolidowanym Sprawozdaniu Finansowym.

Wartość bilansowa składnika aktywów z tytułu odroczonego podatku jest weryfikowana na każdy dzień bilansowy i ulega stosownemu obniżeniu o tyle, o ile przestało być prawdopodobne osiągnięcie dochodu do opodatkowania wystarczającego do częściowego lub całkowitego zrealizowania składnika aktywów z tytułu odroczonego podatku dochodowego. Nieujęty składnik aktywów z tytułu odroczonego podatku dochodowego podlega ponownej ocenie na każdy dzień bilansowy i jest ujmowany w wysokości odzwierciedlającej prawdopodobieństwo osiągnięcia w przyszłości dochodów do opodatkowania, które pozwolą na odzyskanie tego składnika aktywów.

Aktywa z tytułu podatku odroczonego ujmowane są również od niewykorzystanych strat podatkowych i są ujmowane tylko wtedy, gdy jest prawdopodobne, że w przyszłości osiągnięty zostanie dochód do opodatkowania, który pozwoli na ich wykorzystanie.

Aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego oraz rezerwy na podatek odroczony wyceniane są z zastosowaniem stawek podatkowych, które według przewidywań będą obowiązywać w okresie, gdy składnik aktywów zostanie zrealizowany

lub rezerwa wykorzystana, przyjmując za podstawę stawki podatkowe (i przepisy podatkowe) obowiązujące na dzień bilansowy lub takie, których obowiązywanie w przyszłości jest pewne na dzień bilansowy.

Podatek dochodowy dotyczący pozycji ujmowanych poza zyskiem lub stratą jest ujmowany poza zyskiem lub stratą; w innych całkowitych dochodach dotyczący pozycji ujętych w innych całkowitych dochodach lub bezpośrednio w kapitale własnym dotyczący pozycji ujętych bezpośrednio w kapitale własnym. Grupa kompensuje ze sobą aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego z rezerwami z tytułu odroczonego podatku dochodowego wtedy i tylko wtedy, gdy posiada możliwy do wyegzekwowania tytuł prawny do przeprowadzenia kompensat należności ze zobowiązaniami z tytułu bieżącego podatku i odroczony podatek dochodowy ma związek z tym samym podatnikiem i tym samym organem podatkowym.

Jeżeli w ocenie Grupy jest prawdopodobne, że organ podatkowy zaakceptuje niepewne traktowanie podatkowe lub grupę przypadków niepewnego traktowania podatkowego, Grupa określa dochód do opodatkowania (stratę podatkową), podstawę opodatkowania, niewykorzystane straty podatkowe, niewykorzystane ulgi podatkowe i stawki podatkowe z uwzględnieniem podejścia do opodatkowania planowanego lub zastosowanego w swoim zeznaniu podatkowym.

Jeżeli Grupa stwierdzi, że nie jest prawdopodobne, aby organ podatkowy zaakceptował niepewne traktowanie podatkowe lub grupę przypadków niepewnego traktowania podatkowego, wówczas Grupa odzwierciedla wpływ niepewności przy ustalaniu dochodu do opodatkowania (straty podatkowej), niewykorzystanych strat podatkowych, niewykorzystanych ulg podatkowych lub stawek podatkowych za pomocą najbardziej prawdopodobnego scenariusza lub za pomocą wartości oczekiwanej, w zależności od tego, która z metod lepiej odzwierciedla sposób, w jaki niepewność może się zmaterializować.

5. Noty objaśniające do skonsolidowanego sprawozdania z zysków lub strat i innych całkowitych dochodów ciąg dalszy

Wartości oparte na profesjonalnym osądzie

Niepewność związana z rozliczeniami podatkowymi

Regulacje dotyczące podatku od towarów i usług, podatku dochodowego od osób prawnych oraz obciążeń związanych z ubezpieczeniami społecznymi podlegają częstym zmianom. Te częste zmiany powodują brak odpowiednich punktów odniesienia, niespójne interpretacje oraz nieliczne precedensy, które mogłyby mieć zastosowanie. Obowiązujące przepisy zawierają również niejasności, które powodują różnice w opiniach co do ich właściwej wykładni, zarówno pomiędzy samymi organami państwowymi, jak i pomiędzy organami państwowymi a przedsiębiorcami.

Rozliczenia podatkowe oraz inne (na przykład celne czy dewizowe) mogą być przedmiotem kontroli organów, które uprawnione są do nakładania wysokich kar i grzywien, a wszelkie dodatkowe zobowiązania podatkowe wynikające z kontroli muszą zostać uregulowane wraz z wysokimi odsetkami. Uwarunkowania te powodują, że ryzyko podatkowe w Polsce jest większe niż w krajach o bardziej dojrzałym systemie podatkowym.

W konsekwencji kwoty prezentowane i ujawnione w niniejszym Skonsolidowanym Sprawozdaniu Finansowym mogą ulec w przyszłości zmianie w następstwie ostatecznej decyzji organu kontroli podatkowej.

Z dniem 15 lipca 2016 roku do Ordynacji Podatkowej zostały wprowadzone zmiany w celu uwzględnienia postanowień Ogólnej Klauzuli Zapobiegającej Nadużyciom (GAAR). GAAR ma zapobiegać powstawaniu i wykorzystywaniu sztucznych struktur prawnych tworzonych w celu uniknięcia zapłaty podatku w Polsce. GAAR definiuje unikanie opodatkowania jako czynność dokonaną przede wszystkim w celu osiągnięcia korzyści podatkowej, sprzecznej w danych okolicznościach z przedmiotem i celem przepisów ustawy podatkowej.

Zgodnie z GAAR taka czynność nie skutkuje osiągnięciem korzyści podatkowej, jeżeli sposób działania był sztuczny. Wszelkie przypadki (i) nieuzasadnionego dzielenia operacji, (ii) angażowania podmiotów pośredniczących mimo braku uzasadnienia ekonomicznego lub gospodarczego, (iii) występowania elementów wzajemnie się znoszących lub kompensujących oraz (iv) inne działania o skutkach podobnych do skutków działań wymienionych wyżej mogą zostać potraktowane jako przesłanka realizacji sztucznych czynności podlegających przepisom GAAR. Regulacje wymagają dokonania istotnego osądu przy ocenie skutków podatkowych poszczególnych transakcji.

Klauzulę GAAR należy stosować w odniesieniu do transakcji dokonanych po jej wejściu w życie oraz do transakcji, które zostały przeprowadzone przed wejściem w życie klauzuli GAAR, ale w przypadku których po dacie wejścia klauzuli w życie korzyści były lub są nadal osiągane. Wdrożenie powyższych przepisów umożliwia polskim organom kontroli podatkowej kwestionowanie realizowanych przez podatników ustaleń i porozumień prawnych, takich jak restrukturyzacja i reorganizacja grupy.

Grupa wycenia i ujawnia aktywa lub zobowiązania z tytułu bieżącego i odroczonego podatku dochodowego zgodnie z wymogami MSR 12 *Podatek dochodowy* (MSR 12) w oparciu o dochód do opodatkowania (stratę podatkową), podstawę opodatkowania, nierozliczone straty podatkowe, niewykorzystane ulgi podatkowe i stawki podatkowe, uwzględniając przy tym niepewności związane z rozliczeniami podatkowymi. Gdy istnieje niepewność co do tego, czy i w jakim zakresie organ podatkowy będzie akceptował poszczególne rozliczenia podatkowe transakcji, Grupa ujmuje te rozliczenia, uwzględniając ocenę niepewności (nota 9.1).

Szacunki

Składnik aktywów z tytułu podatku odroczonego

Grupa ujmuje składnik aktywów z tytułu podatku odroczonego, kierując się założeniem, że w przyszłości zostanie osiągnięty dochód podatkowy pozwalający na jego

wykorzystanie. Zmniejszenie uzyskiwanego dochodu do opodatkowania w przyszłości mogłoby spowodować, że założenie to stałoby się nieuzasadnione.

5. Noty objaśniające do skonsolidowanego sprawozdania z zysków lub strat i innych całkowitych dochodów ciąg dalszy

Podatek bieżący

Obciążenie z tytułu podatku dochodowego

Struktura obciążenia z tytułu podatku dochodowego za rok zakończony dnia 31 grudnia 2025 roku i dnia 31 grudnia 2024 roku prezentuje się następująco:

	2025	2024
Podatek bieżący	(311 484)	(214 870)
Bieżący podatek dotyczący poprzednich okresów	225 581	1 699
Podatek odroczony	38 398	21 297
Podatek dochodowy w skonsolidowanym sprawozdaniu z zysków lub strat i innych całkowitych dochodów	(47 505)	(191 874)
<i>Zysk lub strata</i>	<i>(49 064)</i>	<i>(210 960)</i>
<i>Inne całkowite dochody</i>	<i>1 559</i>	<i>19 086</i>
	2025	2024
Podatek bieżący ujęty w zysku lub stracie	(85 903)	(213 171)
Zmiana stanu należności / zobowiązań z tytułu podatku dochodowego	(212 780)	47 068
<i>Stan należności / (zobowiązań) na początek okresu</i>	<i>(50 872)</i>	<i>(4 323)</i>
<i>Nabycie jednostek zależnych</i>	<i>-</i>	<i>519</i>
<i>Stan (należności) / zobowiązań na koniec okresu</i>	<i>(161 908)</i>	<i>50 872</i>
Zaliczenie nadpłaty innych podatków na poczet zobowiązania z tytułu podatku dochodowego	-	(544)
Podatek dochodowy rozpoznany w kapitale rezerwowym z tytułu płatności w formie akcji	1 022	-
Pozostałe	(15)	(236)
Podatek dochodowy w skonsolidowanym sprawozdaniu z przepływów pieniężnych (zapłacony)	(297 676)	(166 883)

Uzgodnienie efektywnej stawki podatkowej

Uzgodnienie podatku dochodowego od wyniku finansowego przed opodatkowaniem według ustawowej stawki podatkowej z podatkiem dochodowym liczonym według efektywnej stawki podatkowej Grupy przedstawia się następująco.

	2025	2024
Zysk przed opodatkowaniem	1 106 147	803 710
Stawka podatku	24%	25%
Podatek według stawki podatku	(264 037)	(200 445)
Korekta o:	-	-
Trwałe różnice pomiędzy prawem bilansowym i podatkowym	(27 365)	(43 410)
<i>Odsetki, różnice kursowe oraz pozostałe koszty związane z otrzymanymi kredytami i pożyczkami</i>	<i>(18 431)</i>	<i>(38 047)</i>
<i>Pozostałe</i>	<i>(8 934)</i>	<i>(5 363)</i>
Spisanie aktywów z tytułu podatku odroczonego	29	(2 793)
Straty podatkowe, od których nie rozpoznano aktywów z tytułu podatku odroczonego	(38 619)	(39 240)
Aktywa z tytułu podatku odroczonego rozpoznane od strat podatkowych z lat ubiegłych	-	9 747
Wpływ niższych stawek podatkowych w Polsce (19%) i w Rumunii (16%)	51 896	50 427
Efekt zwolnienia podatkowego z tytułu działalności w SSE	-	10 177
Korekty lat ubiegłych	225 558	1 699
Inne	3 474	2 878
Podatek dochodowy ujęty w zysku lub stracie	(49 064)	(210 960)
<i>Efektywna stawka podatkowa</i>	<i>4,4%</i>	<i>26,2%</i>

Od dnia 1 stycznia 2025 roku łączna stawka podatku dochodowego od osób prawnych dla spółek zarejestrowanych w Luksemburgu wynosi 23,87%. Podatek odroczony został obliczony z zastosowaniem stawki podatkowej 23,87%.

Różnice trwałe pomiędzy prawem bilansowym a podatkowym dotyczą głównie kosztów odsetek oraz różnic kursowych związanych z otrzymanymi kredytami i pożyczkami, które z perspektywy podatkowej nie podlegają odliczeniu.

5. Noty objaśniające do skonsolidowanego sprawozdania z zysków lub strat i innych całkowitych dochodów ciąg dalszy

Na dzień 31 grudnia 2024 aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego ujęte w odniesieniu do strat podatkowych z lat ubiegłych wynikają ze zmiany zakresu działalności jednej z jednostek zależnych. Zgodnie z aktualnym planem finansowym, uwzględniającym zmieniony profil działalności, straty podatkowe z lat ubiegłych zostaną wykorzystane.

W 2025 roku Grupa otrzymała pozytywny wyrok Naczelnego Sądu Administracyjnego w sprawie podatku dochodowego dotyczącego kosztów finansowania dłużnego oraz pierwszy zwrot nadpłaty w wysokości 14 500 tys. PLN (za 2018 rok). Kolejny zwrot nadpłaty w wysokości 25 307 tys. PLN (za rok 2019) Grupa otrzymała w 2026 roku. Grupa uważa, że uzyskanie zwrotu nadpłaconego podatku dochodowego od osób prawnych za 2018 i 2019 rok ma wpływ również na sytuację podatkową Żabki Polska w pozostałych okresach sprawozdawczych. Dodatkowo Żabka Polska złożyła korekty zeznań rocznych za lata 2023-2024 oraz planuje ubiegać się o zwrot nadpłaconego podatku dochodowego od osób prawnych za nieprzeteterminowane lata 2020-2022 i uzyskać zwrot zgodnie z podejściem potwierdzonym Wyrokiem Sądu i Postępowaniem. W konsekwencji Grupa rozpoznała należność z tytułu podatku dochodowego w wysokości 197 804 tys. PLN.

5. Noty objaśniające do skonsolidowanego sprawozdania z zysków lub strat i innych całkowitych dochodów ciąg dalszy

Podatek odroczony

Poniższa tabela przedstawia pozycje, z których wynika odroczony podatek dochodowy.

Użyte skróty oznaczają:

SSzSF	Skonsolidowane sprawozdanie z sytuacji finansowej
ZSN	Zysk/(strata) netto
ICD	Inne całkowite dochody
BO	Bilans otwarcia nabytych jednostek zależnych

	31.12.2025		Kapitał*	31.12.2024		BO
	Podatek odroczony uwzględniony w: SSzSF	ZSN		Podatek odroczony uwzględniony w: SSzSF	ZSN	
Aktywa z tytułu podatku odroczonego						
Naliczone odsetki od kredytu metodą efektywnej stopy procentowej	3 997	3 997	-	-	-	
Naliczone odsetki od otrzymanych pożyczek metodą efektywnej stopy procentowej	7 480	6 823	-	657	(4 485)	-
Niezafakturowane zmniejszenia przychodów	7 021	25	-	6 996	2 984	-
Niezafakturowane rabaty dla franczyzobiorców	117 193	31 249	-	85 944	15 004	-
Zobowiązanie z tytułu zwrotu wynagrodzenia	77 947	13 222	-	64 725	11 731	-
Odpis na oczekiwane straty kredytowe należności	17 807	(1 290)	-	19 097	(748)	-
Odpis na oczekiwane straty kredytowe pożyczek	153	(1 182)	-	1 335	821	-
Odpis aktualizujący wartość środków trwałych	5 614	(666)	-	6 280	2 111	-
Odpis aktualizujący wartość udziałów	-	-	-	-	(1 282)	-
Odpis aktualizujący wartość zapasów	1 681	(4)	(9)	1 694	887	-
Przejściowa różnica w wartości środków trwałych oraz wartości niematerialnych	11 068	(495)	-	11 563	596	-
Rezerwy oraz niezafakturowane zobowiązania	117 415	22 968	(13)	94 460	2 083	-
Rozliczenie należnych rabatów	15 032	174	-	14 858	6 344	-
Zobowiązania z tytułu leasingu	1 000 691	86 973	(789)	914 507	151 399	-
Różnice kursowe	59	15	-	44	(55)	-
Strata podatkowa	16 578	2 560	(124)	14 142	4 894	711
Ulga podatkowa SSE	39 586	(2 200)	-	41 786	10 178	

5. Noty objaśniające do skonsolidowanego sprawozdania z zysków lub strat i innych całkowitych dochodów ciąg dalszy

	31.12.2025 Podatek odroczony uwzględniony w:			31.12.2024 Podatek odroczony uwzględniony w:		
	SSzSF	ZSN	Kapitał*	SSzSF	ZSN	BO
Rozliczenia międzyokresowe przychodów	5 111	(184)	-	5 295	5 295	-
Wycena instrumentów pochodnych	-	-	-	-	(1 020)	-
Programy płatności na bazie akcji	29 064	24 485	4 579	-	-	-
Pozostałe	5 631	1 361	-	4 270	928	-
Aktywa z tytułu podatku odroczonego z działalności kontynuowanej	1 479 128	187 831	3 644	1 287 653	207 665	711
	31.12.2025 Podatek odroczony uwzględniony w:			31.12.2024 Podatek odroczony uwzględniony w:		
	SSzSF	ZSN	Kapitał*	SSzSF	ZSN	
Rezerwa z tytułu podatku odroczonego						
Aktywa z tytułu prawa do zwrotu	(2 361)	(30)	-	(2 331)	(192)	-
Naliczone odsetki od kredytów metodą efektywnej stopy procentowej i przeszacowanie instrumentów finansowych w wyniku zmiany oczekiwanych przepływów pieniężnych	(30 653)	(11 340)	-	(19 313)	(12 133)	-
Naliczone odsetki od udzielonych pożyczek metodą efektywnej stopy procentowej i różnice kursowe	(331)	157	-	(488)	(549)	-
Niezafakturowane przychody	(6 283)	(473)	-	(5 810)	(102)	-
Przejściowa różnica w wartości środków trwałych oraz wartości niematerialnych	(420 360)	(60 911)	199	(359 648)	(51 254)	(5 989)
Rozliczenie opłat subskrypcyjnych i pozostałe rozliczenia międzyokresowe kosztów	(5 377)	(1 300)	-	(4 077)	141	-
Rozliczenie należnych rabatów	(119 682)	(13 987)	-	(105 695)	(8 050)	-
Aktywa z tytułu prawa do użytkowania	(920 023)	(70 833)	765	(849 955)	(135 827)	-
Różnice kursowe	(1 761)	7 335	-	(9 096)	(1 513)	-
Nieodsetkowe koszty związane z kredytami	(873)	1 803	-	(2 676)	1 921	-
Pozostałe	(1 696)	(1 413)	11	(294)	2 104	-
Rezerwa z tytułu podatku odroczonego z działalności kontynuowanej	(1 509 400)	(150 992)	975	(1 359 383)	(205 454)	(5 989)

5. Noty objaśniające do skonsolidowanego sprawozdania z zysków lub strat i innych całkowitych dochodów ciąg dalszy

	31.12.2025 Podatek odroczony uwzględniony w:			31.12.2024 Podatek odroczony uwzględniony w:		
	SSzSF	ZSN	Kapitał*	SSzSF	ZSN	BO
Aktywa/ (Rezerwa) z tytułu podatku odroczonego netto	(30 272)	36 839	4 619	(71 730)	2 211	(5 278)
	31.12.2025 Podatek odroczony uwzględniony w:			31.12.2024 Podatek odroczony uwzględniony w:		
	SSzSF	ICD	Kapitał*	SSzSF	ICD	BO
Aktywa z tytułu podatku odroczonego						
Zyski i straty aktuarialne	68	157	-	(89)	(36)	-
Zabezpieczenia przepływów pieniężnych	24 130	1 402	-	22 728	19 122	-
Aktywa z tytułu podatku odroczonego z działalności kontynuowanej	24 198	1 559	-	22 639	19 086	-
Aktywa/ (Rezerwa) z tytułu podatku odroczonego netto	24 198	1 559	-	22 639	19 086	-
		31.12.2025			31.12.2024	
AKTYWA/ (REZERWA) Z TYTUŁU PODATKU ODROCZONEGO NETTO RAZEM		(6 074)			(49 091)	
Aktywa z tytułu podatku odroczonego w SSzSF		45 799			62 019	
Rezerwa z tytułu podatku odroczonego w SSzSF		(51 873)			(111 110)	

*Kapitał własny obejmuje różnice kursowe oraz podatek dochodowy ujęty w kapitale rezerwowym z tytułu płatności w formie akcji.

5. Noty objaśniające do skonsolidowanego sprawozdania z zysków lub strat i innych całkowitych dochodów ciąg dalszy

W skonsolidowanym sprawozdaniu aktywa i rezerwa z tytułu podatku odroczonego są ujmowane po skompensowaniu na poziomie poszczególnych jednostek lub na poziomie Podatkowej Grupy Kapitałowej.

W 2023 roku Żabka Polska sp. z o.o. wraz z czterema jednostkami zależnymi (Żabka Nano sp. z o.o., Lite e-commerce sp. z o.o., Retail Technology Investments sp. z o.o., Żabka BS sp. z o.o.) zawarła umowę Podatkowej Grupy Kapitałowej („PGK”), której pierwszym rokiem funkcjonowania był rok 2024. Podatkowa Grupa Kapitałowa stała się podatnikiem podatku dochodowego od osób prawnych w miejsce pięciu podmiotów będących dotychczas odrębnymi podatnikami tego podatku, a rolę spółki dominującej PGK pełni Żabka Polska sp. z o.o.

Grupa ujęła składnik aktywów z tytułu podatku odroczonego od strat podatkowych odnotowanych przez niektóre jednostki zależne na dzień 31 grudnia 2025 roku oraz na dzień 31 grudnia 2024 roku. Spółki prowadzące działalność w Polsce oraz Podatkowa Grupa Kapitałowa (w przypadku spółek, które do niej przystąpiły) mogą zmniejszyć dochód w kolejnych 5 latach podatkowych o kwotę wykazanej straty pod warunkiem, że kwota zmniejszenia w którymkolwiek z tych lat nie przekroczy 50% kwoty straty i spółka będąca członkiem PGK wygeneruje dochód. Zgodnie z przyjętymi prognozami jednostki zależne wygenerują wystarczające dochody, aby zrekompensować straty podatkowe w ciągu 5 lat. W Rumunii straty podatku dochodowego od osób prawnych mogą być przenoszone na kolejne lata i kompensowane z przyszłymi dochodami podlegającymi opodatkowaniu, jednak przeniesienie jest ograniczone do maksymalnie 5 lat, a kwota wykorzystana w danym roku jest ograniczona do 70% dochodu podlegającego opodatkowaniu w tym roku.

Straty podatkowe w jednostkach zależnych, dla których nie ujęto składnika aktywów z tytułu podatku odroczonego, wynoszą 198 979 tys. PLN za rok 2025 i 191 374 tys. PLN za rok 2024. Zgodnie z obowiązującymi przepisami podatkowymi okres realizacji strat podatkowych dla ww. spółek wynosi w Polsce oraz Rumunii 5 lat, a w Luksemburgu 17 lat. Kwota nieujętych aktywów z tytułu podatku odroczonego wynikających z tych strat podatkowych wynosiła 38 619 tys. PLN za rok 2025 i 39 240 tys. PLN za rok 2024.

W dniu 5 listopada 2020 roku jedna ze spółek Grupy otrzymała decyzję o wsparciu, dającą prawo do długoterminowej ulgi w podatku dochodowym od osób prawnych z tytułu realizacji nowej inwestycji Grupy. 31 października 2023 roku wydana została

decyzja zmieniająca, wydłużająca termin na spełnienie warunków zawartych w pierwotnej decyzji. Wsparcie publiczne zależy od spełnienia następujących warunków:

1. Jednostka musi utworzyć co najmniej 30 nowych miejsc pracy do dnia 31 grudnia 2023 roku i utrzymać ten poziom przez 5 kolejnych lat.
2. Jednostka musi ponieść kwalifikowane koszty inwestycji w wysokości co najmniej 180 000 tys. PLN do dnia 30 czerwca 2024 roku.
3. Maksymalny poziom kosztów kwalifikowanych wynosi 234 000 tys. PLN.
4. Jednostka musi spełnić inne drobne uwarunkowania jakościowe związane głównie z rozwojem działalności B+R, tworzeniem nowych miejsc pracy dla wykwalifikowanych i wysoko opłacanych specjalistów, prowadzeniem działalności o niewielkim wpływie na środowisko oraz wsparciem w kształceniu i podnoszeniu kwalifikacji.

W ocenie Kierownictwa, biorąc pod uwagę rozpoczęcie okresu utrzymywania inwestycji, należy stwierdzić, że na dzień bilansowy istnieje uzasadniona pewność spełnienia warunków uzyskania ulgi podatkowej. Inwestycja została ukończona w terminie określonym w decyzji o wsparciu, tj. 30 czerwca 2024 roku.

W związku z tym okres utrzymywania inwestycji rozpoczął się dnia 1 lipca 2024 roku. W konsekwencji Grupa ujęła składnik aktywów z tytułu odroczonego podatku dochodowego wynikającego z niewykorzystanej ulgi podatkowej, dostępnej na dzień bilansowy w odniesieniu do poniesionych kosztów kwalifikowanych, w zakresie, w jakim jest prawdopodobne, że w przyszłości będzie dostępny dochód do opodatkowania, od którego można ją będzie odliczyć. Kwota 39 586 tys. PLN ujęta na dzień 31 grudnia 2025 roku (na 31 grudnia 2024 roku: 41 786 tys. PLN) została ustalona w oparciu o prognozy podatkowe sporządzone do końca okresu zwolnienia wynikającego z decyzji o wsparciu przy wykorzystaniu najlepszej dostępnej wiedzy co do treści ekonomicznej zdarzeń oraz przepisów podatkowych.

Otrzymane wsparcie ma charakter warunkowy i wiąże się z możliwością wystąpienia kontroli organów podatkowych. Jeżeli spółka nie będzie spełniać odpowiednich wymogów, możliwe jest uchylenie decyzji o wsparciu, co spowoduje konieczność zapłaty zaległych zobowiązań podatkowych wraz z odsetkami. Decyzja może zostać uchylona w przypadku:

1. zaprzestaniu przez spółkę prowadzenia działalności gospodarczej określonej w decyzji o wsparciu na terenie wskazanym w decyzji lub

5. Noty objaśniające do skonsolidowanego sprawozdania z zysków lub strat i innych całkowitych dochodów ciąg dalszy

2. uchybienia przez spółkę warunkom określonym w decyzji o wsparciu, lub
3. braku usunięcia przez Spółkę w odpowiednim terminie uchybień w realizacji warunków, o których mowa w pkt 2, stwierdzonych w toku kontroli.

W związku z powyższym kwoty rozpoznane w Skonsolidowanym Sprawozdaniu Finansowym mogą ulec zmianie w późniejszym terminie, po ostatecznym ustaleniu ich wysokości przez organy skarbowe.

Międzynarodowa reforma podatkowa – zasady Pillaru II – Zmiany do MSR 12

Grupa podlega zasadom Pillaru II przyjętym przez OECD/UE. Przepisy wprowadzające te zasady zostały uchwalone w jurysdykcjach, w których Grupa prowadzi działalność. Jednostka dominująca najwyższego szczebla Grupy (Zabka Group S.A.) ma siedzibę w Luksemburgu. Właściwe przepisy weszły w życie w roku obrotowym Grupy rozpoczynającym się 1 stycznia 2024 roku.

Zgodnie z przepisami Grupa jest zobowiązana do zapłaty podatku wyrównawczego w wysokości różnicy między efektywną stawką podatkową określoną zgodnie z zasadami Pillaru II w danej jurysdykcji a minimalną stawką podatkową w wysokości 15%.

Grupa przeprowadziła ocenę wpływu przepisów OECD dotyczących tymczasowych bezpiecznych przystani (transponowanych do prawa krajowego). Na podstawie obliczeń GloBE (Global Anti-Base Erosion Rules) przeprowadzonych zgodnie z wytycznymi OECD dla Pillaru II, Grupa stwierdziła, że nie wystąpi obowiązek zapłaty żadnych podatków wyrównawczych (Top-up Taxes) za rok podatkowy 2025. W związku z tym Grupa nie ujęła żadnego podatku bieżącego związanego z Pillar II za ten rok.

Grupa stosuje wyjątek dopuszczony na podstawie MSR 12 dotyczący ujmowania i ujawniania informacji o aktywach i rezerwach z tytułu odroczonego podatku dochodowego związanych z podatkiem dochodowym wynikającym z zasad Pillaru II.

5. Noty objaśniające do skonsolidowanego sprawozdania z zysków lub strat i innych całkowitych dochodów ciąg dalszy

5.6. Zysk na akcję

Polityka rachunkowości

Zysk podstawowy przypadający na jedną akcję oblicza się poprzez podzielenie zysku netto za dany okres przez średnią ważoną liczbę akcji zwykłych Zabka Group występujących w ciągu okresu.

Zysk rozwodniony przypadający na jedną akcję oblicza się poprzez podzielenie zysku netto za dany okres przez średnią ważoną liczbę akcji zwykłych występujących w ciągu okresu, skorygowaną o średnią ważoną liczbę dodatkowych akcji zwykłych, które występowałyby w ciągu okresu pod warunkiem konwersji wszystkich rozwadniających potencjalnych akcji zwykłych.

Kalkulację zysku podstawowego i rozwodnionego na akcję przedstawia poniższa tabela.

	2025	2024
Liczba akcji użyta jako mianownik wzoru		
Średnia ważona liczba akcji	987 994 185	973 635 854
Efekt rozwadniający opcji kupna (średnia ważona liczba akcji zwykłych podlegających opcji)	11 051 271	26 364 146
Efekt rozwadniający nienabytych akcji zwykłych objętych warunkami wynikowymi	1 491 245	-
Efekt rozwadniający nienabytych akcji zwykłych przyznanych za świadczenie usług	1 272 983	-
Rozwodniona średnia ważona liczba akcji	1 001 809 684	1 000 000 000
Zyski		
Zysk netto przypadający na akcjonariuszy jednostki dominującej (Zysk netto przypadający na wyemitowane akcje zwykłe)	1 089 406	607 804
Zysk netto przypadający na akcje zwykłe podlegające opcji	12 186	16 458
Zysk netto przypadający na zwykłych akcjonariuszy spółki dominującej	1 101 592	624 262
Zysk na akcję		
Podstawowy zysk na akcję w PLN	1,10	0,62
Rozwodniony zysk na akcję w PLN	1,10	0,62

W okresie pomiędzy dniem bilansowym a dniem zatwierdzenia niniejszego Skonsolidowanego Sprawozdania Finansowego do publikacji nie wystąpiły transakcje dotyczące akcji zwykłych lub potencjalnych akcji zwykłych.

6. Noty objaśniające do skonsolidowanego sprawozdania z sytuacji finansowej

6.1. Wartość firmy

Polityka rachunkowości

Wartość firmy z tytułu przejęcia jednostki wycenia się jako kwotę, o którą suma: nadwyżki wartości godziwej przekazanej zapłaty i kwoty ujętych udziałów niekontrolujących przewyższa wartość godziwą możliwych do zidentyfikowania przejętych aktywów, zobowiązań i zobowiązań warunkowych na dzień nabycia.

Wartość firmy nie podlega amortyzacji. Na dzień przejęcia nabyta wartość firmy jest alokowana do każdego z ośrodków wypracowujących środki pieniężne (OWŚP), które mogą skorzystać z synergii połączenia. Odpis z tytułu utraty wartości ustalany jest poprzez oszacowanie wartości odzyskiwalnej ośrodka wypracowującego środki pieniężne, do którego została alokowana dana wartość firmy. Wartość firmy jest corocznie testowana pod kątem utraty wartości.

Wartość firmy na dzień 31 grudnia 2025 roku i dzień 31 grudnia 2024 roku w podziale na nabycia:

Nota	Żabka Polska sp. z o.o.	Fresh Meals Factory sp. z o.o. (poprzednio Maczfit Foods sp. z o.o.)	Masterlife Solutions sp. z o.o.	DRIM Daniel Distribuție FMCG S.R.L.	Wartość firmy razem
OWŚP	Ekosystem Convenience	Działalność Maczfit	Działalność Masterlife Solutions	Działalność FMCG w Rumunii	
Data nabycia	Kwiecień 2017	Kwiecień 2021	Maj 2021	Luty 2024	
Stan na 01.01.2025	3 166 432	175 746	45 091	51 544	3 438 813
Różnice kursowe	-	-	-	(1 816)	(1 816)
Stan na 31.12.2025	3 166 432	175 746	45 091	49 728	3 436 997
<i>Wartość brutto</i>	<i>3 166 432</i>	<i>175 746</i>	<i>45 091</i>	<i>49 728</i>	<i>3 436 997</i>

Nota	Żabka Polska S.A.	Fresh Meals Factory sp. z o.o. (poprzednio Maczfit Foods sp. z o.o.)	Masterlife Solutions sp. z o.o.	DRIM Daniel Distribuție FMCG S.R.L.	Wartość firmy razem
OWŚP	Ekosystem Convenience	Działalność Maczfit	Działalność Masterlife Solutions	Działalność FMCG w Rumunii	
Data nabycia	Kwiecień 2017	Kwiecień 2021	Maj 2021	Luty 2024	
Stan na 01.01.2024	3 166 432	175 746	45 091	-	3 387 269
Nabycie	-	-	-	52 178	52 178
Różnice kursowe	-	-	-	(634)	(634)
Stan na 31.12.2024	3 166 432	175 746	45 091	51 544	3 438 813
<i>Wartość brutto</i>	<i>3 166 432</i>	<i>175 746</i>	<i>45 091</i>	<i>51 544</i>	<i>3 438 813</i>

Informacje dotyczące przeprowadzonych testów na utratę wartości zaprezentowano w nocie 6.5.

6. Noty objaśniające do skonsolidowanego sprawozdania z sytuacji finansowej ciąg dalszy

6.2. Inne wartości niematerialne

Polityka rachunkowości

Grupa identyfikuje i ujmuje składnik wartości niematerialnych, gdy spełnione są następujące kryteria: dany składnik jest możliwy do zidentyfikowania, pozostaje pod kontrolą Grupy w wyniku zdarzeń zaistniałych w przeszłości oraz będzie, według przewidywań, stanowić w przyszłości źródło korzyści ekonomicznych dla Grupy. Aktywa niematerialne Grupy obejmują głównie:

- » oprogramowanie (nabyte i wewnętrznie opracowane),
- » znaki towarowe i relacje z klientami ujęte w wyniku przejęcia przedsięwzięć,
- » koszty uzyskania umów franczyzowych.

Wartości niematerialne nabyte w oddzielnej transakcji lub wytworzone (jeżeli spełniają kryteria rozpoznania dla kosztów prac rozwojowych) wycenia się przy początkowym ujęciu odpowiednio w cenie nabycia lub koszcie wytworzenia. Koszt wartości niematerialnych nabytych w ramach połączenia jednostek jest równy ich wartości godziwej na dzień przejęcia.

Po początkowym ujęciu wartości niematerialne wycenia się według ceny nabycia lub kosztu wytworzenia pomniejszonych o umorzenie i skumulowane odpisy z tytułu utraty wartości. Nakłady poniesione na wartości niematerialne wytworzone we własnym zakresie, z wyjątkiem skapitalizowanych kosztów prac rozwojowych, nie są kapitalizowane i są odnoszone w wynik finansowy w okresie, w którym zostały poniesione.

Wartość początkowa licencji i praw autorskich do oprogramowania ujęta jako składnik wartości niematerialnych obejmuje również wydatki poniesione na wdrożenie, kodowanie, konfigurację lub dostosowywanie oprogramowania.

W przypadku umów związanych z dostępem do oprogramowania w chmurze (cloud computing) Grupa ujmuje składnik wartości niematerialnych, gdy spełnione są zarówno definicja, jak i kryteria ujęcia, w szczególności gdy otrzymuje zasób, nad którym może sprawować kontrolę.

Jedną z sytuacji, w której składnik wartości niematerialnych obejmujący licencję na oprogramowanie jest ujmowany w ramach umowy zapewniającej dostęp do

oprogramowania w chmurze, jest spełnienie obu poniższych warunków w momencie zawarcia umowy:

- » Grupa ma umowne prawo do objęcia w posiadanie oprogramowania w okresie hostingu bez znacznych kar, oraz
- » możliwe jest uruchomienie oprogramowania przez Grupę na własnym sprzęcie lub zawarcie umowy hostingu oprogramowania z inną stroną niepowiązaną z dostawcą.

Umowa, która daje Grupie jedynie prawo do uzyskania w przyszłości dostępu do oprogramowania dostawcy, jest umową o świadczenie usług, której koszty są rozliczane w momencie korzystania z usługi. Jeżeli Grupa zapłaci dostawcy przed otrzymaniem usługi, zapłatę ujmuje się jako zaliczkę.

Koszty poniesione w celu skonfigurowania lub dostosowania rozwiązań w zakresie oprogramowania udostępnionego w chmurze, które nie powodują ujęcia składnika wartości niematerialnych, ale skutkują wytworzeniem zasobu, który można zidentyfikować, a Grupa ma możliwość uzyskania przyszłych korzyści ekonomicznych płynących z bazowego zasobu oraz ograniczenia dostępu innych do tych korzyści (w szczególności: rozwoju nowego oprogramowania lub nowych funkcjonalności do istniejącego oprogramowania), są ujmowane jako odrębny składnik wartości niematerialnych. Koszty, które można aktywować w związku z wytworzeniem oprogramowania lub uzyskaniem licencji na oprogramowanie w ramach umowy zapewniającej dostęp do oprogramowania w chmurze, obejmują koszty wynagrodzeń i koszty świadczeń pracowniczych dotyczących pracowników, którzy są bezpośrednio zaangażowani w opracowanie systemu działającego w chmurze i poświęcają na to czas, w zakresie, w jakim czas ten jest bezpośrednio przypisany do przygotowania danego składnika aktywów do użytkowania.

Jeżeli koszty poniesione na konfigurację lub dostosowanie nie skutkują ujęciem oddzielnego składnika wartości niematerialnych, to koszty, które zapewniają Grupie odrębną usługę (oprócz usługi przetwarzania w chmurze), są ujmowane jako koszty, gdy dostawca świadczy daną usługę. Jeżeli takie koszty nie zapewniają odrębnej usługi, są one ujmowane jako wydatki przez okres obowiązywania umowy zapewniającej dostęp do oprogramowania w chmurze.

6. Noty objaśniające do skonsolidowanego sprawozdania z sytuacji finansowej ciąg dalszy

Grupa ustala, czy okres użytkowania wartości niematerialnych jest określony czy nieokreślony. Wartości niematerialne o określonym okresie użytkowania są amortyzowane przez okres użytkowania oraz poddawane testom na utratę wartości każdorazowo, gdy zachodzą wskazujące na to przesłanki (więcej informacji na ten temat znajduje się w 6.5). Okres i metoda amortyzacji wartości niematerialnych o określonym okresie użytkowania są weryfikowane przynajmniej na koniec każdego roku obrotowego.

Wartości niematerialne o nieokreślonym okresie użytkowania oraz te, które nie są jeszcze dostępne do użytkowania, są corocznie poddawane testowi na utratę wartości, przeprowadzanemu w odniesieniu do poszczególnych aktywów lub na poziomie ośrodka wypracowującego środki pieniężne (więcej informacji na ten temat znajduje się w notce 6.5).

Podsumowanie zasad stosowanych w odniesieniu do wartości niematerialnych Grupy przedstawia się następująco:

Oprogramowanie, prawa autorskie i inne licencje - dla licencji użytkowanych na podstawie umowy zawartej na czas określony przyjmuje się okres użytkowania odpowiadający okresowi obowiązywania umowy, uwzględniając dodatkowy okres, na który użytkowanie może zostać przedłużone. Odpisów amortyzacyjnych dokonuje się stosując metodę liniową.

Znaki towarowe - okres użytkowania jest nieokreślony, wartości o nieokreślonym okresie użytkowania nie są amortyzowane ani przeszacowywane.

Relacje z franczyzobiorcami i klientami - przyjmuje się okres użytkowania wynikający z przewidywanego okresu współpracy. Metoda amortyzacji odzwierciedla sposób, w jaki Grupa oczekuje uzyskać korzyści ekonomiczne bazujące na przychodach.

Zyski lub straty wynikające z usunięcia wartości niematerialnych ze sprawozdania z sytuacji finansowej są kalkulowane jako różnica pomiędzy przychodami ze sprzedaży netto a wartością bilansową danego składnika aktywów i są ujmowane w zysku lub stracie w momencie ich usunięcia z bilansu.

Koszty finansowania zewnętrznego

Koszty finansowania zewnętrznego są kapitalizowane jako część ceny nabycia lub kosztu wytworzenia wartości niematerialnych. Na koszty finansowania zewnętrznego składają się odsetki wyliczone przy zastosowaniu metody efektywnej stopy procentowej, obciążenia finansowe z tytułu umów leasingu oraz różnice kursowe powstałe w związku z finansowaniem zewnętrznym do wysokości odpowiadającej korekcie kosztu odsetek.

Zasady kapitalizacji mają zastosowanie tylko do dostosowywanych składników aktywów.

Szacunki

Stawki amortyzacyjne

Stawki amortyzacyjne ustalane są na podstawie przewidywanego okresu ekonomicznej użyteczności wartości niematerialnych. Roczne stawki amortyzacji oprogramowania, praw autorskich i innych licencji oraz kosztów zawarcia umów franczyzowych mieszczą

się w przedziale 20–50%. Okres amortyzacji relacji z franczyzobiorcami wynosi 7 lat, a w przypadku relacji z klientami - w zależności od przewidywanego okresu współpracy.

6. Noty objaśniające do skonsolidowanego sprawozdania z sytuacji finansowej ciąg dalszy

	Oprogramowanie, prawa autorskie i licencje	Znaki towarowe	Relacje z franczyzobiorcami	Relacje z klientami	Koszty zawarcia umów franczyzowych	Wartości niematerialne w budowie	Razem
Wartość netto na 01.01.2025	417 503	335 903	-	34 593	36 362	323 748	1 148 109
<i>Wartość brutto</i>	<i>906 773</i>	<i>367 908</i>	<i>429 000</i>	<i>50 916</i>	<i>119 605</i>	<i>323 912</i>	<i>2 198 114</i>
<i>Umorzenie</i>	<i>(489 270)</i>	<i>(32 005)</i>	<i>(429 000)</i>	<i>(16 323)</i>	<i>(83 243)</i>	<i>-</i>	<i>(1 049 841)</i>
<i>Utrata wartości</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>(164)</i>	<i>(164)</i>
Wartość netto na 01.01.2025	417 503	335 903	-	34 593	36 362	323 748	1 148 109
Nabycia	1 285	-	-	-	32 645	321 635	355 565
Sprzedaż i likwidacje	-	-	-	-	-	(1 730)	(1 730)
<i>Wartość brutto</i>	<i>(90 187)</i>	<i>(1 200)</i>	<i>(429 000)</i>	<i>-</i>	<i>(51 108)</i>	<i>(1 894)</i>	<i>(573 389)</i>
<i>Umorzenie</i>	<i>90 187</i>	<i>-</i>	<i>429 000</i>	<i>-</i>	<i>51 108</i>	<i>-</i>	<i>570 295</i>
<i>Utrata wartości</i>	<i>-</i>	<i>1 200</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>164</i>	<i>1 364</i>
Transfery z wartości niematerialnych w budowie	313 705	-	-	-	-	(313 705)	-
Amortyzacja	(210 905)	-	-	(5 419)	(9 018)	-	(225 342)
Odpisy w ciągu roku	-	(1 200)	-	-	-	-	(1 200)
Różnice kursowe	(42)	-	-	(1 194)	-	-	(1 236)
Wartość netto na 31.12.2025	521 546	334 703	-	27 980	59 989	329 948	1 274 166
<i>Wartość brutto</i>	<i>1 131 510</i>	<i>366 708</i>	<i>-</i>	<i>49 722</i>	<i>101 142</i>	<i>329 948</i>	<i>1 979 030</i>
<i>Umorzenie</i>	<i>(609 964)</i>	<i>(32 005)</i>	<i>-</i>	<i>(21 742)</i>	<i>(41 153)</i>	<i>-</i>	<i>(704 864)</i>
<i>Utrata wartości</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>

6. Noty objaśniające do skonsolidowanego sprawozdania z sytuacji finansowej ciąg dalszy

	Oprogramowanie, prawa autorskie i licencje	Znaki towarowe	Relacje z franczyzobiorcami	Relacje z klientami	Koszty zawarcia umów franczyzowych	Wartości niematerialne w budowie	Razem
Wartość netto na 01.01.2024	363 182	335 903	6 000	7 749	32 085	264 758	1 009 677
<i>Wartość brutto</i>	<i>709 856</i>	<i>367 908</i>	<i>429 000</i>	<i>16 541</i>	<i>93 205</i>	<i>269 259</i>	<i>1 885 769</i>
<i>Umorzenie</i>	<i>(346 674)</i>	<i>(32 005)</i>	<i>(423 000)</i>	<i>(8 792)</i>	<i>(61 120)</i>	-	<i>(871 591)</i>
<i>Utrata wartości</i>	-	-	-	-	-	<i>(4 501)</i>	<i>(4 501)</i>
Wartość netto na 01.01.2024	363 182	335 903	6 000	7 749	32 085	264 758	1 009 677
Nabycie jednostek zależnych	1 178	-	-	34 790	-	-	35 968
Nabycia	727	-	-	-	26 400	324 007	351 134
Sprzedaż i likwidacje	-	-	-	-	-	(2 369)	(2 369)
<i>Wartość brutto</i>	<i>(67 619)</i>	-	-	-	-	<i>(6 706)</i>	<i>(74 325)</i>
<i>Umorzenie</i>	<i>67 619</i>	-	-	-	-	-	67 619
<i>Utrata wartości</i>	-	-	-	-	-	4 337	4 337
Transfery z wartości niematerialnych w budowie	262 648	-	-	-	-	(262 648)	-
Amortyzacja	(210 219)	-	(6 000)	(7 531)	(22 123)	-	(245 873)
Różnice kursowe	(13)	-	-	(415)	-	-	(428)
Wartość netto na 31.12.2024	417 503	335 903	-	34 593	36 362	323 748	1 148 109
<i>Wartość brutto</i>	<i>906 773</i>	<i>367 908</i>	<i>429 000</i>	<i>50 916</i>	<i>119 605</i>	<i>323 912</i>	<i>2 198 114</i>
<i>Umorzenie</i>	<i>(489 270)</i>	<i>(32 005)</i>	<i>(429 000)</i>	<i>(16 323)</i>	<i>(83 243)</i>	-	<i>(1 049 841)</i>
<i>Utrata wartości</i>	-	-	-	-	-	<i>(164)</i>	<i>(164)</i>

6. Noty objaśniające do skonsolidowanego sprawozdania z sytuacji finansowej ciąg dalszy

Koszty odsetek od kredytów bankowych, które zostały aktywowane w ramach wartości niematerialnych w 2025 roku, wyniosły 8 653 tys. PLN (w 2024 roku: 6,095 tys. PLN).

Wzrost wartości niematerialnych w roku zakończonym dnia 31 grudnia 2024 roku wynika głównie z wdrożenia nowej aplikacji klienckiej, platformy ERP oraz dostosowanego oprogramowania zaplecza.

Wzrost wartości niematerialnych w roku zakończonym dnia 31 grudnia 2025 roku jest związany przede wszystkim z zakupem licencji i programów komputerowych,

dostosowanej platformy wspierającej sprzedaż produktów oraz kontynuacją wdrożenia nowej platformy ERP.

Tabela poniżej przedstawia opis, wartość godziwą na dzień nabycia i wartość bilansową na dzień 31 grudnia 2025 roku oraz dzień 31 grudnia 2024 roku wartości niematerialnych ujętych w wyniku rozliczenia przejęć jednostek w poprzednich okresach.

Pozycja	OWŚP	Opis	Wartość godziwa na dzień nabycia	Wartość bilansowa na dzień	
				31.12.2025	31.12.2024
„Żabka”	Ekosystem Convenience	Znaki towarowe używane przez sklepy prowadzące detaliczną działalność w zakresie handlu żywnością, alkoholami oraz wyrobami tytoniowymi, którymi zarządza Grupa	277 000	277 000	277 000
„Freshmarket”			32 000	0	0
„Zielone okienko”	Ekosystem Convenience	Usługi świadczone pod znakiem towarowym „Zielone Okienko” obejmują: usługi przyjmowania płatności, które umożliwiają klientom regulowanie rachunków w sklepach Żabka, usługi ksero, przedpłaty dotyczące telefonii komórkowej	1 200	0	1 200
„Maczfit”	Działalność Maczfit	Znak towarowy używany przez stronę internetową i aplikację mobilną do dostarczania profesjonalnego cateringu dietetycznego	47 671	47 671	47 671
„Dietly”	Działalność Masterlife Solutions	Znak towarowy używany przez porównywarke internetową, która pomaga klientom znaleźć i zamówić najbardziej odpowiedni catering dietetyczny	10 037	10 037	10 037
Znaki towarowe razem			367 908	334 708	335 908
Relacje z franczyzobiorcami	Ekosystem Convenience	Relacje handlowe spółki Żabka Polska S.A. z franczyzobiorcami prowadzącymi sklepy	429 000	0	0
Relacje z franczyzobiorcami razem			429 000	0	0
Relacje z klientami „Maczfit”	Działalność Maczfit	Relacje B2C Maczfit Foods sp. z o.o. z klientami strony internetowej i aplikacji mobilnej Maczfit	14 801	988	3 948
Relacje z klientami „Dietly”	Działalność Masterlife Solutions	Relacje B2C Masterlife Solutions sp. z o.o. z klientami porównywarke internetowej „Dietly”	1 740	145	493
Relacje z klientami „DRIM Daniel”	Działalność FMCG w Rumunii	Relacje B2C DRIM Daniel Distributie FMCG S.R.L. z klientami obejmującymi supermarkety, sklepy całodobowe, sklepy spożywcze i sklepy lokalne	34 790	26 847	30 152
Relacje z klientami razem			51 331	27 980	34 593

6. Noty objaśniające do skonsolidowanego sprawozdania z sytuacji finansowej ciąg dalszy

Grupa ustaliła nieokreślony okres użytkowania dla znaków towarowych: „Żabka”, „Maczfit” i „Dietly”. W oparciu o przeprowadzoną analizę wszystkich istotnych czynników nie istnieje żadne dające się przewidzieć ograniczenie okresu, w którym można spodziewać się, że te znaki towarowe będą generować wpływy pieniężne netto dla Grupy.

W 2025 roku Grupa zlikwidowała znak towarowy „Zielone okienko”, gdyż nie zamierza już używać tej marki (na dzień 31 grudnia 2024 wartość bilansowa wynosiła 1.200 tys. PLN).

6.3. Rzeczowe aktywa trwałe

Polityka rachunkowości

Rzeczowe aktywa trwałe wykazywane są według ceny nabycia / kosztu wytworzenia pomniejszonych o umorzenie oraz odpisy aktualizujące z tytułu utraty wartości. Wartość początkowa środków trwałych obejmuje ich cenę nabycia powiększoną o wszystkie koszty bezpośrednio związane z zakupem i dostosowaniem składnika majątku do stanu zdatnego do używania. W skład wartości początkowej wchodzi również koszt wymiany części składowych maszyn i urządzeń w momencie poniesienia, o ile spełnione są kryteria jego ujęcia. Koszty poniesione po dacie oddania środka trwałego do używania, takie jak koszty konserwacji i napraw, obciążają zysk lub stratę w momencie ich poniesienia.

Grupa ujmuje jako rzeczowe aktywa trwałe nakłady na adaptację wynajmowanych lokali (inwestycje w obce środki trwałe).

W momencie nabycia rzeczowe aktywa trwałe zostają podzielone na części składowe będące pozycjami o istotnej wartości, dla których można przyporządkować odrębny okres ekonomicznej użyteczności. Koszty generalnych remontów stanowią komponent rzeczowych aktywów trwałych.

Wartość końcową oraz metodę amortyzacji składników aktywów weryfikuje się corocznie, a w razie konieczności koryguje prospektywnie.

W związku z przyjęciem nieokreślonego okresu użytkowania dla powyższych znaków towarowych Grupa przeprowadziła test na utratę ich wartości. Więcej informacji na ten temat można znaleźć w notce 6.5.

Znak towarowy "Freshmarket" został całkowicie zamortyzowany z końcem września 2020 roku w związku z zakończonym procesem remodelingu sieci.

Okresy użytkowania są poddawane systematycznej weryfikacji, a skutki ewentualnych zmian są również ujmowane prospektywnie.

Składnik rzeczowych aktywów trwałych może zostać usunięty z bilansu w następstwie jego zbycia lub w przypadku, gdy nie są spodziewane żadne korzyści ekonomiczne wynikające z dalszego użytkowania danego składnika aktywów. Wszelkie zyski lub straty wynikające z usunięcia danego składnika aktywów z bilansu (obliczone jako różnica pomiędzy ewentualnymi wpływami ze sprzedaży netto a wartością bilansową danej pozycji) są ujmowane w zysku lub stracie okresu, w którym dokonano takiego usunięcia.

Inwestycje rozpoczęte dotyczą środków trwałych będących w budowie lub montażu i są wykazywane według cen nabycia lub kosztu wytworzenia, pomniejszonych o ewentualne odpisy z tytułu utraty wartości. Jeżeli cena nabycia lub koszt wytworzenia obejmują element zmienny/warunkowy, Grupa uwzględnia wartość godziwą wszystkich płatności warunkowych w początkowej wycenie danego składnika aktywów. Środki trwałe w budowie nie podlegają amortyzacji do czasu zakończenia budowy i przekazania danego środka trwałego do używania.

Do rzeczowych aktywów trwałych zalicza się również zaliczki wpłacone na poczet środków trwałych lub środków trwałych w budowie.

6. Noty objaśniające do skonsolidowanego sprawozdania z sytuacji finansowej ciąg dalszy

Koszty finansowania zewnętrznego

Koszty finansowania zewnętrznego są kapitalizowane jako część kosztu wytworzenia środków trwałych. Na koszty finansowania zewnętrznego składają się odsetki wyliczone przy zastosowaniu metody efektywnej stopy procentowej, obciążenia finansowe z tytułu umów leasingu oraz różnice kursowe powstałe w związku z finansowaniem zewnętrznym do wysokości odpowiadającej korekcie kosztu odsetek.

Zasady kapitalizacji mają zastosowanie tylko do dostosowywanych składników aktywów.

Wartości oparte na profesjonalnym osądzie i szacunkach

Stawki amortyzacyjne

Wysokość stawek amortyzacyjnych ustalana jest na podstawie przewidywanego okresu ekonomicznej użyteczności składników rzeczowych aktywów trwałych. Grupa dokonuje weryfikacji przyjętych okresów ekonomicznej użyteczności na podstawie bieżących szacunków.

Amortyzacja jest naliczana metodą liniową przez szacowany okres użytkowania danego składnika aktywów, wynoszący:

Kategoria	Okres
Grunty	Nie podlegają amortyzacji
Budynki i budowle	10-22 lata
Maszyny, urządzenia i pozostałe:	
Maszyny i urządzenia techniczne, w tym:	3-10 lat
Klimatyzatory	5 lat
Regały chłodnicze	8 lat
Agregaty i instalacje chłodnicze	10 lat
Systemy alarmowe	10 lat
Urządzenia biurowe	5 lat
Środki transportu	5 lat
Komputery	3 lata
Inwestycje w obcych środkach trwałych	10 lat

6. Noty objaśniające do skonsolidowanego sprawozdania z sytuacji finansowej ciąg dalszy

	Grunty	Budynki i budowle	Maszyny, urządzenia i pozostałe	Środki trwałe w budowie	Razem
Wartość netto na 01.01.2025	69 923	847 262	2 471 237	551 342	3 939 764
<i>Wartość brutto</i>	<i>69 923</i>	<i>1 287 381</i>	<i>4 231 047</i>	<i>557 812</i>	<i>6 146 163</i>
<i>Umorzenie</i>	<i>-</i>	<i>(440 119)</i>	<i>(1 733 584)</i>	<i>-</i>	<i>(2 173 703)</i>
<i>Utrata wartości</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>(26 226)</i>	<i>(6 470)</i>	<i>(32 696)</i>
Wartość netto na 01.01.2025	69 923	847 262	2 471 237	551 342	3 939 764
Nabycia	47 596	234	7 977	1 212 359	1 268 166
Sprzedaż i likwidacje	-	(1 615)	(4 378)	(7 290)	(13 283)
<i>Wartość brutto</i>	<i>-</i>	<i>(35 843)</i>	<i>(151 574)</i>	<i>(9 048)</i>	<i>(196 465)</i>
<i>Umorzenie</i>	<i>-</i>	<i>34 228</i>	<i>144 326</i>	<i>-</i>	<i>178 554</i>
<i>Utrata wartości</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>2 870</i>	<i>1 758</i>	<i>4 628</i>
Transfery ze środków trwałych w budowie	-	406 459	979 679	(1 386 138)	-
Amortyzacja	-	(151 762)	(598 943)	-	(750 705)
Utrata wartości	-	-	(1 945)	(82)	(2 027)
Różnice kursowe	-	(693)	(1 747)	(1 199)	(3 639)
Wartość netto na 31.12.2025	117 519	1 099 885	2 851 880	368 992	4 438 276
<i>Wartość brutto</i>	<i>117 519</i>	<i>1 657 736</i>	<i>5 065 215</i>	<i>373 786</i>	<i>7 214 256</i>
<i>Umorzenie</i>	<i>-</i>	<i>(557 851)</i>	<i>(2 188 046)</i>	<i>-</i>	<i>(2 745 897)</i>
<i>Utrata wartości</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>(25 289)</i>	<i>(4 794)</i>	<i>(30 083)</i>

6. Noty objaśniające do skonsolidowanego sprawozdania z sytuacji finansowej ciąg dalszy

	Grunty	Budynki i budowle	Maszyny, urządzenia i pozostałe	Środki trwałe w budowie	Razem
Wartość netto na 01.01.2024	51 972	701 555	2 069 634	569 123	3 392 284
<i>Wartość brutto</i>	<i>51 972</i>	<i>1 049 303</i>	<i>3 453 997</i>	<i>569 123</i>	<i>5 124 395</i>
<i>Umorzenie</i>	<i>-</i>	<i>(347 748)</i>	<i>(1 366 919)</i>	<i>-</i>	<i>(1 714 667)</i>
<i>Utrata wartości</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>(17 444)</i>	<i>-</i>	<i>(17 444)</i>
Wartość netto na 01.01.2024	51 972	701 555	2 069 634	569 123	3 392 284
Nabycie jednostek zależnych	-	-	2 651	820	3 471
Nabycia	17 951	44	6 399	1 299 462	1 323 856
Sprzedaż i likwidacje	-	(110 454)	(5 621)	(1 600)	(117 675)
<i>Wartość brutto</i>	<i>-</i>	<i>(144 177)</i>	<i>(159 298)</i>	<i>(1 600)</i>	<i>(305 075)</i>
<i>Umorzenie</i>	<i>-</i>	<i>33 723</i>	<i>153 677</i>	<i>-</i>	<i>187 400</i>
Transfery ze środków trwałych w budowie	-	382 341	927 516	(1 309 857)	-
Amortyzacja	-	(126 097)	(520 356)	-	(646 453)
Utrata wartości	-	-	(8 782)	(6 470)	(15 252)
Różnice kursowe	-	(127)	(204)	(136)	(467)
Wartość netto na 31.12.2024	69 923	847 262	2 471 237	551 342	3 939 764
<i>Wartość brutto</i>	<i>69 923</i>	<i>1 287 381</i>	<i>4 231 047</i>	<i>557 812</i>	<i>6 146 163</i>
<i>Umorzenie</i>	<i>-</i>	<i>(440 119)</i>	<i>(1 733 584)</i>	<i>-</i>	<i>(2 173 703)</i>
<i>Utrata wartości</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>(26 226)</i>	<i>(6 470)</i>	<i>(32 696)</i>

Zwiększenia rzeczowych aktywów trwałych w latach 2024-2025 obejmują przede wszystkim nabycie wyposażenia do nowych i istniejących sklepów oraz centrów logistycznych.

Zbycia w 2024 roku obejmowały przede wszystkim sprzedaż portfela nieruchomości, w których prowadzone są sklepy Żabka, omówioną w nocie 6.4.

Poniższa tabela przedstawia wartość zaliczek na dostawy rzeczowych aktywów trwałych oraz wartość aktywów niezafakturowanych, zaliczonych do środków trwałych w budowie, nad którymi Grupa sprawowała kontrolę na dzień 31 grudnia 2025 roku

i dzień 31 grudnia 2024 roku (wartość aktywów niezafakturowanych obciąża wysokość zobowiązań Grupy):

	31.12.2025	31.12.2024
Zaliczki na przyszłe dostawy	91 167	85 400
Aktywa niezafakturowane	91 475	149 688

Przeważającą część środków trwałych w budowie stanowią wydatki związane z adaptacją nowych sklepów „Żabka” i wymianą wyposażenia funkcjonującego w sieci sklepów.

6. Noty objaśniające do skonsolidowanego sprawozdania z sytuacji finansowej ciąg dalszy

6.4. Aktywa z tytułu prawa do użytkowania oraz zobowiązania z tytułu leasingu

Polityka rachunkowości

W przypadku umów leasingu, najmu, dzierżawy oraz innych umów, Grupa ujmuje aktywa z tytułu prawa do użytkowania bazowych składników aktywów oraz drugostronnie zobowiązania z tytułu opłat leasingowych.

Składniki aktywów użytkowane przez Grupę na podstawie umów leasingu obejmują m.in.: sklepy, powierzchnie biurowe, centra logistyczne, magazyny, samochody, sprzęty (m.in. terminale płatnicze).

Aktywa z tytułu prawa do użytkowania wyceniane są w cenie nabycia lub koszcie wytworzenia, pomniejszonym o skumulowaną amortyzację i odpisy aktualizujące z tytułu utraty wartości oraz skorygowane o wszelkie przeszacowania zobowiązań z tytułu leasingu. Wartość początkowa aktywów z tytułu prawa do użytkowania obejmuje kwotę ujętych zobowiązań z tytułu leasingu, poniesione początkowe koszty bezpośrednie oraz opłaty leasingowe uiszczone w dacie rozpoczęcia lub przed tą datą, pomniejszone o wszelkie otrzymane zachęty leasingowe.

Okres amortyzacji odpowiada okresowi trwania umowy lub szacunkom co do okresu trwania leasingu dla umów zawartych na czas nieoznaczony (o czym więcej w części Wartości oparte na profesjonalnym osądzie). Długość tych okresów przedstawia poniższa tabela:

Kategoria	Okres
Budynki i budowle	10–15 lat
Środki transportu	3–5 lat
Maszyny, urządzenia i pozostałe	5 lat
Umowy na czas nieokreślony, dla których dokonano szacunku okresu leasingu	10 lat

W dacie rozpoczęcia leasingu Grupa ujmuje zobowiązania z tytułu leasingu wyceniane w wartości bieżącej opłat leasingowych do uiszczenia przez okres trwania leasingu. Opłaty leasingowe obejmują stałe opłaty leasingowe (w tym zasadniczo stałe opłaty leasingowe) pomniejszone o wszelkie należne zachęty leasingowe, zmienne opłaty

leasingowe zależne od indeksu lub stawki oraz kwoty, których zapłaty oczekuje się w ramach gwarancji wartości rezydualnej. Opłaty leasingowe obejmują również cenę wykonania opcji kupna, której zrealizowanie przez Grupę jest w miarę pewne, oraz płatności kar za wypowiedzenie leasingu, jeżeli okres leasingu odzwierciedla wykonanie przez Grupę opcji wypowiedzenia.

Zmienne opłaty leasingowe, które nie zależą od indeksu lub stawki, są ujmowane jako koszty (chyba że zostały poniesione w celu wytworzenia zapasów) w okresie, w którym wystąpiło zdarzenie lub warunek, który powoduje płatność. Przy obliczaniu wartości bieżącej opłat leasingowych Grupa wykorzystuje krańcową stopę procentową na dzień rozpoczęcia leasingu, ponieważ stopa procentowa leasingu nie jest łatwa do ustalenia. Po dacie rozpoczęcia kwota zobowiązań z tytułu leasingu jest zwiększana w celu odzwierciedlenia naliczonych odsetek i pomniejszana o dokonywane opłaty leasingowe. Ponadto wartość bilansowa zobowiązań z tytułu leasingu jest ponownie wyceniana w przypadku modyfikacji, zmiany okresu leasingu, zmiany opłat leasingowych (np. zmiany przyszłych opłat wynikających ze zmiany wskaźnika lub stawki stosowanej do ustalenia takich opłat leasingowych) lub zmiany oceny opcji zakupu bazowego składnika aktywów.

Grupa stosuje zwolnienia przewidziane w MSSF 16 i nie ujmuje składników aktywów z tytułu prawa do użytkowania w przypadku leasingów krótkoterminowych oraz leasingów obejmujących składniki aktywów o niskiej wartości. Leasingi krótkoterminowe są definiowane jako leasingi, które na datę rozpoczęcia mają okres nie dłuższy niż 12 miesięcy (łącznie z okresami, na które można przedłużyć leasing, jeżeli można z wystarczającą pewnością założyć, że leasingobiorca skorzysta z tego prawa) i nie obejmują opcji zakupu bazowego składnika aktywów. Zwolnienie z leasingu krótkoterminowego jest dokonywane według klasy bazowego składnika aktywów, do którego odnosi się prawo do użytkowania. Za składniki aktywów o niskiej wartości uważa się te, które, gdy są nowe, mają wartość nie wyższą niż 5 tys. USD (na dzień 31 grudnia 2025 roku: 18 tys. PLN, a na dzień 31 grudnia 2024 roku: 21 tys. PLN), oraz jednocześnie analizuje się charakter aktywów w celu oceny, czy przedmiot leasingu kwalifikuje się do zwolnienia dotyczącego aktywów o niskiej wartości.

6. Noty objaśniające do skonsolidowanego sprawozdania z sytuacji finansowej ciąg dalszy

Kwota 5 tysięcy USD nie stanowi prognozy ilościowej, a przykład ilustrujący ogólną zasadę. Rodzaje aktywów, które kwalifikują się do zwolnienia dotyczącego aktywów o niskiej wartości, mogą z czasem ulec zmianie, jeżeli z powodu rozwoju technologicznego lub zmian rynkowych zmieni się cena określonego rodzaju aktywów. Ocena, czy bazowy składnik aktywów ma niską wartość, jest przeprowadzana oddzielnie do poszczególnych umów leasingu.

W przypadku, gdy dana klasa aktywów obejmuje elementy usługowe, uznane przez Grupę za nieistotne, Grupa stosuje praktyczne rozwiązanie polegające na łącznym traktowaniu elementów leasingowych oraz nieleasingowych jako jednego elementu leasingowego i traktowaniu jako opłaty leasingowe również opłat przypisanych elementom nieleasingowym.

W przypadku zmiany leasingu, która nie jest ujmowana jako odrębny leasing, w dniu zmiany Grupa ponownie wycenia zobowiązanie z tytułu leasingu poprzez zdyskontowanie zmienionych opłat leasingowych przy użyciu zmienionej stopy dyskontowej i ujmuje ponowną wycenę zobowiązania z tytułu leasingu poprzez zmniejszenie wartości bilansowej składnika aktywów z tytułu prawa do użytkowania, aby odzwierciedlić częściowe lub całkowite wypowiedzenie leasingu w przypadku zmian leasingu, które zmniejszają zakres leasingu. Grupa ujmuje w rachunku zysków i strat wszelkie zyski lub straty związane z częściowym lub całkowitym wypowiedzeniem leasingu.

Wartości oparte na profesjonalnym osądzie

Stosowanie MSSF 16 wymaga od Grupy dokonywania różnego rodzaju osądów, obejmujących m.in. określenie, które umowy spełniają definicję leasingu, jakie parametry (m.in. wysokość opłat, długość okresu leasingu czy stopa dyskontowa) powinny zostać zastosowane do wyceny zobowiązania leasingowego oraz czy istnieją przesłanki świadczące o konieczności ponownej oceny okresu leasingu, stopy dyskontowej lub zmiennych opłat leasingowych.

Okres leasingu

Niektóre umowy leasingowe zawierają opcje przedłużenia lub wypowiedzenia leasingu. Grupa zawiera także umowy na czas nieoznaczony. Kierownictwo dokonuje szacunku,

Transakcje sprzedaży i leasingu zwrotnego

W przypadku, gdy Grupa przenosi składnik aktywów na inny podmiot i wynajmuje go z powrotem od kupującego-leasingodawcy, Grupa ocenia, czy przeniesienia składnika aktywów stanowi sprzedaż w rozumieniu MSSF 15.

Jeżeli przeniesienie składnika aktywów stanowi sprzedaż, Grupa jako sprzedawca-leasingobiorca określa składnik aktywów z tytułu prawa do użytkowania w ramach leasingu zwrotnego w proporcji do poprzedniej wartości bilansowej składnika aktywów, która odnosi się do prawa do użytkowania zachowanego przez Grupę. W związku z tym Grupa ujmuje jedynie kwotę zysków lub strat, która odnosi się do praw przeniesionych na nabywcę-leasingodawcę. Wszelkie opłaty poniżej warunków rynkowych ujmuje się jako przedpłaty opłat leasingowych, a powyżej warunków rynkowych ujmuje się jako dodatkowe finansowanie zapewnione przez nabywcę-leasingodawcę.

Jeżeli przeniesienie składnika aktywów nie stanowi sprzedaży, Grupa w dalszym ciągu ujmuje przeniesiony składnik aktywów, a także ujmuje zobowiązanie finansowe odpowiadające wpływom z przeniesienia.

aby ustalić okres, co do którego można z wystarczającą pewnością założyć, że takie umowy będą kontynuowane.

Grupa ustala okres leasingu, uwzględniając nieodwołalny okres, w którym Grupa ma prawo do użytkowania bazowego składnika aktywów, wraz z:

- » okresami, na które można przedłużyć leasing, jeżeli można z wystarczającą pewnością założyć, że Grupa skorzysta z tego prawa;
- » okresami, w których można odstąpić od leasingu, jeżeli można z wystarczającą pewnością założyć, że Grupa nie skorzysta z tego prawa.

6. Noty objaśniające do skonsolidowanego sprawozdania z sytuacji finansowej ciąg dalszy

Przy ocenie długości nieodwołalnego okresu leasingu i ustalaniu okresu leasingu Grupa bierze pod uwagę zapisy umowy oraz dotychczasowe praktyki w zakresie leasingu określonej kategorii aktywów.

Grupa przy ocenie prawdopodobieństwa wykorzystania opcji przedłużenia umowy rozważa wszystkie istotne fakty i zdarzenia, powodujące istnienie zachęt ekonomicznych do skorzystania bądź nie z takiej opcji, w tym np. istotność bazowego składnika z punktu widzenia działalności operacyjnej, czy kosztów zakończenia umowy, w tym również kosztów relokacji i poszukiwania nowego przedmiotu najmu odpowiadającego potrzebom najemcy. Grupa przy ocenie prawdopodobieństwa skorzystania z opcji odstąpienia od leasingu bierze pod uwagę wszystkie istotne fakty i zdarzenia, powodujące istnienie ekonomicznych przesłanek do skorzystania z takiej opcji.

Dla umów leasingu zawartych na czas nieokreślony Grupa ustala okres leasingu w oparciu o względy ekonomiczne (inwestycje w obcych środkach trwałych oraz okres ich amortyzacji) i przyjmuje 10-letni okres leasingu dla takich umów.

Transakcje sprzedaży i leasingu zwrotnego

Ustalając, czy dana transakcja powinna zostać ujęta jako transakcja sprzedaży i leasingu zwrotnego, Grupa, działając w charakterze sprzedawcy-leasingobiorcy, stosuje wymogi MSSF 15 w zakresie określenia momentu, w którym jednostka spełnia zobowiązanie do wykonania świadczenia poprzez przeniesienie kontroli nad danym składnikiem aktywów. Dokonując takiego osądu, Grupa bierze pod uwagę

wszystkie istotne fakty i okoliczności. Okoliczności wskazujące na to, że miało miejsce przeniesienie kontroli, obejmują w szczególności: posiadanie bieżącego prawa do zapłaty za składnik aktywów, przeniesienie tytułu prawnego do składnika aktywów, fizyczne przekazanie składnika aktywów, przeniesienie znaczącego ryzyka i korzyści wynikających z własności składnika aktywów, przyjęcie składnika aktywów przez klienta. Jeżeli Grupa, jako sprzedawca-leasingobiorca, dysponuje znaczącą opcją odkupu danego bazowego składnika aktywów lub jeżeli okres leasingu trwa przez większą część ekonomicznego okresu użytkowania składnika aktywów, sprzedaż nie miała miejsca, ponieważ nabywca-leasingodawca nie uzyskał kontroli nad składnikiem aktywów.

Elementy nieleasingowe

Przedmiotem osądu jest określenie, czy dana umowa zawiera elementy nieleasingowe, które, zgodnie z polityką rachunkowości wybraną przez Spółkę w odniesieniu do danej klasy aktywów, należy wyodrębnić lub traktować łącznie z elementem leasingowym jako jeden element leasingowy na potrzeby ujęcia umowy zgodnie z MSSF 16.

Wynajem sklepów franczyzobiorcom

Jak opisano w nocie 5.1 Grupa wynajmuje sklepy franczyzobiorcom w ramach oferowanych usług. Komponent najmu jest zintegrowany z innymi usługami oferowanymi franczyzobiorcom. Grupa zakłada istnienie jednego zobowiązania do wykonania takich usług i rozpoznaje przychody z tytułu najmu zgodnie z MSSF 15.

Szacunki

Krańcowa stopa procentowa leasingobiorcy

Grupa określa krańcową stopę procentową leasingobiorcy jako sumę stopy wolnej od ryzyka i premii z tytułu ryzyka kredytowego Grupy.

Grupa określa stopę wolną od ryzyka w oparciu o dostępne krzywe stóp procentowych (rentowności obligacji skarbowych), odpowiadające walutom, w jakich denominowane

są umowy leasingu, oraz okresom zapadalności przepływów pieniężnych wynikających z zawartych umów.

Grupa określa premię z tytułu ryzyka jako marżę kredytową dla zaciągniętych na warunkach rynkowych zobowiązań finansowych w okresie poprzedzającym moment wyceny.

6. Noty objaśniające do skonsolidowanego sprawozdania z sytuacji finansowej ciąg dalszy

Aktywa z tytułu prawa do użytkowania

	Budynki i budowle	Środki transportu	Maszyny, urządzenia i pozostałe	Razem
Wartość netto na 01.01.2025	4 382 861	94 580	49 647	4 527 088
<i>Wartość brutto</i>	<i>7 496 766</i>	<i>208 552</i>	<i>83 154</i>	<i>7 788 472</i>
<i>Umorzenie</i>	<i>(3 112 387)</i>	<i>(113 972)</i>	<i>(33 507)</i>	<i>(3 259 866)</i>
<i>Utrata wartości</i>	<i>(1 518)</i>	-	-	<i>(1 518)</i>
Wartość netto na 01.01.2025	4 382 861	94 580	49 647	4 527 088
Nowe umowy leasingu oraz modyfikacje	1 267 570	59 729	2 470	1 329 769
Rozwiązanie umów leasingu	(35 657)	(1 349)	-	(37 006)
<i>Wartość brutto</i>	<i>(285 666)</i>	<i>(43 369)</i>	<i>(349)</i>	<i>(329 384)</i>
<i>Umorzenie</i>	<i>248 966</i>	<i>42 020</i>	<i>349</i>	<i>291 335</i>
<i>Utrata wartości</i>	<i>1 043</i>	-	-	<i>1 043</i>
Amortyzacja	(841 918)	(59 290)	(13 247)	(914 455)
Utrata wartości	(6)	-	-	(6)
Różnice kursowe	(4 988)	(1 195)	-	(6 183)
Wartość netto na 31.12.2025	4 767 862	92 475	38 870	4 899 207
<i>Wartość brutto</i>	<i>8 473 119</i>	<i>223 365</i>	<i>85 275</i>	<i>8 781 759</i>
<i>Umorzenie</i>	<i>(3 704 776)</i>	<i>(130 890)</i>	<i>(46 405)</i>	<i>(3 882 071)</i>
<i>Utrata wartości</i>	<i>(481)</i>	-	-	<i>(481)</i>

6. Noty objaśniające do skonsolidowanego sprawozdania z sytuacji finansowej ciąg dalszy

	Budynki i budowle	Środki transportu	Maszyny, urządzenia i pozostałe	Razem
Wartość netto na 01.01.2024	3 613 929	90 237	23 984	3 728 150
<i>Wartość brutto</i>	<i>6 066 763</i>	<i>173 211</i>	<i>46 767</i>	<i>6 286 741</i>
<i>Umorzenie</i>	<i>(2 450 135)</i>	<i>(82 974)</i>	<i>(22 783)</i>	<i>(2 555 892)</i>
<i>Utrata wartości</i>	<i>(2 699)</i>	-	-	<i>(2 699)</i>
Wartość netto na 01.01.2024	3 613 929	90 237	23 984	3 728 150
Nabycie jednostek zależnych	17 168	20 815	-	37 983
Nowe umowy leasingu oraz modyfikacje	1 534 170	39 144	36 387	1 609 701
Rozwiązanie umów leasingu	(32 237)	(2 518)	-	(34 755)
<i>Wartość brutto</i>	<i>(120 424)</i>	<i>(24 247)</i>	-	<i>(144 671)</i>
<i>Umorzenie</i>	<i>86 888</i>	<i>21 729</i>	-	<i>108 617</i>
<i>Utrata wartości</i>	<i>1 299</i>	-	-	<i>1 299</i>
Amortyzacja	(749 232)	(52 760)	(10 724)	(812 716)
Utrata wartości	(118)	-	-	(118)
Różnice kursowe	(819)	(338)	-	(1 157)
Wartość netto na 31.12.2024	4 382 861	94 580	49 647	4 527 088
<i>Wartość brutto</i>	<i>7 496 766</i>	<i>208 552</i>	<i>83 154</i>	<i>7 788 472</i>
<i>Umorzenie</i>	<i>(3 112 387)</i>	<i>(113 972)</i>	<i>(33 507)</i>	<i>(3 259 866)</i>
<i>Utrata wartości</i>	<i>(1 518)</i>	-	-	<i>(1 518)</i>

Wartość amortyzacji aktywowanej w wartości początkowej inwestycji w obcych środkach trwałych w roku zakończonym dnia 31 grudnia 2025 roku wynosiła 988 tys. PLN, a w roku zakończonym dnia 31 grudnia 2024 roku 1 030 tys. PLN.

6. Noty objaśniające do skonsolidowanego sprawozdania z sytuacji finansowej ciąg dalszy

Zobowiązania z tytułu leasingu

	2025	2024
Stan na 1 stycznia	4 854 647	4 012 563
Nabycie jednostek zależnych	-	37 983
Nowe umowy leasingu oraz modyfikacje	1 327 401	1 631 531
Zakończenie umów leasingu	(54 349)	(41 568)
Płatności	(1 186 651)	(1 082 967)
Odsetki	366 699	320 247
Różnice kursowe	(6 347)	(23 142)
Stan na 31 grudnia	5 301 400	4 854 647
<i>Część krótkoterminowa</i>	<i>856 596</i>	<i>764 215</i>
<i>Część długoterminowa</i>	<i>4 444 804</i>	<i>4 090 432</i>

W roku 2024 Grupa przeprowadziła transakcję sprzedaży i leasingu zwrotnego portfela nieruchomości, w których prowadzone są sklepy Żabka. Wpływ ze sprzedaży ujęty w przepływach z działalności inwestycyjnej wyniósł 121 199 tys. PLN. Wynik na transakcji zaprezentowano w nocie 5.3. W związku z tym, że przeniesienie własności lokali stanowiło sprzedaż w rozumieniu MSSF 15, Grupa ujęła składnik aktywów z tytułu prawa do użytkowania wynikający z umowy leasingu w proporcji do poprzedniej wartości bilansowej nieruchomości, która odnosi się do prawa do użytkowania zachowanego przez Grupę, oraz zobowiązanie z tytułu leasingu. Okres leasingu został przyjęty na poziomie podstawowego okresu wynikającego z umowy leasingu, który wynosi 20 lat. Zgodnie z umową okres ten może zostać wydłużony w sumie o kolejnych 20 lat.

Wzrost wartości aktywów z tytułu prawa do użytkowania w latach 2024–2025 wynikał przede wszystkim z zawarcia nowych umów leasingu oraz zmian warunków istniejących umów dotyczących sklepów, centrów logistycznych i centrali Spółki, a także umów leasingu samochodów i wózków widłowych. Zmniejszenia dotyczą głównie rozwiązania umów najmu lokali sklepowych. Umowy najmu lokali sklepowych zawierane są zazwyczaj na okres 10 lat. Umowy zawarte na czas nieokreślony Grupa traktuje jako mające 10-letni okres obowiązywania, odpowiadający okresowi, na jaki zawierane są pozostałe umowy. Dla umów zawartych na czas nieokreślony Grupa ustala okres leasingu

w oparciu o względy ekonomiczne (inwestycje w obcych środkach trwałych oraz okres ich amortyzacji).

Wpływ na skonsolidowane sprawozdanie z zysków lub strat i innych całkowitych dochodów

Poniższa tabela przedstawia kwoty wynikające z zawartych umów leasingu, ujęte w skonsolidowanym sprawozdaniu z zysków lub strat i innych całkowitych dochodów:

	2025	2024
Amortyzacja aktywów z tytułu prawa do użytkowania	(914 455)	(812 716)
Utrata wartości aktywów z tytułu prawa do użytkowania	(6)	(118)
Odsetki od zobowiązań z tytułu leasingu	(366 699)	(320 247)
Różnice kursowe	6 347	23 142
Leasing krótkoterminowy	(6 983)	(5 192)
Zysk ze sprzedaży i leasingu zwrotnego	-	2 020
Wynik na zakończeniu umów leasingu	17 365	6 813
Wpływ umów leasingu na zysk przed opodatkowaniem	(1 264 431)	(1 106 298)

W związku z transakcją sprzedaży i leasingu zwrotnego lokali, w których prowadzone są sklepy Żabka, w 2024 roku Grupa wykazała jedynie kwotę zysku, która odnosi się do praw przeniesionych na nabywcę-leasingodawcę.

Leasing krótkoterminowy ujmowany jest w kosztach ogólnego zarządu lub koszcie własnym sprzedaży w zależności od charakteru przedmiotu leasingu.

Wpływ na skonsolidowane sprawozdanie z przepływów pieniężnych

Poniższa tabela przedstawia kwoty wynikające z zawartych umów leasingu ujęte w skonsolidowanym sprawozdaniu z przepływów pieniężnych:

6. Noty objaśniające do skonsolidowanego sprawozdania z sytuacji finansowej ciąg dalszy

	2025	2024
Działalność operacyjna	(6 983)	(5 192)
Działalność finansowa	(1 189 019)	(1 082 963)
<i>Splata części głównej</i>	<i>(822 032)</i>	<i>(762 768)</i>
<i>Odsetki</i>	<i>(366 987)</i>	<i>(320 195)</i>
Wpływ umów leasingu na przepływy pieniężne	(1 196 002)	(1 088 155)

Przepływy pieniężne wynikające z zawartych umów leasingu ujęte w ramach działalności operacyjnej dotyczą przede wszystkim płatności wynikających z krótkoterminowych umów leasingu, które Grupa ujmuje w sposób uproszczony.

6.5. Utrata wartości niefinansowych aktywów trwałych

Polityka rachunkowości

Na każdy dzień bilansowy Grupa ocenia, czy istnieją jakiegokolwiek przesłanki wskazujące na to, że mogła nastąpić utrata wartości któregoś ze składników niefinansowych aktywów trwałych.

Wartości niematerialne o nieokreślonym okresie użytkowania (znaki towarowe) oraz wartość firmy są corocznie testowane pod kątem utraty wartości, niezależnie od przesłanek.

W razie stwierdzenia, że zachodzą przesłanki utraty wartości, a także na potrzeby przeprowadzenia corocznego testu na utratę wartości Grupa dokonuje oszacowania wartości odzyskiwalnej danego składnika aktywów odpowiadającej wartości godziwej pomniejszonej o koszty doprowadzenia do sprzedaży tego składnika aktywów lub jego wartości użytkowej, zależnie od tego, która z nich jest wyższa.

Jeżeli dany składnik niefinansowych aktywów trwałych nie generuje samodzielnie wpływów pieniężnych, Grupa dokonuje oszacowania wartości odzyskiwalnej ośrodka wypracowującego środki pieniężne, do którego dany składnik aktywów należy.

Natomiast w sytuacji, gdy Grupa zamierza sprzedać lub zlikwidować taki składnik aktywów, Grupa określa jego wartość odzyskiwalną na podstawie wartości godziwej

pomniejszonej o koszty doprowadzenia do sprzedaży i dokonuje stosownego odpisu z tytułu utraty wartości.

Odpisy aktualizujące z tytułu utraty wartości niefinansowych aktywów trwałych ujmuje się jako koszt w sprawozdaniu z zysków lub strat i innych całkowitych dochodów.

Odpis aktualizujący z tytułu utraty wartości ujęty w odniesieniu do wartości firmy nie może ulec odwróceniu w kolejnych okresach.

Odwrócenie odpisu aktualizującego z tytułu utraty wartości aktywów innych niż wartość firmy musi być poprzedzone analizą wystąpienia przesłanek takiego odwrócenia, a w przypadku ich wystąpienia podwyższa się wartość bilansową składnika aktywów do jego wartości odzyskiwalnej. Tak podwyższona wartość nie może przekroczyć wartości bilansowej, jaka zostałaby ustalona (po uwzględnieniu umorzenia) dla danego składnika aktywów, gdyby w ubiegłych okresach nie ujęto w odniesieniu do niego odpisu aktualizującego z tytułu utraty wartości. Rozwiązanie odpisu aktualizującego z tytułu utraty wartości składnika aktywów ujmuje się niezwłocznie jako przychód.

Wartości oparte na profesjonalnym osądzie i szacunkach

Utrata wartości niefinansowych aktywów trwałych

Grupa przeprowadziła testy na utratę wartości w odniesieniu do wartości firmy, innych wartości niematerialnych (znaki towarowe), co wymagało oszacowania ich wartości odzyskiwalnej. Wartość odzyskiwalna ośrodków wypracowujących środki pieniężne została ustalona na podstawie kalkulacji wartości możliwej do odzyskania, która wymagała zastosowania założeń. Przyjęte założenia wraz z wyjaśnieniem oraz analizą wrażliwości wartości odzyskiwalnej na zmianę przyjętych założeń przedstawiono w niniejszej notce.

Grupa w odniesieniu do niefinansowych aktywów trwałych, które nie generują samodzielnie wpływów pieniężnych i które zamierza zlikwidować, dokonała odpisów z tytułu utraty wartości na dzień 31 grudnia 2025 roku i dzień 31 grudnia 2024 roku, które zostały ujawnione w notce 6.3. Natomiast w odniesieniu do wartości firmy oraz innych wartości niematerialnych o nieokreślonym okresie użytkowania Grupa przeprowadziła test na utratę wartości.

6. Noty objaśniające do skonsolidowanego sprawozdania z sytuacji finansowej ciąg dalszy

Alokacja wartości firmy i znaków towarowych do poszczególnych OWŚP została ujawniona w notach 6.1 i 6.2.

Kierownictwo Grupy zakłada, że wartość rynkowa znaków towarowych „Żabka”, „Maczfit” oraz „Dietly” będzie wzrastać w przyszłości. Grupa nie ma zamiaru zaprzestać lub istotnie ograniczyć poszczególnych rodzajów działalności prowadzonych pod wymienionymi znakami towarowymi.

Wartość odzyskiwalna została ustalona na podstawie wartości godziwej pomniejszonej o koszty sprzedaży. Na potrzeby testu dla Ekosystemu Convenience, Działalności Maczfit oraz Działalności Masterlife Solutions wartość godziwą obliczono z kolei na podstawie oczekiwanych przepływów środków pieniężnych opartych na zatwierdzonych przez Kierownictwo prognozach, obejmujących pięcioletni okres zbieżny z horyzontem planowania właścicieli Grupy oraz kredytodawców. Wartość odzyskiwalną dla Działalności FMCG w Rumunii ustalono stosując analizę porównawczą spółek („CCA”).

Poniższa tabela przedstawia wartość bilansową ośrodków wypracowujących środki pieniężne poddanych testowi na utratę wartości na dzień 31 grudnia 2025 roku i 31 grudnia 2024 roku.

OWŚP	2025*	2024*
Ekosystem Convenience	5 335 234	5 284 534
Działalność Maczfit	295 563	279 197
Działalność Masterlife Solutions	92 059	81 717
Działalność FMCG w Rumunii	507 432	238 647
Wartość bilansowa razem	6 230 288	5 884 095

*Ekosystem Convenience, Działalność Maczfit i Działalność Masterlife Solutions są testowane na 30 listopada, działalność FMCG w Rumunii jest testowana na 31 grudnia.

Na dzień 31 grudnia 2025 roku oraz na dzień 31 grudnia 2024 roku wartość odzyskiwalna aktywów w ramach poszczególnych ośrodków wypracowujących środki pieniężne, w tym wartości firmy oraz wartości niematerialnych o nieokreślonym okresie użytkowania przewyższała ich wartość bilansową. Szczegółowe informacje dotyczące wartości niematerialnych o nieokreślonym okresie użytkowania zostały przedstawione w notcie 6.2.

Kluczowe założenia zastosowane do obliczenia wartości odzyskiwalnej

W celu określenia kluczowych założeń Grupa wykorzystuje swoje dotychczasowe doświadczenie. Przychody i wyniki zastosowane w modelu pochodzą z budżetów i prognoz finansowych Grupy. Grupa zakłada osiągnięcie wzrostu przychodów przede wszystkim w wyniku otwierania nowych sklepów oraz zwiększania sprzedaży w istniejącej sieci dzięki ciągłemu doskonaleniu oferty.

	Ekosystem Convenience	
	31.12.2025	31.12.2024
Stopa wzrostu przychodów ze sprzedaży w okresie prognozy	9,1%-14,7%	7,5%-16,2%
Marża zysku operacyjnego (na bazie przychodów MSSF):		
<i>w okresie prognozowanym</i>	8,2%-9,4%	7,8%-10%
<i>w okresie rezydualnym</i>	9,4%	8,9%
Stopa dyskontowa:		
<i>przed opodatkowaniem</i>	10,4%	10,5%
<i>po opodatkowaniu</i>	8,5%	8,9%
Stopa wzrostu zastosowana do szacowania przepływów pieniężnych w okresie rezydualnym	2,5%	2,5%

	Działalność Maczfit	
	31.12.2025	31.12.2024
Stopa wzrostu przychodów ze sprzedaży w okresie prognozy	22,2%	22,4%
Marża zysku operacyjnego (na bazie przychodów MSSF):		
<i>w okresie prognozowanym</i>	3,67%-6,07%	3,3 -8,3%
<i>w okresie rezydualnym</i>	6,1%	8,3%
Stopa dyskontowa:		
<i>przed opodatkowaniem</i>	13,6%	13,4%
<i>po opodatkowaniu</i>	11,3%	11,7%
Stopa wzrostu zastosowana do szacowania przepływów pieniężnych w okresie rezydualnym	2,5%	2,5%

6. Noty objaśniające do skonsolidowanego sprawozdania z sytuacji finansowej ciąg dalszy

	Działalność Masterlife Solutions	
	31.12.2025	31.12.2024
Stopa wzrostu przychodów ze sprzedaży w okresie prognozy	13,1%	20,5%
Marża zysku operacyjnego (na bazie przychodów MSSF):		
<i>w okresie prognozowanym</i>	28,8%-35,6%	35%-38%
<i>w okresie rezydualnym</i>	35,6%	35,6%
Stopa dyskontowa:		
<i>przed opodatkowaniem</i>	18,7%	13,9%
<i>po opodatkowaniu</i>	11,3%	11,7%
Stopa wzrostu zastosowana do szacowania przepływów pieniężnych w okresie rezydualnym	2,5%	2,5%

	Działalność FMCG w Rumunii	
	31.12.2025	31.12.2024
Stopa wzrostu przychodów ze sprzedaży w okresie prognozy	n/a	41,3%
Marża zysku operacyjnego (na bazie przychodów MSSF):		
<i>w okresie prognozowanym</i>	n/a	2,5%-3,1%
<i>w okresie rezydualnym</i>	n/a	3,1%
Stopa dyskontowa:		
<i>przed opodatkowaniem</i>	n/a	17,5%
<i>po opodatkowaniu</i>	n/a	12,3%
Stopa wzrostu zastosowana do szacowania przepływów pieniężnych w okresie rezydualnym	n/a	2,5%

Na dzień 31 grudnia 2025 roku test na utratę wartości przeprowadzono w oparciu o prognozowaną medianę mnożnika EV/przychody dla porównywalnych spółek z branży handlu detalicznego żywnością i dystrybucji dóbr szybkozbywalnych (FMCG) w Europie oraz oczekiwane przychody Działalności FMCG w Rumunii.

Ekosystem Convenience

W odniesieniu do Ekosystemu Convenience przyjęte przez Grupę tempo wzrostu przychodów w okresie objętym prognozą opiera się na wzroście osiągniętym w poprzednich latach i odzwierciedla planowany wzrost liczby sklepów (na koniec 2025

roku łączna liczba sklepów wynosiła ponad 12 339). Stopa dyskontowa odzwierciedla dokonane przez Kierownictwo Grupy oszacowanie ryzyka typowego dla Grupy w odniesieniu do prognozy przepływów pieniężnych. Jest to wskaźnik stosowany przez Kierownictwo Grupy w celu oszacowania efektywności operacyjnej oraz oceny proponowanych przyszłych inwestycji. Przepływy wykraczające poza pięcioletni okres są szacowane z zastosowaniem stopy wzrostu na poziomie długoterminowego celu inflacyjnego w Polsce.

Kierownictwo Grupy jest przekonane, że żadna racjonalna zmiana któregośkolwiek z kluczowych założeń nie spowoduje, że wartość bilansowa testowanych aktywów istotnie przekroczy ich wartość odzyskiwalną.

Działalność Maczfit

Fresh Meals Factory sp. z o.o. (poprzednio Maczfit Foods sp. z o.o.) ('FMF') dołączyła do Grupy Żabka w 2021 roku poprzez nabycie jej udziałów przez Żabka Polska sp. z o.o. („Żabka Polska”) od dotychczasowych właścicieli.

Główny zakres działalności Fresh Meals Factory obejmował:

- » produkcję i sprzedaż posiłków dietetycznych w modelu cateringu dietetycznego pod własną marką, dla konsumentów (klientów) zamawiających catering dietetyczny za pośrednictwem strony internetowej FMF;
- » produkcję i sprzedaż dań gotowych lub posiłków cateringowych dla podmiotów trzecich (w tym sklepów Żabka) pod ich markami własnymi;
- » produkcję i sprzedaż dań gotowych pod własną marką dla sieci sklepów Żabka oraz za pośrednictwem automatów vendingowych zlokalizowanych m.in. w klubach fitness, placówkach medycznych lub na uczelniach.

W ramach długoterminowej strategii zapoczątkowanej w roku obrotowym 2024. FMF rozszerzyła produkcję dań gotowych oraz świadczenie usług cateringowych na rzecz innych podmiotów, w tym spółek z Grupy Żabka (pod ich własnymi markami), po którym nastąpiła reorganizacja.

Reorganizacja obejmowała wydzielenie z Fresh Meals Factory zorganizowanej części przedsiębiorstwa i została przeprowadzona z dniem 1 lipca 2025 roku, skutkując rozdzieleniem podmiotów obsługujących następujące strumienie przychodów:

6. Noty objaśniające do skonsolidowanego sprawozdania z sytuacji finansowej ciąg dalszy

- » posiłki D2C (Lifestyle Solutions sp. z o.o.);
- » posiłki B2B (Fresh Meals Factory sp. z o.o.).

Na potrzeby testu na utratę wartości Lifestyle Solutions oraz Fresh Meals Factory są łącznie traktowane jako ośrodek wypracowujący środki pieniężne („OWŚP”).

Test na utratę wartości OWŚP opiera się na kilku kluczowych założeniach, w tym na prognozie wzrostu przychodów w wyniku zwiększenia liczby posiłków dostarczanych bezpośrednio klientom („D2C”) oraz rozwoju sprzedaży na rzecz klientów biznesowych („B2B”) dzięki możliwościom Fresh Meals Factory sp. z o.o. w zakresie produkcji gotowych dań. Ponadto czynnikami wzrostu przychodów są dynamika rynku, realizacja strategii cenowej firmy, działania marketingowe i dostosowanie oferty do zmieniających się potrzeb klientów, a także wzmocnienie współpracy i synergii w ramach Grupy Żabka.

Zakładane stopy wzrostu przychodów z bezpośredniej sprzedaży cateringu dietetycznego klientom odzwierciedlają planowaną penetrację rynku przez produkty, wskaźnik utraty produktów oraz ogólne trendy w Polsce w zakresie zdrowego stylu życia i kondycji fizycznej, wzmacnianie przez rosnącą zamożność konsumentów. Źródłem przychodów w kanale B2B jest przede wszystkim produkcja gotowych dań na zlecenie Żabka Polska i Dietly, a także na potrzeby podmiotów zajmujących się żywieniem zbiorowym. Spółka oczekuje stopniowego wzrostu przychodów z tego tytułu w latach 2026–2030.

Plan biznesowy spółki zakłada inwestycje w pozyskanie nowych klientów, a w latach 2026–2030 (okres prognozy) stopniowe odbudowywanie rentowności. Wyższe marże zostaną osiągnięte przede wszystkim poprzez (i) zwiększenie penetracji rynku i wzrost liczby klientów; (ii) stopniową dywersyfikację oferty i wzrost cen; (iii) optymalizację kosztów dzięki częściowej automatyzacji procesu produkcyjnego; (iv) sprzedaż własnych produktów za pośrednictwem własnej sieci logistycznej oraz (v) rozwój usług produkcyjnych w segmencie B2B.

Kierownictwo Grupy jest przekonane, że żadna racjonalna zmiana któregośkolwiek z kluczowych założeń nie spowoduje, że wartość bilansowa testowanych aktywów istotnie przekroczy ich wartość odzyskiwalną.

Działalność Masterlife Solutions

Segment dań gotowych na polskim rynku direct-to-consumer (D2C), w którym działa Masterlife Solutions (operator Dietly.pl), charakteryzuje się kilkoma cechami sprzyjającymi penetracji rynku, w tym: wysokim stopniem rozdrobnienia sprzedawców D2C, koncentracją tych podmiotów na produkcji przy jednoczesnym outsourcingu wielu innych elementów łańcucha wartości oraz wysokim poziomem korzystania z internetu w Polsce (ok. 90% penetracji). Model biznesowy Dietly, łączący wiodące rozwiązania typu software as a service (SaaS) z kompetencjami dostawcy oprogramowania dla marketplace, oferuje atrakcyjne połączenie przychodów z subskrypcji i prowizji od transakcji, wspierane przez szybko rosnącą, rentowną platformę.

Obecnie otoczenie rynkowe przechodzi etap stopniowej konsolidacji. Choć proces ten przebiega wolniej niż historycznie, doprowadził do wyjścia z rynku znacznej części mniejszych podmiotów. Krajobraz konkurencyjny jest obecnie zdominowany przez średniej wielkości graczy, którzy odczuwają silną presję na marże z powodu czynników makroekonomicznych i rosnących kosztów operacyjnych. Jako główny marketplace łączący tych sprzedawców z konsumentami, Dietly również obserwuje przenoszenie tej presji ze strony partnerów, co wymaga dostosowania strategii biznesowej w celu utrzymania długoterminowej wartości.

W odpowiedzi na te wyzwania Grupa przewiduje, że Dietly przejdzie transformację z wczesnego etapu marketplace do w pełni dojrzałej platformy end-to-end. Aby ograniczyć ryzyka związane z kosztami pozyskania klientów, Spółka aktywnie dywersyfikuje kanały wzrostu, testując nowe rozwiązania B2B oraz znacząco rozszerzając ofertę w zakresie promocji na marketplace i zaawansowanych usług IT dla firm cateringowych.

Spółka rozpoczęła również rozwój aplikacji typu white-label, które udostępnia swoim największym klientom. Rozwiązanie to pozwala partnerom korzystać z zaawansowanego oprogramowania Dietly pod własną marką, zwiększając ich elastyczność operacyjną i umożliwiając lepsze dopasowanie do specyfiki działalności. Kluczowym elementem strategii Dietly jest połączenie z Cool Logistics, które miało miejsce w styczniu 2026 roku. Integracja ta przekształci Dietly w kompleksowy ekosystem zdolny do śledzenia cyklu życia usługi od momentu sprzedaży do finalnej dostawy. Ten strategiczny krok nie tylko odpowiada na potrzeby logistyczne partnerów, ale także otwiera nowe synergie w ramach Grupy Żabka, zapewniając nowe możliwości logistyczne i wzmacniając przewagę konkurencyjną Dietly na konsolidującym się rynku.

6. Noty objaśniające do skonsolidowanego sprawozdania z sytuacji finansowej ciąg dalszy

W rezultacie Dietly umocni swoją pozycję jako kluczowy ekosystem end-to-end w segmencie D2C, wspierając rozwój swoich partnerów i przyspieszając cyfryzację rynku dań gotowych w Polsce. Odzwierciedla to wysoka marża EBITDA platformy, przewyższająca marżę EBITDA Grupy na poziomie skonsolidowanym.

Kierownictwo Grupy uważa, że jakakolwiek możliwa zmiana któregośkolwiek z kluczowych założeń nie spowoduje, że wartość bilansowa testowanych aktywów znacząco przekroczy ich wartość odzyskiwalną.

Działalność FMCG w Rumunii

Na potrzeby skonsolidowanego sprawozdania finansowego za rok zakończony dnia 31 grudnia 2024 roku wartość firmy była testowana wyłącznie na poziomie ośrodka wypracowującego środki pieniężne (OWŚP) DRIM.

Na dzień nabycia oraz w trakcie 2024 roku działalność gospodarcza Froo Retail była nadal w fazie organizacji, a znaczna część procesu tworzenia wartości była operacyjnie osadzona w strukturze logistycznej, zakupowej i handlowej DRIM. W rezultacie wartość firmy została przypisana do CGU DRIM i testowana na tym poziomie – zgodnie z etapem integracji działalności oraz sposobem monitorowania działalności w Rumunii w 2024 roku.

Począwszy od 2025 roku wartość firmy jest testowana na wyższym poziomie – jako grupa CGU obejmująca DRIM (dystrybucja) oraz Froo Retail (sklepy) w ramach Froo Romania Holding (działalność FMCG w Rumunii). Wynika to z faktu, że od 2025 roku sposób generowania wartości oraz monitorowania działalności w Rumunii uległ zmianie, a samodzielny OWŚP DRIM nie stanowi już najniższego poziomu, na którym powstają synergije związane z wartością firmy.

W długim okresie wzrost przychodów działalności FMCG w Rumunii jest przede wszystkim napędzany dynamiczną ekspansją sklepów Froo w Rumunii.

Kierownictwo Grupy uważa, że żadna racjonalnie możliwa zmiana któregośkolwiek z kluczowych założeń nie spowoduje, aby wartość bilansowa testowanych aktywów znacząco przekroczyła ich wartość odzyskiwalną.

6.6. Zapasy

Polityka rachunkowości

Zapasy są wyceniane według niższej z dwóch wartości: ceny nabycia / kosztu wytworzenia i możliwej do uzyskania wartości netto.

Cena nabycia lub koszt wytworzenia każdego składnika zapasów uwzględnia wszystkie koszty zakupu, koszty przetworzenia oraz inne koszty poniesione w trakcie doprowadzania zapasów do ich aktualnego stanu i miejsca składowania. Cenę nabycia koryguje się o opusty, rabaty handlowe i inne podobne pozycje. Cena nabycia nie obejmuje podatku VAT.

Cenę nabycia towarów ustala się z zastosowaniem metody średniej ważonej, a koszt materiałów z zastosowaniem metody średniej ważonej lub „pierwsze weszło, pierwsze wyszło” w zależności od ich charakteru i przeznaczenia.

Wartością netto możliwą do uzyskania jest szacowana cena sprzedaży, jaką można uzyskać w toku zwykłej działalności gospodarczej, pomniejszona o szacowane koszty niezbędne do doprowadzenia sprzedaży do skutku.

Odpis aktualizujący wartość materiałów wykazywany jest w ujęciu netto (tj. zwiększenie i rozwiązanie odpisów aktualizujących prezentowane jest łącznie) w sprawozdaniu z zysków lub strat i innych całkowitych dochodów w pozycji „Pozostałe koszty operacyjne”.

Odpis aktualizujący wartość towarów wykazywany jest również w ujęciu netto w skonsolidowanym sprawozdaniu z zysków lub strat i innych całkowitych dochodów w pozycji „Koszt własny sprzedaży”.

6. Noty objaśniające do skonsolidowanego sprawozdania z sytuacji finansowej ciąg dalszy

Rabaty od dostawców

Koszt własny sprzedaży jest pomniejszany o rabaty otrzymane przez Grupę. Rabaty pomniejszające koszt własny sprzedaży wynikają z umów zawartych przez Grupę z dostawcami. Umowy te obejmują rabaty uzależnione od obrotu oraz rabaty należne po przekroczeniu określonych progów obrotu. Grupa alokuje rabaty od dostawców pomiędzy koszt własny sprzedaży i wartość zapasów. Kwoty przypisane do towarów, które zostały sprzedane na dzień bilansowy pomniejszają koszt własny sprzedaży, a kwoty przypisane do zapasów ujmowane są jako pomniejszenie ich wartości bilansowej.

	31.12.2025	31.12.2024
Materiały	19 991	23 088
Towary	1 120 276	1 066 548
Zaliczki na dostawy	18 311	11 784
Zapasy razem (brutto)	1 158 578	1 101 420
Odpis aktualizujący	(8 639)	(9 106)
Zapasy razem (netto)	1 149 939	1 092 314

Poniższa tabela przedstawia zmiany odpisu aktualizującego wartość zapasów:

	2025	2024
Odpis aktualizujący wartość zapasów na początek okresu	(9 106)	(4 245)
Zwiększenie	(9 078)	(8 760)
Wykorzystanie	6 969	1 897
Rozwiązanie	2 576	2 002
Odpis aktualizujący wartość zapasów na koniec okresu	(8 639)	(9 106)

Odpis aktualizujący wartość zapasów dotyczy głównie towarów, a jego rozwiązanie wynikało z wynegocjowanej możliwości zwrotu towarów do dostawców lub pozyskania nowych możliwości ich zbycia.

6.7. Należności z tytułu dostaw i usług

Polityka rachunkowości

Należności z tytułu dostaw i usług są ujmowane i wykazywane według kwot pierwotnie zafakturowanych, z uwzględnieniem odpisu na oczekiwane straty kredytowe w całym okresie życia. Należności są korygowane o oczekiwane opusty, rabaty oraz rozliczenia na bazie kompensat z francyzobiorcami.

W przypadku, gdy wpływ wartości pieniądza w czasie jest istotny, wartość należności jest ustalana poprzez zdyskontowanie prognozowanych przepływów pieniężnych do wartości bieżącej, przy zastosowaniu stopy dyskontowej odzwierciedlającej aktualne oceny rynkowe wartości pieniądza w czasie. Jeżeli zastosowana została metoda polegająca na dyskontowaniu, zwiększenie należności w związku z upływem czasu jest ujmowane jako przychody finansowe.

Aktywa i należności z tytułu umów

W aktywach z tytułu umów Grupa ujmuje prawa do wynagrodzenia za dobra lub usługi, które przekazała klientowi, o ile takie prawo jest uzależnione od warunku innego niż upływ czasu (na przykład od przyszłych świadczeń jednostki). Grupa ocenia, czy nie nastąpiła utrata wartości składnika aktywów z tytułu umów na takiej samej zasadzie jak w przypadku składnika aktywów finansowych zgodnie z MSSF 9.

W należnościach Grupa ujmuje prawa do wynagrodzenia za dobra lub usługi, które przekazała klientowi, jeżeli takie prawo jest bezwarunkowe (jedynym warunkiem wymagalności wynagrodzenia jest upływ określonego czasu). Grupa ujmuje należność zgodnie z MSSF 9. W momencie początkowego ujęcia należności wszelkie różnice pomiędzy wyceną należności zgodnie z MSSF 9 a odpowiadającą jej wcześniej ujętą kwotą przychodów Grupa ujmuje jako koszt (odpis aktualizujący z tytułu utraty wartości).

6. Noty objaśniające do skonsolidowanego sprawozdania z sytuacji finansowej ciąg dalszy

Wartości oparte na profesjonalnym osądzie

Rozliczanie umów faktoringu

W ramach zarządzania kapitałem obrotowym Grupa korzysta z umowy faktoringu należności, w ramach której oddaje do faktoringu faktury sprzedaży wystawione niektórym franczyzobiorcom. Należności objęte są cesją generalną oraz cesją praw z umowy ubezpieczenia należności z tytułu dostaw i usług na rzecz faktora i podlegają finansowaniu w 90% przez faktora. Biorąc pod uwagę potencjalny wpływ tego typu umowy na skonsolidowane sprawozdanie z przepływów pieniężnych oraz skonsolidowane sprawozdanie z sytuacji finansowej, Grupa dokonuje osądu, czy w związku z wykorzystaniem faktoringu spełnione są kryteria zaprzestania ujmowania należności w bilansie.

Należności będące przedmiotem faktoringu nie wygasają, ponieważ franczyzobiorcy nadal pozostają zobowiązani do ich uregulowania w całości w uzgodnionym terminie wymagalności. Grupa odpowiada za ściągnięcie należności oraz przekazanie ich do firmy faktoringowej, przy czym objęcie należności cesją oznacza, że Grupa przenosi prawa do otrzymywania przepływów pieniężnych z tych należności. Grupa ograniczyła ekspozycję na ryzyko kredytowe dzięki korzystaniu z usług faktoringu, w ramach których to faktor przejmuje znaczną część ryzyka kredytowego związanego ze zbytymi należnościami. Grupa pozostaje jednak narażona na ryzyko wynikające z ewentualnych opóźnień w płatnościach ze strony kupców, ponieważ ponosi koszty odsetek uiszczanych na rzecz faktora. Pomimo tego ekspozycja Grupy na straty kredytowe jest ograniczona do zaledwie 10% wartości należności, ponieważ pozostałe ryzyko kredytowe przejmuje faktor. W ocenie Grupy nie przenosi ona ani nie zachowuje zasadniczo całego ryzyka i wszystkich korzyści związanych z należnościami objętymi faktoringiem. Oceniając przeniesienie ryzyka i korzyści, Grupa porównuje swoją ekspozycję na ryzyko zmienności kwot i rozkładu w czasie przepływów pieniężnych netto przed i po dokonaniu przeniesienia.

W efekcie zawarcia transakcji faktoringu należności ekspozycja Grupy na ryzyko kredytowe ulega ograniczeniu, ale nie zupełnemu wyeliminowaniu. Zgodnie z osądem Grupy ani nie przenosi ona, ani nie zachowuje zasadniczo całego ryzyka i wszystkich korzyści związanych z posiadaniem przeniesionego składnika aktywów oraz zachowuje kontrolę (w świetle braku praktycznej możliwości sprzedaży ubezpieczonych wierzytelności przez faktora) nad przeniesionym składnikiem aktywów i w związku

z tym ujmuje przeniesiony składnik aktywów w zakresie, w jakim utrzymuje w nim zaangażowanie, to jest w wysokości 10 % wartości należności.

Szacunki

Utrata wartości należności z tytułu dostaw i usług

Grupa wykorzystuje macierze rezerw do wyceny odpisu na oczekiwane straty kredytowe w odniesieniu do należności z tytułu dostaw i usług. Na potrzeby określenia wysokości oczekiwanych strat kredytowych należności z tytułu dostaw i usług grupuje się według dzielonych przez nie cech ryzyka kredytowego.

Grupa wykorzystuje swoje dane historyczne dotyczące strat kredytowych, dotychczasowej współpracy z odbiorcami oraz posiadanych zabezpieczeń, skorygowane w stosownych przypadkach o wpływ informacji dotyczących przyszłości.

Oceniając przyszłe uwarunkowania gospodarcze, Grupa koncentruje się na czynnikach makroekonomicznych, takich jak zmiana wskaźnika PKB i jego wpływ na stopy bezrobocia, które z kolei wpływają na ogólną zdolność dłużników do spłaty zadłużenia wobec Grupy. Dodatkowo wskaźniki te są rozpatrywane na poziomie regionalnym, aby uwzględnić zróżnicowanie poszczególnych regionów w Polsce.

	31.12.2025	31.12.2024
Należności brutto	2 868 216	2 357 029
Odpisy na oczekiwane straty kredytowe	(74 707)	(79 548)
Należności z tytułu dostaw i usług	2 793 509	2 277 481

W Grupie nie występuje znacząca koncentracja ryzyka kredytowego. Ryzyko kredytowe dotyczące należności jest zminimalizowane ze względu na dużą liczbę odbiorców. Ponadto należności są w większości zabezpieczone zapasami znajdującymi się w sklepach „Żabka”. Dzięki temu, zdaniem Kierownictwa, nie zachodzi dodatkowe ryzyko kredytowe, ponad poziom określony odpisem na oczekiwane straty kredytowe. Informacje dotyczące ekspozycji Spółki na ryzyko kredytowe wynikające z należności z tytułu dostaw i usług przedstawiono w nocie 8.2.

6. Noty objaśniające do skonsolidowanego sprawozdania z sytuacji finansowej ciąg dalszy

Poniższa tabela przedstawia zmiany odpisu na oczekiwane straty kredytowe:

	2025	2024
Odpis na oczekiwane straty kredytowe na początek okresu	(79 552)	(77 221)
Zwiększenie	(13 880)	(15 191)
Wykorzystanie	12 471	3 999
Rozwiązanie	6 210	8 849
Różnice kursowe	40	12
Odpis na oczekiwane straty kredytowe na koniec okresu	(74 711)	(79 552)

Informacje dotyczące prezentacji rozliczeń z tytułu faktoringu należności oraz ubezpieczenia należności przedstawiono w nocie 6.8.

Należności od franczyzobiorców są ubezpieczone i fakt ten znalazł odzwierciedlenie w kalkulacji odpisu na oczekiwane straty kredytowe.

6. Noty objaśniające do skonsolidowanego sprawozdania z sytuacji finansowej ciąg dalszy

6.8. Udzielone pożyczki, udziały i akcje oraz pozostałe aktywa finansowe

Polityka rachunkowości

Udzielone pożyczki

Pożyczki udzielone przez Grupę obejmują przede wszystkim pożyczki dla franczyzobiorców.

Udzielone pożyczki zostały zakwalifikowane do aktywów finansowych wycenianych według zamortyzowanego kosztu, ponieważ zdały one test umownych przepływów pieniężnych Solely Payments of Principal and Interests („SPPI”) to zgodnie z modelem biznesowym wykazywane są jako utrzymywane w celu uzyskania przepływów pieniężnych.

Grupa na każdy dzień bilansowy dokonuje oceny, czy ryzyko kredytowe związane z udzielonymi pożyczkami znacznie wzrosło od dnia jego początkowego ujęcia. W celu dokonania takiej oceny Grupa porównuje ryzyko niewykonania zobowiązania z tytułu danej pożyczki na dzień bilansowy z ryzykiem niewykonania tego zobowiązania na dzień początkowego ujęcia, biorąc pod uwagę racjonalne i możliwe do udokumentowania informacje, które są dostępne bez nadmiernych kosztów lub starań i które wskazują na znaczny wzrost ryzyka kredytowego od momentu początkowego ujęcia. Jeżeli na dzień bilansowy ryzyko kredytowe związane z pożyczką nie wzrosło znacząco od momentu początkowego ujęcia, Grupa ustala odpis na oczekiwane straty kredytowe z tytułu tej pożyczki w kwocie równej 12-miesięcznym oczekiwanym stratom kredytowym. Jeżeli ryzyko kredytowe istotnie wzrosło od momentu początkowego ujęcia, Grupa ustala odpis na oczekiwane straty kredytowe w kwocie równej oczekiwanym stratom kredytowym w całym okresie życia.

Grupa określa oczekiwane straty kredytowe z tytułu udzielonych pożyczek na podstawie oszacowanego prawdopodobieństwa niewykonania zobowiązania ustalonego na podstawie kwotowań swapów ryzyka kredytowego (CDS) oraz w oparciu o statystyczne dane rynkowe na temat odzyskiwania niezabezpieczonych wierzytelności korporacyjnych.

Akcje i udziały

Pozycja akcje i udziały obejmuje udziały lub akcje, które nie są notowane na publicznych rynkach papierów wartościowych. Grupa zakwalifikowała należące do tej kategorii instrumenty finansowe do aktywów wycenianych w wartości godziwej i nie wybrała opcji ich wyceny przez pozostałe całkowite dochody.

Pozostałe aktywa finansowe

Pozostałe aktywa finansowe obejmują w szczególności zapłacone z góry kaucje, które dotyczą wieloletnich umów najmu sklepów.

Jako pozostałe aktywa finansowe prezentowane są także należności z tytułu dostaw i usług oddane do faktoringu. Jeśli Grupa ani nie przenosi, ani nie zachowuje zasadniczo całego ryzyka i wszystkich korzyści związanych z posiadaniem przeniesionych należności oraz zachowuje nad nimi kontrolę, to w dalszym ciągu ujmuje je w zakresie w jakim utrzymuje w nich zaangażowanie. Należności te należne są od faktora, dlatego też nie są prezentowane w należnościach z tytułu dostaw i usług.

W ramach pozostałych aktywów finansowych ujmowane są także lokaty o pierwotnym okresie zapadalności przekraczającym trzy miesiące, niezaliczane do środków pieniężnych i ich ekwiwalentów.

Szczegółowe informacje na temat klasyfikacji i wyceny instrumentów finansowych przedstawiono w notce 8.1.

Udzielone pożyczki

	31.12.2025	31.12.2024
Długoterminowe udzielone pożyczki	-	-
Pożyczki udzielone franczyzobiorcom	5 855	4 211
Pozostałe	-	2 558
Krótkoterminowe udzielone pożyczki	5 855	6 769
	-	-
Udzielone pożyczki	5 855	6 769

6. Noty objaśniające do skonsolidowanego sprawozdania z sytuacji finansowej ciąg dalszy

Poniższa tabela przedstawia pozycje ujęte jako udzielone pożyczki w skonsolidowanym sprawozdaniu z sytuacji finansowej i ich wartość bilansową na dzień 31 grudnia 2025 roku i dzień 31 grudnia 2024 roku.

	Rodzaj powiązania	Data udzielenia pożyczki	Kwota pożyczki (w tysiącach)	Waluta	Termin spłaty	Oprocentowanie	Wartość księgowa	
							31.12.2025	31.12.2024
Pożyczka 2	Pozostałe	24.09.2023	216	PLN	30.04.2025	WIBOR + marża	-	240
Pożyczka 3	Pozostałe	16.10.2023	395	PLN	30.04.2025	WIBOR + marża	-	436
Pożyczka 4	Pozostałe	24.11.2023	270	PLN	30.04.2025	WIBOR + marża	-	295
Pożyczka 5	Pozostałe	21.06.2024	665	PLN	30.04.2025	WIBOR + marża	-	687
Pożyczka 6	Pozostałe	27.12.2024	912	PLN	30.04.2025	WIBOR + marża	-	900
Pożyczki dla franczyzobiorców						Stałe	5 855	4 211
Krótkoterminowe udzielone pożyczki							5 855	6 769

Wszystkie pożyczki zostały udzielone na warunkach rynkowych.

Poniższa tabela przedstawia zmiany odpisu na oczekiwane straty kredytowe dla udzielonych pożyczek:

	2025	2024
Odpis na oczekiwane straty kredytowe na początek okresu	(40)	(466)
Zwiększenie	(26)	(388)
Rozwiązanie	65	814
Odpis na oczekiwane straty kredytowe na koniec okresu	(1)	(40)

6. Noty objaśniające do skonsolidowanego sprawozdania z sytuacji finansowej ciąg dalszy

Akcje i udziały

Poniższa tabela przedstawia posiadane udziały i akcje na dzień 31 grudnia 2025 roku i dzień 31 grudnia 2024 roku:

	31.12.2025	31.12.2024
Akcje w jednostkach niepowiązanych (długoterminowe)	22 735	22 735
<i>Biały Obrus sp. z o.o.</i>	1 000	1 000
<i>AiFi Inc</i>	8 109	8 109
<i>Synerise S.A.</i>	13 626	13 626
Udziały i akcje	22 735	22 735

Informacje dotyczące wyceny przedstawiono w nocie 8.1.

Pozostałe aktywa finansowe

Poniższa tabela przedstawia pozostałe aktywa finansowe na dzień 31 grudnia 2025 roku i dzień 31 grudnia 2024 roku:

	31.12.2025	31.12.2024
Kaucje	29 175	37 236
Długoterminowe pozostałe aktywa finansowe	29 175	37 236
Kaucje	5 083	3 274
Należności z tytułu faktoringu	10 374	22 487
Pozostałe	12 428	4 627
Krótkoterminowe pozostałe aktywa finansowe	27 885	30 388
Pozostałe aktywa finansowe	57 060	67 624

Należności z tytułu faktoringu prezentowane wśród pozostałych aktywów finansowych reprezentują zachowane przez Grupę zaangażowanie w należnościach finansowanych przez faktora. Ich łączna kwota na dzień 31 grudnia 2025 roku wynosiła 103 741 tys. PLN, w tym 93 367 tys. PLN stanowiły należności sfinansowane przez faktora, a na dzień 31 grudnia 2024 roku 224 874 tys. PLN, w tym 202 387 tys. PLN stanowiły należności sfinansowane przez faktora.

Poniższa tabela przedstawia zmiany odpisu aktualizującego wartość pozostałych aktywów finansowych:

	2025	2024
Odpis na oczekiwane straty kredytowe na początek okresu	(908)	(293)
Zwiększenie	(366)	(692)
Wykorzystanie	578	73
Rozwiązanie	260	4
Odpis na oczekiwane straty kredytowe na koniec okresu	(436)	(908)

Odpis aktualizujący wartość pozostałych aktywów finansowych dotyczy kaucji.

6.9. Aktywa z tytułu prawa do zwrotu

Polityka rachunkowości

Aktywa z tytułu prawa do zwrotu (i odpowiadające mu korekty kosztu własnego sprzedaży) są ujmowane dla prawa do odzyskania towarów od franczyzobiorców.

	31.12.2025	31.12.2024
Aktywa z tytułu prawa do zwrotu	12 424	12 271
Aktywa z tytułu prawa do zwrotu razem	12 424	12 271

6. Noty objaśniające do skonsolidowanego sprawozdania z sytuacji finansowej ciąg dalszy

6.10. Pozostałe aktywa niefinansowe

Polityka rachunkowości

Pozostałe aktywa niefinansowe obejmują w szczególności rozliczenia międzyokresowe kosztów, należności budżetowe oraz inwestycje we wspólne przedsięwzięcie. Należności budżetowe prezentowane są w pozostałych aktywach niefinansowych, z wyłączeniem należności z tytułu podatku dochodowego od osób prawnych, które stanowią odrębną pozycję w skonsolidowanym sprawozdaniu z sytuacji finansowej.

Wspólne przedsięwzięcia

Wspólne przedsięwzięcie to wspólne ustalenie umowne, w ramach którego strony sprawujące współkontrolę nad ustaleniem umownym mają prawa do aktywów netto tego ustalenia. Współkontrola jest to określony w umowie podział kontroli nad ustaleniem umownym, który występuje tylko wówczas, gdy decyzje dotyczące istotnej działalności wymagają jednomyślnej zgody stron sprawujących współkontrolę. Przy ustalaniu współkontroli bierze się pod uwagę podobne czynniki jak w przypadku ustalania kontroli nad jednostką zależną. Inwestycje Grupy we wspólne przedsięwzięcia ujmują się metodą praw własności.

	31.12.2025	31.12.2024
Rozliczenia międzyokresowe kosztów	8 457	7 430
<i>Opłata za usługi związane z udzieleniem i zapewnieniem dostępności kredytu obrotowego</i>	3 912	5 726
<i>Oprogramowanie</i>	1 424	156
<i>Marketing i reklama</i>	121	61
<i>Pozostałe</i>	3 000	1 487
Inwestycje we wspólne przedsięwzięcia	434	4 543
Pozostałe	61	37
Długoterminowe pozostałe aktywa niefinansowe	8 952	12 010
Rozliczenia międzyokresowe kosztów	28 545	20 351
<i>Opłata za usługi związane z udzieleniem i zapewnieniem dostępności kredytu obrotowego</i>	696	1 786
<i>Oprogramowanie</i>	14 605	11 332
<i>Składki ubezpieczeniowe</i>	8 047	2 882
<i>Marketing i reklama</i>	1 936	1 011
<i>Pozostałe</i>	3 261	3 340
Należności budżetowe	87 209	171 413
Aktywa niefinansowe dotyczące zaliczek	11 087	16 145
Pozostałe	892	4 663
Krótkoterminowe pozostałe aktywa niefinansowe	127 733	212 572
Pozostałe aktywa niefinansowe	136 685	224 582

Należności budżetowe obejmują głównie należność z tytułu podatku od towarów i usług. Kwota wynikająca z różnicy pomiędzy zobowiązaniami a należnościami z tytułu podatku od towarów i usług jest płacona właściwym organom podatkowym w okresach miesięcznych.

Kwota netto podatku od towarów i usług możliwa do odzyskania lub należna do zapłaty na rzecz organów podatkowych jest wykazywana w należnościach lub zobowiązaniach w skonsolidowanym sprawozdaniu z sytuacji finansowej.

6. Noty objaśniające do skonsolidowanego sprawozdania z sytuacji finansowej ciąg dalszy

Aktywa niefinansowe dotyczące zaliczek obejmują zaliczki na usługi oraz kwoty podatku od towarów i usług od zaliczek zapłaconych, dla których do dnia bilansowego nie otrzymano faktury zaliczkowej.

Wspólne przedsięwzięcia

Grupa posiada 49% udziałów we wspólnym przedsięwzięciu In-Pulse sp. z o.o. (dawniej Data2Brands sp. z o.o.), podmiocie świadczącym usługi marketingowe, technologiczne i reklamowe. Pozostałe 51% udziałów pozostaje w posiadaniu drugiego wspólnika.

Na potrzeby sprawozdania finansowego Grupy dane finansowe In-Pulse sp. z o.o. Zostały przekształcone z lokalnych zasad (polskiej Ustawy o rachunkowości) na MSSF.

Opcje kupna i sprzedaży

Pozostałe 51% udziałów w D2B zostało objęte opcją sprzedaży (opcja put), zgodnie z którą Grupa złożyła bezwarunkową i nieodwołalną ofertę nabycia pozostałych 51% udziałów od dotychczasowego wspólnika. Jednocześnie dotychczasowy wspólnik złożył Grupie bezwarunkową i nieodwołalną ofertę sprzedaży (opcja call) pozostałych 51% udziałów. Wystawione opcje są symetryczne. Mogą one zostać wykonane w tym samym czasie (w okresie 2 lat od 1 stycznia 2030 roku do 31 grudnia 2031 roku) i po tej samej cenie. Ponieważ formuła kalkulacji ceny odzwierciedla wyceny rynkowe, uznaje się, że wartość wewnętrzna instrumentu pochodnego związanego z opcją wynosi 0.

6.11. Zobowiązanie z tytułu wystawionej opcji put dotyczącej udziałów niekontrolujących

Polityka rachunkowości

Grupa ustala, czy posiada prawo własności akcji lub udziałów będących przedmiotem opcji sprzedaży (opcja put). Jeżeli nie posiada takiego prawa, ujmowane są udziały niekontrolujące na dzień połączenia przedsięwzięć.

Wynikający z umowy obowiązek nabycia udziałów niekontrolujących (np. opcja put wystawiona w odniesieniu do takich udziałów) powoduje powstanie zobowiązania finansowego wycenianego w wartości bieżącej kwoty realizacji, które jest następnie wyceniane zgodnie z MSSF 9.

Dopóki opcja put dotycząca udziałów niekontrolujących pozostaje niewykonana, na koniec okresu sprawozdawczego:

(a) Grupa ustala kwotę, która zostałaby ujęta dla udziałów niekontrolujących, obejmującą wszelkie zyski lub straty, zmiany w innych całkowitych dochodach oraz dywidendy zadeklarowane za okres sprawozdawczy, jakie zostałyby przypisane udziałom niekontrolującym.

(b) Grupa usuwa udziały niekontrolujące z bilansu tak, jakby zostały nabyte w dniu bilansowym.

(c) Grupa ujmuje zobowiązanie finansowe w wartości bieżącej kwoty płatnej w momencie wykonania opcji put dotyczącej udziałów niekontrolujących zgodnie z MSSF 9.

Różnica pomiędzy (b) i (c) jest rozliczana jako transakcja kapitałowa.

W przypadku wykonania opcji put dotyczącej udziałów niekontrolujących postępuje się tak samo do dnia wykonania. Kwota ujęta jako zobowiązanie finansowe na ten dzień zostaje rozliczona poprzez zapłatę ceny wykonania. W przypadku wygaśnięcia opcji put dotyczącej udziałów niekontrolujących pozycję odwraca się w taki sposób, że udziały niekontrolujące ujmuje się w kwocie, w jakiej należałoby je ująć, gdyby opcja put nigdy nie została przyznana (tj. w kwocie początkowej wyceny na dzień połączenia jednostek, zaktualizowanej o wszelkie zyski lub straty, inne całkowite dochody i zmiany w kapitale własnym przypadające udziałom niekontrolującym). Zobowiązanie finansowe zostaje usunięte z bilansu w korespondencji ze zwiększeniem składnika kapitału własnego, który wcześniej uległ zmniejszeniu.

6. Noty objaśniające do skonsolidowanego sprawozdania z sytuacji finansowej ciąg dalszy

Szacunki

Określenie wysokości zobowiązania z tytułu wystawionej opcji put dotyczącej udziałów niekontrolujących

Grupa w okresie objętym Skonsolidowanym Sprawozdaniem Finansowym ujęła zobowiązanie z tytułu opcji put do wykupu udziałów niekontrolujących.

Ustalenie wysokości tego zobowiązania wymaga:

- » dokonania wyceny zobowiązania z tytułu opcji, którego wysokość zależy jest m.in. od przychodów lub znormalizowanego wyniku EBITDA na ostatni dzień okresu dwunastu pełnych miesięcy kalendarzowych poprzedzających moment wykonania opcji, tj. przyjęcia oferty kupna lub sprzedaży oraz szacunku co do długu netto;
- » określenia najbardziej prawdopodobnego momentu realizacji opcji w przedziale czasowym wskazanym w umowie z właścicielami udziałów będących przedmiotem zobowiązania z tytułu opcji.

Określenie stopy dyskonta w celu ustalenia wartości bieżącej zobowiązania

Przy ustalaniu stopy dyskonta dla wartości bieżącej zobowiązania Grupa bierze pod uwagę wpływ swojego ryzyka kredytowego (zdolności kredytowej) oraz wszelkie inne czynniki, które mogą mieć wpływ na prawdopodobieństwo wypełnienia zobowiązania.

Poniższa tabela przedstawia zobowiązanie z tytułu opcji do wykupu udziałów niekontrolujących w podziale na nabycia na dzień 31 grudnia 2025 roku oraz na dzień 31 grudnia 2024 roku:

	31.12.2025	31.12.2024
DRIM Daniel Distributje FMCG S.R.L.	93 705	71 004
izidrop sp.z o.o.	18 278	-
Długoterminowe zobowiązanie z tytułu opcji put na udziały niekontrolujące	111 983	71 004
Fresh Meals Factory sp. z o.o.	29 659	27 811
Krótkoterminowe zobowiązanie z tytułu opcji put na udziały niekontrolujące	29 659	27 811
Zobowiązanie z tytułu opcji put na udziały niekontrolujące	141 642	98 815

Nabycie Fresh Meals Factory sp. z o.o.

Zobowiązanie z tytułu opcji call i put do wykupu udziałów niekontrolujących zostało ujęte w związku z nabyciem spółki Fresh Meals Factory sp. z o.o. (dawniej Maczfit Foods sp. z o.o.) w dniu 29 kwietnia 2021 roku. W ramach transakcji Grupa nabyła 95% udziałów w jednostce przejmowanej. Pozostałe 5% udziałów w Fresh Meals Factory sp. z o.o. zostało objęte opcją sprzedaży (opcja put), zgodnie z którą Grupa złożyła bezwarunkową i nieodwołalną ofertę nabycia pozostałych 5% udziałów od dotychczasowego udziałowca. Jednocześnie dotychczasowy udziałowiec złożył Grupie bezwarunkową i nieodwołalną ofertę sprzedaży (opcja call) pozostałych 5% udziałów w spółce Fresh Meals Factory sp. z o.o.. Wystawione opcje są symetryczne. Mogą one zostać zrealizowane w tym samym czasie (w okresie 3 lat od dnia 30 kwietnia 2024 roku do dnia 30 kwietnia 2027 roku) oraz za tę samą cenę.

Cena wykonania opcji, zgodnie z umową zawartą pomiędzy stronami, jest oparta na przychodach Fresh Meals Factory sp. z o.o. za 12 pełnych miesięcy kalendarzowych poprzedzających dzień wykonania opcji.

W czerwcu 2024 roku wykonano opcję dotyczącą 3,3% akcji.

6. Noty objaśniające do skonsolidowanego sprawozdania z sytuacji finansowej ciąg dalszy

Nabycie DRIM Daniel Distribuție FMCG S.R.L.

Zobowiązanie z tytułu opcji call i put do wykupu udziałów niekontrolujących zostało ujęte w związku z nabyciem udziałów w spółce DRIM Daniel Distribuție FMCG S.R.L. w dniu 29 lutego 2024 roku. Na dzień transakcji Grupa posiadała łącznie około 60,0396% akcji spółki Froo Romania Holding S.A., która z kolei jest jedynym wspólnikiem DRIM Daniel Distribuție FMCG S.R.L. oraz Froo Romania Retail S.A. Pozostałe 39,9604% akcji Froo Romania Holding S.A. zostało objęte opcją sprzedaży (opcja put), zgodnie z którą Grupa złożyła bezwarunkową i nieodwołalną ofertę nabycia pozostałych 39,9604% akcji od dotychczasowych wspólników. Jednocześnie każdy z dotychczasowych wspólników złożył Grupie bezwarunkową i nieodwołalną ofertę sprzedaży (opcja call) pozostałych 39,9604% udziałów w spółce Froo Romania Holding S.A. Wystawione opcje są symetryczne. Mogą one zostać wykonane w tym samym czasie (po upływie 6,5 roku od dnia nabycia, tj. po dniu 31 sierpnia 2030 roku) oraz za tę samą cenę. Jednakże zgodnie z umową kapitał zakładowy Froo Romania Holding S.A. może zostać podwyższony poprzez emisję nowych akcji, które będą mogły zostać objęte wyłącznie przez Zabka International S.à r.l. W wyniku takiej transakcji Zabka International S.à r.l. może zwiększyć swój udział w kapitale zakładowym Froo Romania Holding S.A. do maksymalnego poziomu 85%. Grupa planuje zwiększyć swój udział we Froo Romania Holding S.A. do poziomu 85% poprzez emisję nowych akcji, co oznacza, że opcją put będzie objęte pozostałe 15% akcji. Na dzień 31 grudnia 2025 roku Grupa posiadała łącznie około 78% akcji spółki Froo Romania Holding S.A. (67% na dzień 31 grudnia 2024 roku).

Kwota zobowiązania została oszacowana w wysokości zdyskontowanej (do dnia 31 grudnia 2025 roku) ceny nabycia 15% akcji w 2032 roku, ustalonej na podstawie (i) prognozowanego wyniku EBITDA za ostatnie 12 miesięcy i zadłużenia netto Froo Romania Holding S. A. na dzień 30 czerwca 2032 roku (dnia 30 czerwca

2032 roku kończy się ostatni kwartał kalendarzowy przed terminem wykonania opcji przypadającym na dzień 31 sierpnia 2032 roku) oraz (ii) mnożnika wartości przedsiębiorstwa/EBITDA dla Grupy Żabka, zdyskontowanego o 15%. Mnożnik Grupy Żabka opiera się na cenie akcji na dzień 31 grudnia 2025 roku i uwzględnia najnowsze publicznie dostępne dane finansowe.

Nabycie izidrop sp. z o.o.

Zobowiązanie z tytułu opcji put do wykupu udziałów niekontrolujących zostało ujęte w związku z podwyższeniem kapitału zakładowego izidrop sp. z o.o. (dawniej spółki w pełni posiadanej przez Grupę) w dniu 28 maja 2025 roku. Po dokonaniu transakcji oraz na dzień 31 grudnia 2025 roku Grupa posiadała łącznie ok. 60,63% udziałów w izidrop sp. z o.o. Pozostałe 39,37% udziałów w spółce zostało objęte opcją sprzedaży (opcja put), zgodnie z którą Grupa złożyła bezwarunkową i nieodwołalną ofertę nabycia pozostałych 39,37% udziałów od udziałowca niesprawującego kontroli. Wystawiona opcja może zostać wykonana najwcześniej w dniu 31 maja 2030 roku. Na rzecz Grupy została także wystawiona opcja kupna (opcja call) udziałów pozostających w posiadaniu wspólnika niekontrolującego, której najwcześniejszy termin wykonania przypada w dniu 31 maja 2029 roku. Na moment, w którym opcja stanie się możliwa do realizacji, oczekuje się, że Grupa będzie posiadać 60,63% udziałów w izidrop sp. z o.o.

Kwota zobowiązania została oszacowana w wysokości zdyskontowanej (do dnia 31 grudnia 2025 roku) ceny nabycia 39,37% akcji w roku realizacji opcji, ustalonej na podstawie (i) prognozowanego wyniku EBITDA za ostatnie 12 miesięcy i zadłużenia netto izidrop sp. z o.o. na moment realizacji opcji oraz (ii) zdyskontowanego mnożnika wartości przedsiębiorstwa/EBITDA dla Grupy Żabka.

6. Noty objaśniające do skonsolidowanego sprawozdania z sytuacji finansowej ciąg dalszy

6.12. Zobowiązania z tytułu dostaw i usług oraz pozostałe zobowiązania finansowe

Polityka rachunkowości

W ramach zobowiązań z tytułu dostaw i usług prezentuje się zobowiązania handlowe.

Prezentacja rozliczeń z tytułu mechanizmu finansowania dostawców (faktoringu odwrotnego)

Zobowiązania z tytułu dostaw i usług objęte faktoringiem odwrotnym prezentowane są w ramach zobowiązań z tytułu dostaw i usług oraz pozostałych zobowiązań, jeżeli w związku z objęciem zobowiązania faktoringiem nie doszło do zasadniczej zmiany charakteru zobowiązania.

Prezentacja rozliczeń z tytułu faktoringu należności

W odniesieniu do należności z tytułu dostaw i usług oddanych przez Grupę do faktoringu faktor upoważnił Grupę (faktoranta) do wykonywania czynności mających na celu ściąganie i inkaso wierzytelności nabytych przez faktora. Grupa (faktorant) zobowiązała się przekazywać faktorowi wszelkie świadczenia otrzymane od klientów Grupy z tytułu spłat sfinansowanych wierzytelności. Grupa prezentuje zobowiązania wobec faktora z tego tytułu jako pozostałe zobowiązania.

Opis prezentacji rozliczeń z tytułu faktoringu należności przedstawiono w nocie 6.8.

Niezafakturowane zobowiązania

Niezafakturowane zobowiązania to rozliczenia międzyokresowe kosztów związane bezpośrednio z działalnością operacyjną, a także z ogólnym zarządkiem. Warunkiem

ujęcia niezafakturowanego zobowiązania (rozliczenia międzyokresowego kosztów) w księgach rachunkowych jest:

- » wystąpienie zdarzenia obligującego Grupę do zapłaty za towary lub usługi, które zostały otrzymane lub dostarczone i które nie zostały zafakturowane lub formalnie uzgodnione z dostawcą, przy czym
- » zasadne, a zarazem możliwe jest wiarygodne oszacowanie kosztów (lub strat), których poniesienie jest niezbędne dla wywiązania się przez Grupę z jej obowiązków.

Rabaty od dostawców

Koszt własny sprzedaży jest pomniejszany o rabaty otrzymane przez Grupę. Rabaty pomniejszające koszt własny sprzedaży wynikają z umów zawartych przez Grupę z dostawcami. Umowy te obejmują rabaty uzależnione od obrotu oraz rabaty należne po przekroczeniu określonych progów obrotu. Grupa alokuje rabaty od dostawców pomiędzy koszt własny sprzedaży i wartość zapasów. Kwoty przypisane do towarów, które zostały sprzedane na dzień bilansowy pomniejszają koszt własny sprzedaży, a kwoty przypisane do zapasów ujmowane są jako pomniejszenie ich wartości bilansowej.

6. Noty objaśniające do skonsolidowanego sprawozdania z sytuacji finansowej ciąg dalszy

Wartości oparte na profesjonalnym osądzie i szacunkach

Ujęcie i prezentacja rozliczeń z tytułu mechanizmu finansowania dostawców (faktoringu odwrotnego)

W ramach zarządzania kapitałem obrotowym Grupa wykorzystuje umowy faktoringu odwrotnego w odniesieniu do swoich zobowiązań, na podstawie których oddaje do faktoringu faktury dotyczące zakupów od wybranych dostawców. Biorąc pod uwagę potencjalny wpływ tego typu umów na skonsolidowane sprawozdanie z przepływów pieniężnych oraz skonsolidowane sprawozdanie z sytuacji finansowej, Grupa dokonuje osądu, czy w związku z korzystaniem z faktoringu zmienia się istotnie charakter zobowiązania i czy konieczna jest zmiana jego prezentacji na zobowiązania z tytułu finansowania zewnętrznego (zarówno na potrzeby bilansu, jak i klasyfikacji dokonywanych płatności w sprawozdaniu z przepływów pieniężnych). Grupa dokonując tego osądu, przeanalizowała i uwzględniła opublikowane w grudniu 2020 roku stanowisko Komitetu ds Interpretacji Międzynarodowej Sprawozdawczości Finansowej (KIMSF) dotyczące faktoringu odwrotnego i jego prezentacji w skonsolidowanym sprawozdaniu finansowym.

Dokonując osądu, Grupa przeanalizowała charakter zobowiązań objętych faktoringiem odwrotnym. Zobowiązania te stanowią składnik kapitału obrotowego wykorzystywanego w normalnym cyklu operacyjnym Grupy, gdyż de facto są zobowiązaniem do dokonania płatności za dostawy towarów w toku bieżącej działalności operacyjnej na warunkach uzgodnionych z dostawcami. Zobowiązania objęte faktoringiem odwrotnym nie są uwzględniane jako zadłużenie na potrzeby obliczania kowenantów. Ponadto faktoring odwrotny nie wymaga ustanowienia dodatkowych zabezpieczeń charakterystycznych dla kredytów i podobnych instrumentów dłużnych – faktor wymaga jedynie wystawienia weksla in blanco.

Porównując to zabezpieczenie z innymi zabezpieczeniami wymaganymi przez instytucje finansujące, należy uznać, że stanowi ono typowe zabezpieczenie dla zobowiązań z tytułu dostaw i usług (w przypadku zobowiązań dłużnych najczęściej wymagane są rzeczowe zabezpieczenia na aktywach Grupy). Dodatkowo kontrahent zachowuje swoje zobowiązania do wywiązania się z umowy dostawy (np. w odniesieniu do gwarancji), a faktoring odwrotny z perspektywy Grupy ma na celu nie tylko zredukowanie kosztu odsetek handlowych, ale także ułatwienie dokonywania płatności z operacyjnego punktu widzenia ze względu na rozdrobnienie dostawców (faktor pełni funkcję agenta płatności).

Zgodnie z osądem Grupy zobowiązania objęte faktoringiem odwrotnym nie różnią się istotnie od zobowiązań z tytułu dostaw i usług wobec dostawców, dopóki łączny okres ich spłaty nie przekracza terminów uzgodnionych z dostawcami oraz okres finansowania przez faktora nie przekracza 180 dni. Grupa prezentuje zobowiązania z tytułu faktoringu odwrotnego jako część zobowiązań z tytułu dostaw i usług oraz pozostałych zobowiązań finansowych. Biorąc pod uwagę osąd, jaki wiąże się z klasyfikacją zobowiązań z tytułu faktoringu odwrotnego, Grupa na potrzeby ujawnień traktuje zobowiązania wobec faktora jako osobną klasę zobowiązań. Wynika to z tego, że z prawnego punktu widzenia zobowiązania te należne są faktorowi, a nie dostawcy. Jednocześnie płatności na rzecz faktora są prezentowane w skonsolidowanym sprawozdaniu z przepływów pieniężnych w ramach przepływów pieniężnych netto z działalności operacyjnej, gdyż stanowią de facto zapłatę za dostawy towarów.

6. Noty objaśniające do skonsolidowanego sprawozdania z sytuacji finansowej ciąg dalszy

	31.12.2025	31.12.2024
Instrumenty pochodne	129 465	119 619
Pozostałe	50	52
Długoterminowe pozostałe zobowiązania finansowe	129 515	119 671
Zobowiązania wobec dostawców	2 641 444	2 643 396
<i>z tytułu dostaw i usług</i>	<i>2 317 179</i>	<i>2 317 535</i>
<i>z tytułu zakupu środków trwałych oraz wartości niematerialnych</i>	<i>324 265</i>	<i>325 861</i>
Zobowiązania wobec dostawców objęte mechanizmem finansowania dostawców (faktoring odwrotny)	3 322 029	2 736 424
<i>z tytułu dostaw i usług</i>	<i>3 315 153</i>	<i>2 725 927</i>
<i>z tytułu zakupu środków trwałych oraz wartości niematerialnych</i>	<i>6 876</i>	<i>10 497</i>
Niezafakturowane zobowiązania	351 267	308 111
Zobowiązania z tytułu kaucji franczyzobiorców	104 355	78 716
Zobowiązania wobec faktora (faktoring należności)	176 634	67 612
Pozostałe	34 862	36 470
Krótkoterminowe zobowiązania z tytułu dostaw i usług oraz pozostałe zobowiązania finansowe	6 630 591	5 870 729
Zobowiązania z tytułu dostaw i usług oraz pozostałe zobowiązania finansowe razem	6 760 106	5 990 400

Całe saldo zobowiązań z tytułu dostaw i usług objętych faktoringiem odwrotnym zostało zapłacone przez faktora.

W 2025 roku zobowiązania z tytułu dostaw i usług objęte faktoringiem odwrotnym były regulowane w okresie 18–175 dni (13–171 dni w 2024 roku) od daty wystawienia faktury, a zobowiązania z tytułu dostaw i usług nieobjęte faktoringiem odwrotnym były regulowane w okresie 0–285 dni (4–148 dni w 2024 roku) od daty wystawienia faktury. Szeroki przedział terminów płatności zobowiązań wobec dostawców jest rezultatem współpracy z wieloma dostawcami z różnych sektorów i branż. Istnieją wymogi prawne dotyczące maksymalnych terminów płatności dla podmiotów w zależności od

sektora, który reprezentują, wielkości podmiotu (na przykład do 60 dni dla małych i średnich przedsiębiorstw, powyżej 60 dni dla dużych przedsiębiorstw, przewaga kontraktowa/brak przewagi kontraktowej) i rodzaju towarów jaki sprzedają (dłuższy termin zapłaty dla wolniej rotujących towarów/krótszy termin dla towarów z krótkim terminem przydatności).

Na pozycję „Instrumenty pochodne” składają się wbudowane instrumenty pochodne będące elementem wirtualnych Umów Zakupu Energii Elektrycznej (ang. virtual Power Purchase Agreements – vPPA), stanowiące instrumenty zabezpieczające przepływy pieniężne w ramach stosowanej rachunkowości zabezpieczeń. Szczegóły opisano w nocie 8.1.

Niezafakturowane zobowiązania dotyczą przede wszystkim kosztów energii elektrycznej, usług marketingu i logistyki oraz utrzymania sklepów i centrali.

Na pozycję „Pozostałe” składają się głównie rozliczenia Grupy z tytułu działania w charakterze pośrednika w przypadku niektórych usług świadczonych przez franczyzobiorców, w tym dostawy prasy, usług Lotto oraz usług opłacania rachunków. Ponadto pozycja ta obejmuje zobowiązania wynikające z programu motywacyjnego opisanego w nocie 9.2. W 2025 roku zobowiązanie zostało rozliczone (na dzień 31 grudnia 2024 roku 16 466 tys. PLN).

6.13. Zobowiązania z tytułu zwrotu wynagrodzenia

Polityka rachunkowości

Grupa ujmuje zobowiązanie z tytułu zwrotu wynagrodzenia, jeżeli po otrzymaniu wynagrodzenia przewiduje możliwość jego zwrotu klientowi w części lub całości. Zobowiązanie z tytułu zwrotu wynagrodzenia wycenia się w kwocie otrzymanego wynagrodzenia (lub należności), do którego – zgodnie z oczekiwaniem Grupy – nie jest ona uprawniona w zamian za przekazane towary lub usługi z powodu udzielenia rabatów i opustów lub zwrotu towarów (tj. w wysokości kwot nieujętych w cenie transakcyjnej). Zobowiązanie z tytułu zwrotu wynagrodzenia (oraz odpowiednia zmiana ceny transakcyjnej) jest aktualizowane na koniec każdego okresu sprawozdawczego w związku ze zmianą okoliczności.

6. Noty objaśniające do skonsolidowanego sprawozdania z sytuacji finansowej ciąg dalszy

	31.12.2025	31.12.2024
Rabaty	369 410	304 300
Prawo do zwrotu towarów	16 973	16 698
Program "Żappka"	23 693	19 450
Zobowiązania z tytułu zwrotu wynagrodzenia	410 076	340 448

Grupa jest organizatorem programu „Żappka”, którego celem jest umożliwienie uczestnikom korzystania z promocji dostępnych w sklepach Żabka. Uczestnikom programu przyznawane są punkty lojalnościowe (tzw. Żappsy), które podlegają wymianie na kupony uprawniające do nagród przekazywanych przez franczyzobiorców. W związku z tym Grupa zobowiązuje się do zwrotu wynagrodzenia franczyzobiorcom za sprzedane towary (kwota otrzymanej zapłaty lub kwota należności), co do którego Grupa nie będzie uprawniona w zamian za towary przekazane uczestnikom programu przez franczyzobiorców. Ustalając wartość zobowiązania, Grupa uwzględnia oczekiwania co do wykorzystania punktów przez uczestników programu oraz wartość przysługującego franczyzobiorcom zwrotu wynagrodzenia z tego tytułu.

6.14. Zobowiązania z tytułu świadczeń pracowniczych

Polityka rachunkowości

Grupa wypłaca pracownikom następujące świadczenia, które mogą powodować powstanie zobowiązań wobec pracowników na dzień bilansowy:

- » wynagrodzenia oraz ubezpieczenia społeczne (poza ubezpieczeniami emerytalnymi i rentowymi),
- » płatne nieobecności,
- » premie motywacyjne, nagrody pieniężne,
- » świadczenia dodatkowe,
- » świadczenia emerytalne i rentowe,
- » odprawy pośmiertne.

Zgodnie z obowiązującymi przepisami Grupa odprowadza do Zakładu Ubezpieczeń Społecznych składki emerytalne i rentowe od wynagrodzenia brutto za każdego zatrudnionego pracownika. Grupa jest zobowiązana do opłacania składek w terminie ich wymagalności jedynie za okres zatrudnienia danej osoby. Grupa nie ma prawnego

ani zwyczajowo przyjętego obowiązku wypłaty przyszłych świadczeń. W przypadku ustania zatrudnienia Grupa nie ma obowiązku wypłaty świadczeń wypracowanych przez pracowników w latach ubiegłych. Z tego powodu świadczenia te stanowią program określonych składek. Wysokość zobowiązania Grupy wynikającego z tego programu jest w każdym okresie określana na podstawie kwoty składek za dany rok. Zgodnie z Międzynarodowym Standardem Rachunkowości 19 *Świadczenia pracownicze* („MSR 19”) do wyceny tego zobowiązania lub kosztu nie są wymagane żadne założenia aktuarialne, a także nie zachodzi w tym przypadku możliwość wystąpienia zysków ani strat aktuarialnych.

Pracownicy Grupy mają prawo do odpraw emerytalnych i rentowych, w związku z czym tworzona jest rezerwa na świadczenia emerytalne i rentowe. Odprawy emerytalne i rentowe są wypłacane jednorazowo, w momencie przejścia na emeryturę lub rentę. Odprawa emerytalna i rentowa przysługuje w wysokości odpowiadającej jednomiesięcznemu wynagrodzeniu, niezależnie od stażu pracy danej osoby w Grupie. Według MSR 19 odprawy emerytalne są programami określonych świadczeń po okresie zatrudnienia. Grupa tworzy także rezerwę na odprawy pośmiertne, które przysługują w wysokości uzależnionej od stażu pracy według uregulowań zawartych w Kodeksie Pracy. Wartość bieżąca tych zobowiązań jest obliczana przez niezależnego aktuarusza. Naliczone zobowiązania są równe zdyskontowanym płatnościom, które zostaną dokonane w przyszłości, z uwzględnieniem rotacji zatrudnienia i dotyczą okresu do dnia bilansowego. Zarówno informacje demograficzne, jak i dotyczące rotacji zatrudnienia oparte są na danych historycznych. Aktualizacja wyceny zobowiązań z tytułu świadczeń pracowniczych dotyczących programów określonych świadczeń, w zakresie zysków i strat aktuarialnych ujmowana jest w innych całkowitych dochodach i nie podlega późniejszej reklasyfikacji do zysku lub straty.

6. Noty objaśniające do skonsolidowanego sprawozdania z sytuacji finansowej ciąg dalszy

	31.12.2025	31.12.2024
Rezerwa na świadczenia emerytalne i rentowe oraz odprawy pośmiertne	4 200	2 826
Długoterminowe zobowiązania z tytułu świadczeń pracowniczych	4 200	2 826
Zobowiązania wobec pracowników z tytułu wynagrodzeń oraz pełnionych funkcji	97 238	94 004
Zobowiązania z tytułu płatnych nieobecności	19 827	17 632
Rezerwa na świadczenia emerytalne i rentowe oraz odprawy pośmiertne	340	322
Pozostałe	2 138	1 876
Krótkoterminowe zobowiązania z tytułu świadczeń pracowniczych	119 543	113 834
Zobowiązania z tytułu świadczeń pracowniczych	123 743	116 660

Rezerwa na świadczenia emerytalne i rentowe oraz odprawy pośmiertne

Poniższa tabela przedstawia zmiany rezerw na świadczenia emerytalne i rentowe oraz odprawy pośmiertne:

	2025	2024
Rezerwa na świadczenia emerytalne i rentowe oraz odprawy pośmiertne na początek okresu	3 148	2 799
Koszty ujęte w wyniku finansowym	705	706
<i>Odsetki</i>	<i>162</i>	<i>127</i>
<i>Koszty bieżącego i przeszłego zatrudnienia</i>	<i>543</i>	<i>579</i>
(Zyski) / straty aktuarialne ujęte w innych całkowitych dochodach	815	(187)
Wypłacone świadczenia	(128)	(170)
Rezerwa na świadczenia emerytalne i rentowe oraz odprawy pośmiertne na koniec okresu	4 540	3 148
<i>Część krótkoterminowa</i>	<i>340</i>	<i>322</i>
<i>Część długoterminowa</i>	<i>4 200</i>	<i>2 826</i>

Kluczowe założenia zastosowane do wyceny rezerwy na świadczenia emerytalne i rentowe oraz odprawy pośmiertne

	31.12.2025	31.12.2024
Stopa dyskontowa	5,1%	5,6%
Przewidywany wskaźnik inflacji	2,5%	2,5%
Wskaźnik rotacji pracowników w zależności od wieku	1,6%-9,9%	1,8%-11,2%
Przewidywana stopa wzrostu wynagrodzeń	6%-6,5%	5,1%-7%
Średni wiek pracowników	39	35

6. Noty objaśniające do skonsolidowanego sprawozdania z sytuacji finansowej ciąg dalszy

6.15. Pozostałe zobowiązania niefinansowe i rozliczenia międzyokresowe przychodów

Polityka rachunkowości

Rozliczenia międzyokresowe przychodów

Jeżeli istnieje uzasadniona pewność, że dotacja zostanie uzyskana oraz spełnione zostaną wszystkie związane z nią warunki, wówczas dotacje rządowe są ujmowane w wartości godziwej.

Jeżeli dotacja dotyczy składnika aktywów, wówczas jej wartość godziwa jest ujmowana w rozliczeniach międzyokresowych przychodów, a następnie stopniowo, drogą równych odpisów rocznych, ujmowana w rachunku wyników przez szacowany okres użytkowania danego składnika aktywów.

Pozostałe zobowiązania niefinansowe

Pozostałe zobowiązania niefinansowe obejmują przede wszystkim zobowiązania publicznoprawne. Pozostałe zobowiązania niefinansowe ujmowane są w kwocie wymagającej zapłaty.

	31.12.2025	31.12.2024
Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe przychodów	232	307
Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe przychodów	1 168	707
Rozliczenia międzyokresowe przychodów razem	1 400	1 014

	31.12.2025	31.12.2024
Zobowiązania z tytułu ubezpieczeń społecznych i PIT	35 496	28 945
Zobowiązania z tytułu podatku akcyzowego	211	126
Zobowiązania z tytułu podatku VAT	12 308	7 933
Pozostałe	2 200	1 883
Krótkoterminowe pozostałe zobowiązania niefinansowe	50 215	38 887
Część krótkoterminowa	51 383	39 594
Część długoterminowa	232	307
Pozostałe zobowiązania niefinansowe i rozliczenia międzyokresowe przychodów	51 615	39 901

6.16. Zobowiązania z tytułu umów

Polityka rachunkowości

Grupa ujmuje zobowiązania z tytułu umów, gdy istnieje obowiązek przekazania klientowi dóbr lub usług, z tytułu których jednostka otrzymała wynagrodzenie (lub kwota wynagrodzenia jest należna) od klienta.

	2025	2024
Zobowiązania z tytułu umów na początek okresu	27 931	18 788
Przedpłaty otrzymane od klientów	455 517	336 544
Rozpoznane jako przychody w okresie	(453 577)	(325 023)
Rozwiązanie	-	(2 378)
Zobowiązania z tytułu umów na koniec okresu	29 871	27 931

6. Noty objaśniające do skonsolidowanego sprawozdania z sytuacji finansowej ciąg dalszy

6.17. Rezerwy

Polityka rachunkowości

Rezerwy tworzone są wówczas, gdy na Grupie ciąży obecny obowiązek (prawny lub zwyczajowo oczekiwany) wynikający ze zdarzeń przeszłych i gdy prawdopodobna jest konieczność wydatkowania środków zawierających w sobie korzyści ekonomiczne w celu wypełnienia tego obowiązku oraz można dokonać wiarygodnego oszacowania kwoty tego obowiązku. Jeżeli Grupa spodziewa się, że wszystkie lub niektóre koszty objęte rezerwą zostaną zwrócone, na przykład na mocy umowy ubezpieczenia, wówczas zwrot ten jest ujmowany jako odrębny składnik aktywów, ale tylko wtedy, gdy jest rzeczą praktycznie pewną, że zwrot ten rzeczywiście nastąpi. Koszty dotyczące danej rezerwy są wykazane w skonsolidowanym sprawozdaniu z zysków lub strat i innych całkowitych dochodów po pomniejszeniu o wszelkie ewentualne zwroty.

W przypadku, gdy wpływ wartości pieniądza w czasie jest istotny, wielkość rezerwy jest ustalana poprzez zdyskontowanie prognozowanych przyszłych przepływów pieniężnych do wartości bieżącej, przy zastosowaniu stopy dyskontowej odzwierciedlającej aktualne oceny rynkowe wartości pieniądza w czasie oraz ewentualnego ryzyka związanego z danym zobowiązaniem. Jeśli dokonano dyskontowania, zwiększenie rezerwy w związku z upływem czasu jest ujmowane w kosztach finansowych.

a także tych, dla których rezerwa nie została utworzona (wyływ środków zawierających w sobie korzyści ekonomiczne nie jest prawdopodobny) na dzień 31 grudnia 2025 roku oraz na dzień 31 grudnia 2024 roku:

	31.12.2025	31.12.2024
Wyływ korzyści ekonomicznych jest prawdopodobny		
Liczba pozwów (szt.)	10	15
Wartość zobowiązań dla poszczególnych pozwów	2 - 798	1 - 392
Wartość rezerwy	1 370	653
Wyływ korzyści ekonomicznych nie jest prawdopodobny		
Liczba pozwów (szt.)	18	16
Wartość zobowiązań dla poszczególnych pozwów	1 - 621	8 - 620
Łączna wartość pozwów, dla których nie utworzono rezerwy	3 127	3 191

	2025	2024
Rezerwy na początek okresu	653	2 846
Zwiększenie	1 619	2 336
Wykorzystanie	(295)	(2 075)
Rozwiązanie	(129)	(2 454)
Rezerwy na koniec okresu	1 848	653
<i>Część krótkoterminowa</i>	<i>1 848</i>	<i>653</i>

Utworzone rezerwy na dzień 31 grudnia 2025 roku oraz na 31 grudnia 2024 roku obejmują rezerwy na sprawy sądowe.

Poniższa tabela przedstawia podsumowanie spraw sądowych, dla których utworzono rezerwę (prawdopodobny wyływ środków zawierających w sobie korzyści ekonomiczne).

7. Zadłużenie i zarządzanie kapitałem

7.1. Zarządzanie kapitałem

Zarządzanie kapitałem Grupy ma przede wszystkim na celu utrzymanie jej dobrego ratingu kredytowego i bezpiecznych wskaźników kapitałowych, co stanowi wsparcie dla działalności operacyjnej Grupy i zwiększa jej wartość dla akcjonariuszy. Grupa nie jest objęta żadnymi zewnętrznymi wymogami kapitałowymi.

Umowy kredytów bankowych i obligacje podlegają kowenantom opartym na skonsolidowanym zysku EBITDA po korektach, zadłużeniu netto i kosztach odsetkowych. Kowenanty umów kredytów bankowych są testowane na koniec każdego kwartału. Kowenanty obligacji są testowane na koniec każdego półrocza (pierwszy okres kończy się dnia 31 grudnia 2025 roku). Na dzień 31 grudnia 2025 roku wszystkie kowenanty były spełnione. Grupa nie ma żadnych przesłanek wskazujących na trudności w przestrzeganiu kowenantów.

Grupa zarządza swoją strukturą kapitałową, w tym wprowadza do niej zmiany w następstwie zmian uwarunkowań ekonomicznych. W celu utrzymania lub skorygowania swojej struktury kapitałowej Grupa może zmodyfikować wypłatę dywidendy, zwrócić kapitał akcjonariuszom lub przeprowadzić emisję nowych akcji. W okresach sprawozdawczych zakończonych dnia 31 grudnia 2025 roku i dnia 31 grudnia 2024 roku nie wprowadzono żadnych zmian do celów, zasad ani procesów obowiązujących w tym obszarze.

Grupa monitoruje stan kapitałów za pomocą wskaźnika zadłużenia, który oblicza się jako stosunek zadłużenia netto do sumy kapitałów powiększonych o zadłużenie netto. Do zadłużenia netto Grupa wlicza oprocentowane kredyty i pożyczki oraz zobowiązania z tytułu leasingu pomniejszone o środki pieniężne i ich ekwiwalenty. Kapitał obejmuje kapitał własny przypadający akcjonariuszom jednostki dominującej. Na wskaźnik zadłużenia w Grupie istotny wpływ mają długoterminowe umowy najmu i leasingu.

	Nota	31.12.2025	31.12.2024
Kredyty, pożyczki i obligacje	7.3	4 147 670	4 548 816
<i>Kredyty</i>		<i>3 133 142</i>	<i>4 531 137</i>
<i>Obligacje</i>		<i>1 000 948</i>	<i>-</i>
<i>Pożyczki</i>		<i>13 580</i>	<i>17 679</i>
Zobowiązania z tytułu leasingu	6.4	5 301 400	4 854 647
Minus środki pieniężne i ich ekwiwalenty	7.4	(1 078 992)	(749 578)
Zadłużenie netto		8 370 078	8 653 885
Kapitał własny	7.2	2 493 708	1 388 894
Kapitał i zadłużenie netto		10 863 786	10 042 779
Wskaźnik dźwigni		77%	86%

Grupa aktywnie zarządza poziomem wskaźnika zadłużenia w ramach zarządzania płynnością, co zostało opisane w nocie 8.2. Grupa monitoruje ryzyko płynności ze szczególnym uwzględnieniem odsetek płatnych w okresie najbliższych 12 miesięcy oraz części krótko- i długoterminowej rat kapitałowych. Do monitorowania płynności wykorzystywane jest m.in. narzędzie do okresowego planowania płynności. Narzędzie to uwzględnia terminy wymagalności/zapadalności zarówno zobowiązań, jak i aktywów finansowych (np. należności, innych aktywów finansowych) oraz prognozowane przepływy pieniężne z działalności operacyjnej.

7. Zadłużenie i zarządzanie kapitałem ciąg dalszy

7.2. Kapitał własny

Kapitał podstawowy

Struktura akcjonariatu na dzień 31 grudnia 2025 roku:

Akcjonariusz	Liczba akcji	% udziału w akcjach wyemitowanych / % udziału w prawach głosu
Heket Topco S.à r.l.	377 364 050	37,62%
PG Investment Company 1113B S.à r.l.	100 425 713	10,01%
Pozostali	521 404 842	51,99%
Akcje własne	3 780 000	0,38%
Razem	1 002 974 605	100,00%

Struktura akcjonariatu na dzień 31 grudnia 2024 roku:

Akcjonariusz	Liczba akcji	% udziału w akcjach wyemitowanych / % udziału w prawach głosu
Heket Topco S.à r.l.	451 368 993	45,14%
PG Investment Company 1113B S.à r.l.	126 420 770	12,64%
Pozostali	422 210 237	42,22%
Razem	1 000 000 000	100,00%

W dniu 10 października 2024 roku akcjonariusze podjęli uchwałę o zamianie wszystkich istniejących akcji zwykłych klasy A i B oraz akcji uprzywilejowanych klasy A i B o wartości nominalnej 0,01 EUR każda poprzez utworzenie 1 000 000 000 akcji zwykłych o takich samych prawach głosu i prawach do dywidendy bez wartości nominalnej w oparciu o wskaźnik konwersji z umowy z dnia 2 grudnia 2021 roku.

Akcje Spółki zostały zarejestrowane zgodnie z prawem luksemburskim i są notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie od dnia 17 października 2024 roku.

Na dzień 31 grudnia 2024 roku kapitał podstawowy w pełni opłacony wynosił 119 790 tys. PLN (26 039 tys. EUR) i był reprezentowany przez 1 000 000 000 akcji zwykłych bez wartości nominalnej.

W dniu 30 października 2025 roku delegaci Rady Dyrektorów Spółki podjęli uchwałę o podwyższeniu kapitału podstawowego o kwotę 329 tys. PLN (77 tys. EUR) poprzez emisję 2 974 605 nowych akcji bez wartości nominalnej, za łączną cenę 65 084 tys. PLN (15 344 tys. EUR), z czego kwota 64 756 tys. PLN (15 266 tys. EUR) została przeznaczona na nadwyżkę ze sprzedaży akcji powyżej ich wartości nominalnej. Akcje zostały przydzielone wybranym beneficjentom w ramach programu IPO Bonus, zaprezentowanego w nocy 9.2. Podwyższenie kapitału zostało opłacone w środkach pieniężnych w kwocie 65 074 tys. PLN (15 342 tys. EUR) oraz poprzez włączenie dostępnego kapitału rezerwowego (zmniejszenie nadwyżki ze sprzedaży akcji powyżej ich wartości nominalnej) w kwocie 10 tys. PLN (2 tys. EUR).

Na dzień 31 grudnia 2025 roku kapitał podstawowy w pełni opłacony wynosił 120 119 tys. PLN (26 118 tys. EUR) i był reprezentowany przez 1 002 974 605 akcji zwykłych bez wartości nominalnej.

Nadwyżka ze sprzedaży akcji powyżej ich wartości nominalnej

Na dzień 31 grudnia 2024 roku nadwyżka ze sprzedaży akcji powyżej ich wartości nominalnej wynosiła 8 382 968 tys. PLN.

W dniu 30 października 2025 roku, w powiązaniu z podniesieniem kapitału podstawowego opisanym powyżej, 64 746 tys. PLN (15 266 tys. EUR) zostało przeznaczone na nadwyżkę ze sprzedaży akcji powyżej ich wartości nominalnej, natomiast kwota 10 tys. PLN (2 tys. EUR) pomniejszyła nadwyżkę ze sprzedaży akcji powyżej ich wartości nominalnej.

Na dzień 31 grudnia 2025 roku nadwyżka ze sprzedaży akcji powyżej ich wartości nominalnej wynosiła 8 447 679 tys. PLN.

Akcje własne

W sierpniu 2025 roku, Grupa przeprowadziła transakcje w ramach programu skupu akcji własnych w celu realizacji zobowiązań wynikających z Długoterminowego Programu Motywacyjnego. W wyniku wszystkich transakcji przeprowadzonych w ramach Programu Skupu, czyli okresie od 7 sierpnia 2025 roku do 19 sierpnia 2025 roku, Spółka nabyła łącznie 3 780 000 akcji własnych, stanowiących ok. 0,38% kapitału zakładowego Spółki. Na dzień 31 grudnia 2025 roku akcje własne mają wartość 82 304 tys. PLN.

7. Zadłużenie i zarządzanie kapitałem ciąg dalszy

7.3. Zadłużenie

Polityka rachunkowości

Grupa klasyfikuje zobowiązania z tytułu kredytów, pożyczek, obligacji oraz leasingu jako zadłużenie.

W momencie początkowego ujęcia wszystkie kredyty bankowe, pożyczki i dłużne papiery wartościowe są ujmowane w wartości godziwej, pomniejszonej o koszty związane z uzyskaniem danego finansowania. Po początkowym ujęciu oprocentowane kredyty, pożyczki i obligacje są wyceniane według zamortyzowanego kosztu, przy zastosowaniu metody efektywnej stopy procentowej.

Przy ustalaniu zamortyzowanego kosztu uwzględnia się koszty związane z uzyskaniem kredytu lub pożyczki oraz dyskonta lub premie uzyskane w związku ze zobowiązaniem.

W przypadku zobowiązań finansowych o zmiennej stopie okresowo aktualizuje się szacunki przepływów pieniężnych, aby odzwierciedlić zmiany rynkowych stóp procentowych, w tym wynikające ze zmiany marży, co powoduje zmianę efektywnej stopy procentowej.

Przychody i koszty są ujmowane w zysku lub stracie z chwilą zaprzestania ujmowania zobowiązania, a także w następstwie zastosowania metody efektywnej stopy procentowej.

Opis przyjętej polityki rachunkowości oraz dokonanych osądów i szacunków w odniesieniu do zobowiązań z tytułu leasingu został zawarty w nocie 6.4.

Poniżej zaprezentowano uzgodnienie zmian zobowiązań wynikających z działalności finansowej:

					2025
	Kredyty	Obligacje	Pożyczki	Zobowiązania z tytułu leasingu	Razem
Stan na 01.01.2025	4 531 137	-	17 679	4 854 647	9 403 463
Zmiany pieniężne					
Wpływy	1 693 596	-	-	-	2 693 596
Płatności	(3 352 869)	(37 860)	(5 299)	(1 186 651)	(4 582 679)
<i>Splaty kapitału</i>	<i>(3 093 397)</i>	<i>-</i>	<i>(4 158)</i>	<i>(819 664)</i>	<i>(3 917 219)</i>
<i>Odsetki zapłacone</i>	<i>(259 472)</i>	<i>(37 860)</i>	<i>(1 141)</i>	<i>(366 987)</i>	<i>(665 460)</i>
Zmiany niepieniężne					
Odsetki naliczone	313 241	38 808	1 200	366 699	719 948
Różnice kursowe z wyceny	(10 156)	-	-	(6 347)	(16 503)
Zmiany oczekiwanych przepływów pieniężnych	(41 898)	-	-	-	(41 898)
Pozostałe zmiany niepieniężne	91	-	-	1 273 052	1 273 143
Stan na 31.12.2025	3 133 142	1 000 948	13 580	5 301 400	9 449 070
<i>Część krótkoterminowa</i>	<i>307 414</i>	<i>5 638</i>	<i>5 150</i>	<i>856 596</i>	<i>1 174 798</i>
<i>Część długoterminowa</i>	<i>2 825 728</i>	<i>995 310</i>	<i>8 430</i>	<i>4 444 804</i>	<i>8 274 272</i>

7. Zadłużenie i zarządzanie kapitałem ciąg dalszy

	2024				
	Kredyty	Obligacje	Pożyczki	Zobowiązania z tytułu leasingu	Razem
Stan na 01.01.2024	5 196 354	-	22 015	4 012 563	9 230 932
Zmiany pieniężne					
Wpływy	1 022 215	-	-	-	1 022 215
Płatności	(2 094 232)	-	(6 022)	(1 082 963)	(3 183 217)
<i>Spląty kapitału</i>	<i>(1 629 180)</i>	-	<i>(4 336)</i>	<i>(762 768)</i>	<i>(2 396 284)</i>
<i>Odsetki zapłacone</i>	<i>(465 052)</i>	-	<i>(1 686)</i>	<i>(320 195)</i>	<i>(786 933)</i>
Zmiany niepieniężne					
Nabycie jednostek zależnych	31 819	-	-	37 983	69 802
Odsetki naliczone	475 004	-	1 686	320 247	796 937
Różnice kursowe z wyceny	(13 639)	-	-	(23 143)	(36 782)
Zmiany oczekiwanych przepływów pieniężnych	(84 432)	-	-	-	(84 432)
Pozostałe zmiany niepieniężne	(1 952)	-	-	1 589 960	1 588 008
Stan na 31.12.2024	4 531 137	-	17 679	4 854 647	9 403 463
<i>Część krótkoterminowa</i>	<i>325 466</i>	-	<i>4 420</i>	<i>764 215</i>	<i>1 094 101</i>
<i>Część długoterminowa</i>	<i>4 205 671</i>	-	<i>13 259</i>	<i>4 090 432</i>	<i>8 309 362</i>

Pozostałe zmiany niepieniężne zobowiązań z tytułu leasingu wynikają z nowych umów leasingu, z zakończenia umów leasingu oraz z tytułu modyfikacji i aktualizacji wyceny umów leasingu w celu odzwierciedlenia zmiany opłat leasingowych. Pozostałe informacje na temat zobowiązań z tytułu leasingu zaprezentowano w nocie 6.4. Natomiast przychody, koszty, zyski i straty z tytułu instrumentów finansowych (w tym kredytów, pożyczek i zobowiązań z tytułu leasingu) zaprezentowano w nocie 8.1.

7. Zadłużenie i zarządzanie kapitałem ciąg dalszy

Szczegółowe informacje dotyczące obligacji oraz umów kredytów bankowych i pożyczek przedstawia poniższa tabela:

Rodzaj	Podmiot udzielający	Data zawarcia umowy	Kwota kredytu (w tysiącach)	Waluta	Oprocentowanie*	Sposób spłaty	Termin spłaty	Wartość księgowa	
								31.12.2025	31.12.2024
Kredyt bankowy	Bank	14 lipca 2021	145 542	PLN	WIBOR 6M + marża	półroczne raty	1 września 2025	-	88 639
Kredyt bankowy (SFA)	Konsorcjum bankowe	09 stycznia 2023 / 9 września 2025***	1 926 414	PLN	WIBOR 3M + marża	półroczne rosnące raty kapitałowe, począwszy od 30 czerwca 2024 roku	30 czerwca 2031	1 234 850	1 120 371
Kredyt bankowy (SFA)	Konsorcjum bankowe	09 stycznia 2023 / 9 września 2025***	55 819	EUR	EURIBOR 3M + marża	półroczne rosnące raty kapitałowe, począwszy od 30 czerwca 2024 roku	30 czerwca 2031	49 806	179 805
Kredyt bankowy (SFA)	Konsorcjum bankowe	09 stycznia 2023 / 9 września 2025***	2 800 000	PLN	WIBOR 3M + marża	jednorazowa spłata	30 września 2031	1 335 092	2 343 787
Kredyt bankowy (SFA)	Konsorcjum bankowe	09 stycznia 2023 / 9 września 2025***	130 245	EUR	EURIBOR 1M + marża	jednorazowa spłata	30 września 2025**	-	446 503
Kredyt bankowy (SFA)	Konsorcjum bankowe	09 stycznia 2023 / 9 września 2025***	50 000	EUR	EURIBOR 3M + marża	jednorazowa spłata	30 września 2031	205 645	-
Pożyczka	Finansujący	18 maja 2023	19 091	PLN	WIBOR 1M + marża	miesięczne rosnące raty kapitałowe, począwszy od 25 lipca 2023 roku	25 czerwca 2028	11 002	14 260
Kredyt bankowy (CFA)	Bank	24 maja 2023	309 994	PLN	WIBOR 3M + marża	półroczne rosnące raty kapitałowe, począwszy od 30 czerwca 2024 roku	24 maja 2029	240 200	285 820
Kredyt bankowy (CFA)	Bank	24 maja 2023	7 500	EUR	EURIBOR 3M + marża	półroczne rosnące raty kapitałowe, począwszy od 30 czerwca 2024 roku	24 maja 2029	25 422	29 737
Pożyczka	Finansujący	20 czerwca 2023	4 496	PLN	WIBOR 1M + marża	miesięczne raty kapitałowe od 15 sierpnia 2023	15 lipca 2028	2 578	3 419
Kredyt odnawialny	Bank	4 lipca 2024	12 000	EUR	ROBOR / EURIBOR 1M + marża	płatności bieżące	31 marca 2026	42 127	36 475
Obligacje	Inwestorzy	7 maja 2025	1 000 000	PLN	WIBOR 6M + marża	jednorazowa spłata, odsetki płatne dwa razy w roku	7 maja 2030	1 000 948	-
Zobowiązania z tytułu kredytów, pożyczek i obligacji razem								4 147 670	4 548 816

7. Zadłużenie i zarządzanie kapitałem ciąg dalszy

*Zgodnie z podpisanymi umowami kredytowymi z Konsorcjum banków (Umowa o linię kredytową zawarta 9 stycznia 2023 roku) oraz Umowa o linię kredytową zawarta 24 maja 2023 roku, Grupa może wybrać miesięczny, trzymiesięczny lub sześciomiesięczny okres odsetkowy lub inny okres uzgodniony z kredytodawcami. Stopa procentowa na dzień 31 grudnia 2025 roku oraz na dzień 31 grudnia 2024 roku wynosiła WIBOR 1M + marża, EURIBOR 1M + marża, WIBOR 3M + marża oraz EURIBOR 3M + marża.

**termin faktycznej spłaty.

***podano 2 daty - pierwotnej umowy i umowy zastępującej pierwotnej umowy.

SFA - Umowa kredytowa zawarta w dniu 9 września 2025 roku

W dniu 9 września 2025 roku Żabka Polska sp. z o.o. jako kredytobiorca i gwarant, Zabka Group S.A. oraz Zabka International S.à r.l. jako gwaranci, ING Bank N.V., oddział w Londynie, jako agent i agent ds. zabezpieczeń oraz konsorcjum instytucji finansowych jako kredytodawcy zawarli Umowę Finansowania Senioralnego (zgodną ze standardem Loan Market Association), przewidującą udzielenie:

1. kredytów terminowych spłacanych w ratach w kwotach ok. 800 mln PLN oraz ok. 13 mln EUR, z terminem zapadalności 30 czerwca 2031 roku;
2. kredytów terminowych spłacanych jednorazowo w kwotach ok. 1 451 mln PLN oraz 50 mln EUR, z terminem zapadalności 30 września 2031 roku;
3. odnawialnej linii kredytowej w wysokości 500 mln PLN, z terminem zapadalności 30 czerwca 2031 roku;
4. początkowej dodatkowej linii kredytowej w wysokości 512 mln PLN, z terminem zapadalności 30 czerwca 2031 roku.

Zawarcie Umowy Finansowania Senioralnego było związane z refinansowaniem zadłużenia grupy kapitałowej (na podstawie dotychczasowej Umowy Finansowania Senioralnego), co doprowadziło do obniżenia kosztów jego obsługi oraz wydłużenia terminów wymagalności. Zawarcie nowej Umowy Finansowania Senioralnego umożliwiło również kompensatę bieżącego zadłużenia z przyznanymi zobowiązaniami, jako kontynuację finansowania na podstawie nowej umowy.

Każdy kredyt oraz dodatkowa linia kredytowa oprocentowane są według zmiennej stopy procentowej ustalonej na podstawie stawki bazowej WIBOR dla kredytów denominowanych w PLN oraz dodatkowej linii kredytowej lub stawki EURIBOR dla

kredytów denominowanych w EUR, powiększonej o stałą marżę, która może być korygowana w zależności od zmian wskaźników finansowych oraz realizacji wskaźników ESG określonych w Umowie Finansowania Senioralnego.

Umowa Finansowania Senioralnego zawiera szereg oświadczeń, zobowiązań oraz przypadków naruszenia standardowych dla tego typu umów (w szczególności dotyczących utrzymania wymaganych poziomów wskaźnika dźwigni finansowej oraz wskaźnika pokrycia odsetek).

Umowa została zabezpieczona następującymi zabezpieczeniami:

1. umową zastawu rejestrowego i finansowego na udziałach w Żabka Polska sp. z o.o. zgodnie z prawem polskim;
2. umową zastawu na udziałach w Zabka International S.à r.l. zgodnie z prawem luksemburskim;
3. oświadczeniem o poddaniu się egzekucji zgodnie z prawem polskim.

Umowa kredytowa objęta jest kowenantami opartymi na skonsolidowanej EBITDA, zadłużeniu netto oraz kosztach odsetkowych. Kowenanty są weryfikowane na koniec każdego kwartału. Na dzień 31 grudnia 2025 roku wszystkie wskaźniki finansowe były spełnione. Nic nie wskazuje na to, aby Spółka miała trudności z wywiązaniem się z tych warunków.

Grupa skonkludowała, że zmodyfikowaną umowę należy traktować jako wymianę, która nie różni się istotnie i nie skutkuje wygaśnięciem pierwotnego zobowiązania. Zysk ze zmiany (modyfikacji) został ujęty jako przychód finansowy (zob. nota 5.4).

CFA - Umowa kredytowa zawarta w dniu 24 maja 2023 roku

W dniu 24 maja 2023 roku Grupa zawarła z bankiem umowę kredytową na finansowanie oraz refinansowanie nakładów inwestycyjnych do łącznej maksymalnej kwoty 309 994 tys. PLN oraz 7 500 tys. EUR.

W 2023 roku Grupa wykorzystwała pełną wartość dostępnego finansowania. Zgodnie z warunkami umowy kredytowej zadłużenie z tytułu kredytu podlega spłacie w półrocznych ratach kapitałowych rozpoczynających się od czerwca 2024 roku, a ostatnia rata zostanie spłacona w maju 2029 roku. Zaplanowane spłaty zostały zrealizowane w trakcie 2025 roku.

7. Zadłużenie i zarządzanie kapitałem ciąg dalszy

W związku z zawarciem umowy kredytowej Grupa ustanowiła – za pośrednictwem agenta zabezpieczeń działającego na rzecz banku – zabezpieczenia analogiczne do tych wymaganych w przypadku konsorcjum banków.

W dniu 31 stycznia 2025 roku Grupa zawarła Aneks do Umowy Kredytowej. Na podstawie tego aneksu Umowa Kredytowa została zmieniona w szczególności w zakresie:

1. ograniczenia katalogu zabezpieczeń do (a) zastawów ustanowionych na udziałach spółek bezpośrednio zależnych Emitenta oraz na udziałach Żabka Automatic Logistics sp. z o.o., oraz (b) gwarancji udzielanych przez spółki bezpośrednio zależne Emitenta oraz inne istotne spółki;
2. usunięcia ograniczeń dotyczących m.in. transferów środków pieniężnych oraz zbywania aktywów pomiędzy podmiotami Grupy Żabka;
3. umożliwienia członkom Grupy emisji niezabezpieczonych obligacji do łącznej kwoty 1 000 000 tys. PLN w ramach istniejących limitów zadłużenia;
4. zmiany stopy procentowej poprzez obniżenie marży o 75 punktów bazowych, co – biorąc pod uwagę wcześniejszą obniżkę marży o dodatkowe 25 punktów bazowych od 17 października 2024 roku w związku z dopuszczeniem akcji Spółki do obrotu na GPW – daje łącznie redukcję marży o 100 punktów bazowych.

Aneks i Ujednolicenie nr 1 zmienił również inne postanowienia Umowy Kredytowej, które nie wpływają istotnie na jej ogólne warunki, ale dostosowują ją do aktualnej sytuacji i potrzeb Grupy.

W dniu 30 września 2025 roku Grupa zawarła Aneks i Ujednolicenie nr 2 do Umowy Kredytowej. W wyniku zawarcia Aneksu nr 2 marża uległa dalszemu obniżeniu, co przełoży się na niższe koszty odsetkowe związane z obsługą zadłużenia Grupy w kolejnych okresach.

Ponadto, zgodnie z Aneksem nr 2, dotychczasowy limit dopuszczalnych emisji obligacji przez spółki Grupy został zwiększony o 1 mld PLN do łącznej wartości 2 mld PLN, przy zachowaniu obowiązujących limitów zadłużenia.

Umowa kredytowa objęta jest kowenantami opartymi na skonsolidowanej EBITDA, zadłużeniu netto oraz kosztach odsetkowych. Kowenanty są weryfikowane na koniec każdego kwartału. Na dzień 31 grudnia 2025 roku wszystkie kowenanty były spełnione. Nic nie wskazuje na to, aby Grupa miała trudności z wywiązaniem się z kowenantów.

Umowa dotycząca kredytu eksportowego (ECA) zawarta 14 lipca 2021 roku

W dniu 1 września 2025 roku umowa dotycząca kredytu eksportowego, pierwotnie zawarta 14 lipca 2021 roku, dotycząca kredytu kupieckiego w kwocie głównej 184 600 000 PLN, pomiędzy m.in. Żabka Automatic Logistics sp. z o.o., Żabka Polska sp. z o.o. oraz Banco Santander, S.A. jako kredytodawcą, została w pełni spłacona.

Umowa dotycząca odnawialnej linii kredytowej zawarta 4 lipca 2024 roku

W dniu 4 lipca 2024 roku DRIM Daniel Distributie FMCG S.R.L. oraz Froo Romania Retail S.R.L. zawarły Umowę o Linie Kredytowe („Umowa”) na łączną maksymalną kwotę 12 000 tys. EUR (z możliwością wykorzystania w RON lub EUR do maksymalnego limitu). Zgodnie z warunkami Umowy, limit kredytowy może być wykorzystany na:

1. Wystawianie gwarancji bankowych.
2. Linię kredytową – cele ogólne.

Zobowiązania zostały zabezpieczone gwarancją korporacyjną udzieloną przez Żabka Polska sp. z o.o. kredytobiorcy mogą korzystać z limitu kredytowego do 31 marca 2026 roku.

Zobowiązania pozabankowe

Zobowiązania pozabankowe obejmują transakcje sprzedaży i leasingu zwrotnego, dla których przeniesienie aktywów nie stanowi sprzedaży w rozumieniu MSSF 15, ponieważ kontrola nad aktywami nie przechodzi na leasingodawcę-nabywcę. W związku z tym transakcje te są ujmowane jako transakcje finansowe zabezpieczone aktywami trwałymi.

Obligacje

W dniu 25 marca 2025 roku Żabka Group S.A., działając jako emitent, zawarła Umowę Programu Emisji Obligacji („Program Emisji Obligacji”) z Żabka Polska sp. z o.o. jako drugim emitentem, Bank Polska Kasa Opieki S.A. jako aranżerem i dealerem, Powszechna Kasa Oszczędności Bank Polska S.A. jako aranżerem i dealerem, Santander Bank Polska S.A. jako aranżerem, dealerem i koordynatorem ESG oraz Trigon Dom Maklerski S.A. jako dealerem. Umowa została zawarta na czas nieokreślony, a w ramach Programu Emisji Obligacji Żabka Group S.A. i Żabka Polska sp. z o.o. uzyskały możliwość emisji obligacji regulowanych prawem polskim do łącznej maksymalnej kwoty 1 000 000 tys. PLN. Celem emisji w ramach Programu Emisji Obligacji zostały określone „ogólne cele korporacyjne spółek Grupy Żabka”. Program umożliwia emisję zwykłych obligacji oraz obligacji powiązanych ze zrównoważonym rozwojem (SLB).

7. Zadłużenie i zarządzanie kapitałem ciąg dalszy

W dniu 7 maja 2025 roku, w ramach ustanowionego Programu Emisji Obligacji, Żabka Group S.A. wyemitowała 1 000 000 sztuk obligacji serii ZAB0530, każda o wartości nominalnej 1 tys. PLN i łącznej wartości nominalnej 1 000 000 tys. PLN. Obligacje są powiązane ze zrównoważonym rozwojem zgodnie ze standardami International Capital Market Association („ICMA”) i są zabezpieczone gwarancją korporacyjną udzieloną przez Żabka Polska sp. z o.o.

Termin zapadalności obligacji wynosi 5 lat. Oprocentowanie jest zmienne i oparte na 6-miesięcznej stawce WIBOR, powiększonej o marżę 150 punktów bazowych. W dniu 15 lipca 2025 roku Grupa wprowadziła obligacje do Alternatywnego Systemu Obrotu Catalyst prowadzonego przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie.

Gwarancje

Na dzień 31 grudnia 2025 roku kwota gwarancji bankowych i ubezpieczeniowych wystawionych na wniosek Żabka Polska sp. z o.o. wynosiła 202 777 tys. PLN (182 491 tys. PLN na dzień 31 grudnia 2024 roku). Wystawione gwarancje były bezwarunkowe i w dużej mierze stanowiły zabezpieczenie należytego wykonania umów zawartych przez spółkę.

7.4. Środki pieniężne i ich ekwiwalenty

Polityka rachunkowości

Środki pieniężne i ich ekwiwalenty wykazane w skonsolidowanym sprawozdaniu z sytuacji finansowej i skonsolidowanym sprawozdaniu z przepływów pieniężnych obejmują środki pieniężne w banku i w kasie oraz lokaty krótkoterminowe o pierwotnym okresie zapadalności nieprzekraczającym trzech miesięcy.

Środki pieniężne w banku są oprocentowane według zmiennych stóp procentowych, których wysokość zależy od stopy oprocentowania jednodniowych lokat bankowych. Lokaty krótkoterminowe są zawierane na różne okresy, od jednego dnia do jednego miesiąca, w zależności od aktualnego zapotrzebowania Grupy na środki pieniężne i są oprocentowane według ustalonych dla nich stóp procentowych.

Polityka rachunkowości dotycząca instrumentów finansowych została przedstawiona w nocie 8.1.

	31.12.2025	31.12.2024
Środki pieniężne w banku	1 076 983	749 060
Środki pieniężne w kasie	2 009	518
Środki pieniężne i ich ekwiwalenty	1 078 992	749 578
Wartość godziwa	1 078 992	749 578

Informacje dotyczące czynników ryzyka, na które narażone są środki pieniężne zaprezentowano w nocie 8.2.

7. Zadłużenie i zarządzanie kapitałem ciąg dalszy

7.5. Noty objaśniające do skonsolidowanego sprawozdania z przepływów pieniężnych

Poniższe zestawienia prezentują uzgodnienie pomiędzy zmianami niektórych pozycji skonsolidowanego sprawozdania z sytuacji finansowej oraz zmianami wykazanymi w skonsolidowanym sprawozdaniu z przepływów pieniężnych.

	2025	2024
Zmiana stanu należności zaprezentowana w skonsolidowanym sprawozdaniu z sytuacji finansowej	(417 567)	(219 649)
<i>(zwiększenie) / zmniejszenie stanu długoterminowych pozostałych aktywów finansowych</i>	<i>8 061</i>	<i>(14 894)</i>
<i>(zwiększenie) / zmniejszenie stanu krótkoterminowych pozostałych aktywów finansowych</i>	<i>2 503</i>	<i>48 717</i>
<i>(zwiększenie) / zmniejszenie stanu długoterminowych pozostałych aktywów niefinansowych</i>	<i>3 058</i>	<i>(1 867)</i>
<i>(zwiększenie) / zmniejszenie stanu krótkoterminowych pozostałych aktywów niefinansowych</i>	<i>84 839</i>	<i>(56 703)</i>
<i>(zwiększenie) / zmniejszenie stanu należności z tytułu dostaw i usług</i>	<i>(516 028)</i>	<i>(194 902)</i>
Rozliczenia międzyokresowe	9 221	(6 486)
Zmiana z tytułu nabycia jednostek zależnych	-	46 123
Efekt dyskonta należności i odsetek	317	2 657
Zmiana stanu należności z tytułu zawartych lokat środków pieniężnych	(10 253)	9 653
Zmiana stanu należności z tytułu postępowania zabezpieczającego	-	(60 793)
Zmiana stanu inwestycji we wspólne przedsięwzięcia	(4 109)	4 543
Pozostałe	1 578	(970)
(Zwiększenie) / Zmniejszenie stanu należności zaprezentowane w skonsolidowanym sprawozdaniu z przepływów pieniężnych	(420 813)	(224 922)

	2025	2024
Zmiana stanu zobowiązań z wyjątkiem kredytów i pożyczek zaprezentowana w skonsolidowanym sprawozdaniu z sytuacji finansowej	788 503	1 238 187
<i>(zwiększenie) / zmniejszenie stanu długoterminowych zobowiązań z tytułu świadczeń pracowniczych</i>	<i>1 374</i>	<i>(270)</i>
<i>(zwiększenie) / zmniejszenie stanu krótkoterminowych zobowiązań z tytułu świadczeń pracowniczych</i>	<i>5 709</i>	<i>4 660</i>
<i>(zwiększenie) / zmniejszenie stanu długoterminowych pozostałych aktywów finansowych</i>	<i>9 844</i>	<i>93 886</i>
<i>(zwiększenie) / zmniejszenie stanu długoterminowych pozostałych aktywów niefinansowych</i>	<i>(75)</i>	<i>252</i>
<i>(zwiększenie) / zmniejszenie stanu krótkoterminowych pozostałych zobowiązań niefinansowych i rozliczeń międzyokresowych przychodów</i>	<i>11 789</i>	<i>11 188</i>
<i>(zwiększenie) / zmniejszenie stanu krótkoterminowych zobowiązań z tytułu dostaw i usług oraz pozostałych zobowiązań finansowych</i>	<i>759 862</i>	<i>1 128 471</i>
Zmiana stanu niezafakturowanych zobowiązań	(43 156)	(54 611)
Zmiana stanu rozliczeń międzyokresowych przychodów	(386)	(164)
Zmiana z tytułu nabycia jednostek zależnych	-	(44 431)
Zmiana stanu zobowiązań inwestycyjnych	15 299	(105 938)
Zmiana stanu zobowiązań z tytułu świadczeń pracowniczych ujęta w innych całkowitych dochodach	(815)	187
Efekt dyskonta zobowiązań	(1 331)	(1 563)
Zmiana stanu rozliczeń międzyokresowych z tytułu odsetek od faktoringu	312	(4 611)
Wycena instrumentów pochodnych	(9 846)	(94 304)
Pozostałe	-	(1 224)
(Zwiększenie) / Zmniejszenie stanu zobowiązań z wyjątkiem kredytów i pożyczek zaprezentowana w skonsolidowanym sprawozdaniu z przepływów pieniężnych	748 580	931 528

7. Zadłużenie i zarządzanie kapitałem ciąg dalszy

	2025	2024
Zmiana stanu rozliczeń międzyokresowych kosztów oraz rozliczeń międzyokresowych przychodów		
Przedpłaty	(9 221)	6 486
Rozliczenia międzyokresowe przychodów	386	164
Niezafakturowane zobowiązania	43 156	54 611
Nieodsetkowe koszty związane z kredytami	14 202	(12 341)
Pozostałe	-	(47)
(Zwiększenie) / zmniejszenie stanu rozliczeń międzyokresowych zaprezentowane w skonsolidowanym sprawozdaniu z przepływów pieniężnych	48 523	48 873
	2025	2024
Nabycie rzeczowych aktywów trwałych i wartości niematerialnych		
Zwiększenia stanu rzeczowych aktywów trwałych	(1 268 166)	(1 323 856)
Zwiększenia stanu wartości niematerialnych	(346 912)	(351 134)
Zmiana stanu zobowiązań inwestycyjnych	(15 299)	105 939
Wartość amortyzacji maszyn i urządzeń aktywowanej w wartości początkowej inwestycji w obcych środkach trwałych	988	1 030
Zwrot środków w ramach postępowania zabezpieczającego	-	60 793
Kompensata	5 588	-
Nabycie rzeczowych aktywów trwałych i wartości niematerialnych zaprezentowane w skonsolidowanym sprawozdaniu z przepływów pieniężnych	(1 623 801)	(1 507 228)

	2025	2024
(Zysk) / Strata na działalności inwestycyjnej		
(Zysk) / strata ze sprzedaży i likwidacji rzeczowych aktywów trwałych	(7 229)	(1 496)
Odpis na oczekiwane straty kredytowe pożyczek	(39)	-
Odpis na rzeczowe aktywa trwałe, wartości niematerialne i aktywa z tytułu prawa do użytkowania	3 233	15 370
Pozostałe	-	(427)
(Zysk) / strata na działalności inwestycyjnej zaprezentowane w skonsolidowanym sprawozdaniu z przepływów pieniężnych	(4 035)	13 447
	2025	2024
Zmiana stanu zapasów zaprezentowana w skonsolidowanym sprawozdaniu z sytuacji finansowej	(57 625)	(317 627)
Zwiększenie z tytułu nabycia jednostek zależnych	-	51 621
Zwiększenie / (zmniejszenie) stanu zapasów zaprezentowane w skonsolidowanym sprawozdaniu z przepływów pieniężnych	(57 625)	(266 006)

Informacje dotyczące przepływów pieniężnych wynikających z zawartych umów leasingu zaprezentowano w nocie 6.4.

8. Instrumenty finansowe, zarządzanie ryzykiem finansowym i płynnością ciąg dalszy

8.1. Instrumenty finansowe

Polityka rachunkowości

Aktywa finansowe

Klasyfikacja aktywów finansowych

Aktywa finansowe klasyfikowane są do następujących kategorii wyceny:

- » aktywa finansowe wyceniane według zamortyzowanego kosztu,
- » aktywa finansowe wyceniane w wartości godziwej przez wynik finansowy,
- » aktywa finansowe wyceniane w wartości godziwej przez inne całkowite dochody.

Grupa klasyfikuje składnik aktywów finansowych zgodnie ze swoim modelem biznesowym w zakresie zarządzania aktywami finansowymi oraz charakterystyką przepływów pieniężnych wynikających z umowy dotyczącej danego składnika aktywów finansowych (tzw. „kryterium SPPI”). Grupa dokonuje reklasyfikacji inwestycji w instrumenty dłużne wtedy i tylko wtedy, gdy zmianie ulega model zarządzania tymi aktywami.

Wycena na moment początkowego ujęcia

W momencie początkowego ujęcia Grupa wycenia składnik aktywów finansowych w wartości godziwej, którą w przypadku aktywów finansowych niewycenianych w wartości godziwej przez wynik finansowy powiększa się o koszty transakcyjne, które można bezpośrednio przypisać do nabycia danego składnika aktywów finansowych.

Zaprzestanie ujmowania

Aktywa finansowe wyłącza się z bilansu w sytuacji, gdy:

- » prawa do uzyskania przepływów pieniężnych z danych aktywów finansowych wygasły lub

- » prawa do uzyskania przepływów pieniężnych z danych aktywów finansowych zostały przeniesione, a Grupa dokonała przeniesienia zasadniczo całego ryzyka i wszystkich korzyści z tytułu ich własności.

Wycena po początkowym ujęciu

Dla celów wyceny po początkowym ujęciu aktywa finansowe klasyfikowane są do jednej z czterech kategorii:

- A. instrumenty dłużne wyceniane w zamortyzowanym koszcie,
- B. instrumenty dłużne wyceniane w wartości godziwej przez inne całkowite dochody,
- C. instrumenty kapitałowe wyceniane w wartości godziwej przez inne całkowite dochody,
- D. aktywa finansowe wyceniane w wartości godziwej przez wynik finansowy.

Grupa nie posiada obecnie instrumentów zaklasyfikowanych do kategorii B lub C.

A. Instrumenty dłużne – aktywa finansowe wyceniane w zamortyzowanym koszcie

Składnik aktywów finansowych wycenia się w zamortyzowanym koszcie, jeżeli spełnione są oba poniższe warunki:

- » składnik aktywów finansowych jest utrzymywany zgodnie z modelem biznesowym, którego celem jest utrzymywanie aktywów finansowych dla uzyskiwania przepływów pieniężnych wynikających z umowy, oraz
- » warunki umowy dotyczącej składnika aktywów finansowych powodują powstawanie w określonych terminach przepływów pieniężnych, które są jedynie spłatą kwoty głównej i odsetek od kwoty głównej pozostałej do spłaty.

8. Instrumenty finansowe, zarządzanie ryzykiem finansowym i płynnością ciąg dalszy

Do kategorii aktywów finansowych wycenianych w zamortyzowanym koszcie Grupa klasyfikuje:

- » należności z tytułu dostaw i usług,
- » pożyczki spełniające kryterium SPPI, które zgodnie z modelem biznesowym wykazywane są jako utrzymywane w celu uzyskania przepływów pieniężnych wynikających z umowy,
- » środki pieniężne i ekwiwalenty.

Przychody z tytułu odsetek oblicza się metodą efektywnej stopy procentowej i prezentuje w skonsolidowanym sprawozdaniu z całkowitych dochodów w pozycji „Przychody finansowe”.

D. Aktywa finansowe wyceniane w wartości godziwej przez wynik finansowy

Składniki aktywów finansowych, które nie spełniają kryteriów wyceny według zamortyzowanego kosztu lub w wartości godziwej przez pozostałe całkowite dochody, wycenia się w wartości godziwej przez wynik finansowy (w przychodach lub kosztach finansowych).

Do tej kategorii Grupa zalicza udziały i akcje oraz należności objęte faktoringiem. W ocenie Grupy wartość księgowa należności objętych faktoringiem nie odbiega od ich wartości godziwej ze względu na krótki termin oraz wysoki rating kredytowy franczyzobiorców, w stosunku do których stosowany jest faktoring.

Kompensaty

W sytuacji, gdy Grupa:

- » posiada ważny tytuł prawny do dokonania kompensaty ujętych kwot oraz
- » zamierza rozliczyć się w kwocie netto albo jednocześnie zrealizować składnik aktywów i wykonać zobowiązanie,

składnik aktywów finansowych i zobowiązanie finansowe kompensuje się i wykazuje w skonsolidowanym sprawozdaniu z sytuacji finansowej w kwocie netto.

Odpisy na oczekiwane straty kredytowe

Na każdy dzień bilansowy Grupa ujmuje odpis na oczekiwane straty kredytowe z tytułu aktywów finansowych wycenianych w zamortyzowanym koszcie. Grupa ocenia, że ryzyko kredytowe związane z danym instrumentem finansowym znacznie wzrosło od dnia jego początkowego ujęcia, jeżeli opóźnienie w spłacie przekroczy 90 dni.

Grupa nie zidentyfikowała przypadków znacznego wzrostu ryzyka kredytowego związanego z instrumentami finansowymi.

Grupa ocenia, że niewykonanie zobowiązania przez dłużnika następuje w przypadku gdy opóźnienie w spłacie przekroczy 180 dni. Jednakże w niektórych przypadkach Grupa może również uznać, że nastąpiło niewykonanie zobowiązania przez dłużnika, gdy informacje wewnętrzne lub zewnętrzne wskazują, że jest mało prawdopodobne, aby Grupa otrzymała zaległe kwoty umowne w całości.

Na każdy dzień sprawozdawczy Grupa wycenia odpis na oczekiwane straty kredytowe z tytułu instrumentu finansowego w kwocie równej oczekiwany stratom kredytowym w całym okresie życia, jeżeli – w świetle wszystkich racjonalnych i możliwych do udokumentowania informacji, w tym danych dotyczących przyszłości – ryzyko kredytowe związane z danym instrumentem finansowym znacznie wzrosło od momentu początkowego ujęcia, niezależnie od tego, czy oceniany on jest indywidualnie czy zbiorowo.

Jeżeli na dzień bilansowy ryzyko kredytowe związane z instrumentem finansowym nie wzrosło znacząco od momentu początkowego ujęcia, Grupa wycenia odpis na oczekiwane straty kredytowe z tytułu tego instrumentu finansowego w kwocie równej 12-miesięcznym oczekiwany stratom kredytowym.

8. Instrumenty finansowe, zarządzanie ryzykiem finansowym i płynnością ciąg dalszy

Grupa zawsze ujmuje odpis na oczekiwane straty kredytowe w kwocie równej oczekiwany stratom kredytowym w całym okresie życia w odniesieniu do należności z tytułu dostaw i usług oraz aktywów z tytułu umów wynikających z transakcji, które wchodzi w zakres MSSF 15.

Grupa wycenia oczekiwane straty kredytowe z tytułu instrumentów finansowych w sposób uwzględniający:

- nieobciążoną i ważoną prawdopodobieństwem kwotę, którą ustala się, oceniając szereg możliwych wyników;
- wartość pieniądza w czasie; oraz
- racjonalne i możliwe do udokumentowania informacje, które są dostępne bez nadmiernych kosztów lub starań na dzień sprawozdawczy, dotyczące przeszłych zdarzeń, obecnych warunków i prognoz dotyczących przyszłych warunków gospodarczych.

Oceniając przyszłe uwarunkowania gospodarcze, Grupa koncentruje się na czynnikach makroekonomicznych, takich jak zmiana wskaźnika PKB i jego wpływ na stopy bezrobocia, które z kolei wpływają na ogólną zdolność dłużników do spłaty zadłużenia wobec Grupy. Ponadto wskaźniki te są rozpatrywane na poziomie regionalnym, aby uwzględnić zróżnicowanie poszczególnych regionów.

Grupa ocenia ryzyko lub prawdopodobieństwo wystąpienia straty kredytowej, uwzględniając możliwość wystąpienia straty kredytowej oraz możliwość niewystąpienia straty kredytowej, nawet jeżeli prawdopodobieństwo wystąpienia strat kredytowych jest bardzo niskie.

Grupa ujmuje w wyniku finansowym jako zysk lub stratę z tytułu utraty wartości kwotę oczekiwanych strat kredytowych, jaka jest wymagana, aby zaktualizować odpis na oczekiwane straty kredytowe.

Zobowiązania finansowe

Na dzień bilansowy żadne zobowiązania finansowe nie zostały zaklasyfikowane do kategorii wycenianych w wartości godziwej przez wynik finansowy.

Inne zobowiązania finansowe, niebędące instrumentami finansowymi wycenianymi w wartości godziwej przez wynik finansowy, są wyceniane według zamortyzowanego kosztu przy użyciu metody efektywnej stopy procentowej.

Grupa wyłącza z bilansu zobowiązanie finansowe w momencie jego wygaśnięcia, tj. kiedy obowiązek określony w umowie został wypełniony, umorzony lub wygaś. Zastąpienie dotychczasowego instrumentu dłużnego przez instrument o zasadniczo różnych warunkach dokonywane pomiędzy tymi samymi podmiotami Grupa ujmuje jako wygaśnięcie pierwotnego zobowiązania finansowego i ujęcie nowego zobowiązania finansowego.

Podobnie, znaczące modyfikacje warunków umowy dotyczącej istniejącego zobowiązania finansowego Grupa ujmuje jako wygaśnięcie pierwotnego i ujęcie nowego zobowiązania finansowego. Powstającą w wyniku zamiany różnicę pomiędzy wartościami bilansowymi zobowiązań ujmuje się w wyniku finansowym.

8. Instrumenty finansowe, zarządzanie ryzykiem finansowym i płynnością ciąg dalszy

Instrumenty pochodne

Do instrumentów pochodnych Grupa zalicza instrumenty finansowe, których:

- » wartość jest zależna od zmiany wartości instrumentu bazowego;
- » nabycie nie powoduje poniesienia żadnych wydatków początkowych albo wartość netto tych wydatków jest niska w porównaniu do wartości innych rodzajów umów, których cena podobnie zależy od zmiany warunków rynkowych;
- » rozliczenie nastąpi w przyszłości.

Instrumenty pochodne w momencie początkowego ujęcia są wyceniane w wartości godziwej, a następnie są wyceniane w wartości godziwej przez wynik finansowy, chyba że są uznane za efektywne instrumenty zabezpieczające.

Rachunkowość zabezpieczeń

Grupa stosuje rachunkowość zabezpieczeń zgodnie z MSSF 9 w odniesieniu do zabezpieczeń przepływów pieniężnych. Zabezpieczenie przepływów pieniężnych to zabezpieczenie przed ekspozycją na zmienność przepływów pieniężnych, którą można przypisać konkretnemu czynnikowi ryzyka związanemu z ujętym składnikiem aktywów lub zobowiązaniem lub wysoce prawdopodobną planowaną transakcją.

Grupa korzysta z zabezpieczeń przepływów pieniężnych w celu ograniczenia ryzyka zmienności cen energii związanego z zakupami energii elektrycznej po cenach zmiennych („spot”). Jako instrumenty zabezpieczające Grupa wykorzystuje wbudowane pochodne instrumenty będące elementem umów vPPA.

Wirtualne umowy zakupu energii (ang. virtual Power Purchase Agreements – vPPA)

W ramach realizacji strategii zarządzania ryzykiem finansowym Grupa zawiera Wirtualne Umowy Zakupu Energii Elektrycznej (vPPA).

Zwierając nową umowę vPPA, Grupa każdorazowo przeprowadza ocenę księgową:

1. w odniesieniu do zakupu innych aktywów niefinansowych (umowy zasadniczej, tj. gwarancji pochodzenia):
 - a. czy dana umowa została zawarta i jest utrzymywana w celu otrzymania lub dostarczenia składników niefinansowych zgodnie z oczekiwanymi przez jednostkę potrzebami otrzymania dostawy, sprzedaży lub wykorzystania tych składników (tj. czy spełnia warunki „wyłączenia na własne potrzeby”, co oznacza, że wykorzystuje składniki niefinansowe na własne potrzeby zgodnie z paragrafem 2.4. MSSF 9) lub
 - b. czy dana umowa podlega MSSF 9.
2. w odniesieniu do rozliczenia finansowego: czy spełnia definicję instrumentu pochodnego oraz czy jest ściśle powiązane z umową zasadniczą. Rozliczenia finansowe, które nie są ze sobą ściśle powiązane, są ujmowane i wyceniane oddzielnie.

W odniesieniu do zawartych umów vPPA Grupa stwierdziła, że umowy te spełniają kryteria „wyjątku na własne potrzeby” w zakresie zakupu gwarancji pochodzenia. Jednocześnie Grupa klasyfikuje rozliczenie finansowe (stanowiące kontrakt różnicowy będący swapem zmiennej ceny energii elektrycznej na stałą) jako instrument pochodny i wydziela je z umowy zasadniczej z uwagi na fakt, że formuła kontraktów różnicowych oparta na cenach energii elektrycznej nie jest ściśle powiązana z cenami gwarancji pochodzenia.

Kontrakt różnicowy jest ujmowany w dniu, w którym Grupa staje się stroną postanowień umownych, a umowa jest nieodwołalna (najczęściej równoznaczne z momentem podpisania umowy vPPA). Grupa klasyfikuje kontrakty różnicowe zawierane w ramach vPPA jako instrumenty zabezpieczające w stosowanej rachunkowości zabezpieczeń przepływów pieniężnych.

Zgodnie z polityką Grupy kontrakty różnicowe są wykorzystywane wyłącznie do celów zabezpieczania przed ryzykiem finansowym i nie są używane w celach spekulacyjnych.

8. Instrumenty finansowe, zarządzanie ryzykiem finansowym i płynnością ciąg dalszy

Wartości godziwe poszczególnych klas instrumentów finansowych

Najlepszym źródłem wartości godziwej instrumentu finansowego w momencie początkowego ujęcia jest zazwyczaj cena transakcyjna (tj. wartość godziwa uiszczonej lub otrzymanej zapłaty). Ponieważ początkowa cena transakcyjna powinna odpowiadać wartości godziwej w momencie początkowego ujęcia, Grupa kalibruje model wyceny wartości godziwej, który wykorzystuje nieobserwowalne dane wejściowe, w celu odroczenia różnicy między wartością godziwą w momencie początkowego ujęcia wynikającą z modelu a ceną transakcyjną.

Grupa stosuje techniki wyceny, które są odpowiednie do okoliczności i w przypadku których są dostępne dostateczne dane do wyceny wartości godziwej, przy maksymalnym wykorzystaniu odpowiednich obserwowalnych danych wejściowych i minimalnym wykorzystaniu nieobserwowalnych danych wejściowych.

Wszystkie aktywa oraz zobowiązania, które są wyceniane do wartości godziwej lub których wartość godziwa jest ujawniana w skonsolidowanym sprawozdaniu finansowym, są klasyfikowane w hierarchii wartości godziwej w sposób opisany poniżej na podstawie najniższego poziomu danych wejściowych, który jest istotny dla wyceny do wartości godziwej traktowanej jako całość:

Poziom 1 – Notowane (nieskorygowane) ceny rynkowe na aktywnym rynku dla identycznych aktywów lub zobowiązań,

Poziom 2 – Techniki wyceny, dla których najniższy poziom danych wejściowych, który jest istotny dla wyceny do wartości godziwej jako całości, jest bezpośrednio bądź pośrednio obserwowalny,

Poziom 3 – Techniki wyceny, dla których najniższy poziom danych wejściowych, który jest istotny dla wyceny do wartości godziwej jako całości, jest nieobserwowalny.

W przypadku aktywów i zobowiązań wykazanych w skonsolidowanym sprawozdaniu finansowym Grupa ocenia na każdy dzień bilansowy, czy miały miejsce przesunięcia między poszczególnymi poziomami hierarchii poprzez ponowną ocenę klasyfikacji do poszczególnych poziomów, kierując się istotnością danych wejściowych z najniższego poziomu, który jest istotny dla wyceny do wartości godziwej traktowanej jako całość.

Wartości oparte na profesjonalnym osądzie

Efektywność zabezpieczeń

Aby móc stosować rachunkowość zabezpieczeń w stosunku do umów vPPA, Grupa powinna spełniać kryteria kwalifikujące zgodnie z MSSF 9. Podstawowym elementem rachunkowości zabezpieczeń jest powiązanie zabezpieczające. W momencie ustanowienia powiązania zabezpieczającego Grupa dokumentuje m.in. relację ekonomiczną pomiędzy instrumentami zabezpieczającymi a pozycjami zabezpieczanymi, w tym czy oczekuje się, że zmiany w przepływach pieniężnych instrumentów zabezpieczających zrównoważą zmiany przepływów pieniężnych pozycji zabezpieczanych (efektywność zabezpieczenia).

Tak długo jak powiązanie zabezpieczające spełnia kryteria kwalifikujące je do rachunkowości zabezpieczeń przepływów pieniężnych, zyski lub straty wynikające ze zmiany wartości godziwej instrumentu zabezpieczającego ujmowane są w innych całkowitych dochodach (jako odrębna pozycja kapitałów własnych) w takiej części, w jakiej instrument zabezpieczający stanowi efektywne zabezpieczenie powiązanej z nim pozycji zabezpieczanej. Część nieefektywna powiązana z instrumentem zabezpieczającym jest ujmowana w wyniku finansowym

8. Instrumenty finansowe, zarządzanie ryzykiem finansowym i płynnością ciąg dalszy

Szacunki

Wartość godziwa kontraktów różnicowych wbudowanych w umowy vPPA

Na potrzeby wyceny kontraktów różnicowych wydzielonych z umów vPPA Grupa stosuje powszechnie przyjęte techniki wyceny. Przyszłe przepływy pieniężne związane ze swapami towarowymi opierają się na cenach energii elektrycznej notowanych na giełdach towarowych, w przypadku danych nieobserwowalnych w dłuższym horyzoncie czasowym – na prognozowanych cenach, określonych przez zewnętrznego doradcę. Podstawą wyceny są przewidywane ilości energii elektrycznej, jaka ma być wytworzona przez farmy wiatrowe i słoneczne.

Wycena instrumentów zabezpieczających uwzględnia zdyskontowaną wartość prognozowanych rozliczeń netto kontraktów różnicowych z umów vPPA. W wycenie tej bierze się pod uwagę prognozowane przyszłe ceny energii elektrycznej, koszt profilu dla odnawialnych źródeł energii, ryzyko kredytowe kontrahenta (ang. credit valuation adjustment – „CVA”) lub własne (ang. debit valuation adjustment – „DVA”) oraz korektę wartości godziwej na dzień początkowego ujęcia. Kontrakty różnicowe, zawierane na warunkach rynkowych pomiędzy podmiotami niepowiązanymi, zaklasyfikowane są do poziomu 3 hierarchii wartości godziwej.

Do głównych instrumentów finansowych, z których korzysta Grupa, należą kredyty bankowe, pożyczki, umowy leasingu, aktywa z tytułu udzielonych pożyczek, środki pieniężne i lokaty krótkoterminowe. Głównym celem tych instrumentów finansowych jest pozyskanie środków finansowych na działalność Grupy. Grupa posiada też inne instrumenty finansowe, takie jak należności i zobowiązania z tytułu dostaw i usług, które powstają bezpośrednio w toku prowadzonej działalności.

Zasadą stosowaną przez Grupę obecnie i przez cały okres sprawozdawczy jest nieprowadzenie obrotu instrumentami finansowymi.

8. Instrumenty finansowe, zarządzanie ryzykiem finansowym i płynnością ciąg dalszy

Wartości bilansowe instrumentów finansowych

Poniższa tabela przedstawia wartości bilansowe wszystkich instrumentów finansowych Grupy, w podziale na poszczególne klasy i kategorie aktywów i zobowiązań. Użyte skróty oznaczają:

ZK	Instrumenty finansowe wyceniane według zamortyzowanego kosztu
WGWF	Instrumenty finansowe wyceniane w wartości godziwej przez wynik finansowy
WGRZ	Instrumenty finansowe wyceniane w wartości godziwej wyznaczane do rachunkowości zabezpieczeń
WG	Instrumenty finansowe wyceniane w wartości godziwej

Pozycja	Nota	Kategoria	31.12.2025	31.12.2024
Udzielone pożyczki	6.8	ZK	5 855	6 769
Udziały w jednostkach niepowiązanych	6.8	WGWF	22 735	22 735
Pozostałe aktywa finansowe, w tym:	6.8		57 060	67 624
<i>Należności z tytułu faktoringu</i>		WGWF	10 374	22 487
<i>Lokaty</i>		ZK	34 258	40 510
<i>Inne</i>		ZK	12 428	4 627
Należności z tytułu dostaw i usług	6.7	ZK	2 793 509	2 277 481
Środki pieniężne i ich ekwiwalenty	7.4	ZK	1 078 992	749 578
Aktywa finansowe razem	7.4	IFwgZK	3 958 151	3 124 187

Pozycja	Nota	Kategoria	31.12.2025	31.12.2024
Kredyty	7.3	ZK	3 133 142	4 531 137
Pożyczki	7.3	ZK	13 580	17 679
Obligacje	7.3	ZK	1 000 948	-
Zobowiązania z tytułu leasingu	6.4	ZK	5 301 400	4 854 647
Zobowiązania z tytułu opcji do wykupu udziałów niekontrolujących	6.11	WG	141 642	98 815
Zobowiązania z tytułu dostaw i usług oraz pozostałe zobowiązania finansowe	6.12	ZK	6 760 106	5 990 400
<i>Zobowiązania wobec dostawców</i>		ZK	2 641 444	2 643 396
<i>Zobowiązania wobec dostawców objęte faktoringiem odwrotnym</i>		ZK	3 322 029	2 736 424
<i>Kontrakty różnicowe na zakup energii elektrycznej</i>		WGRZ	129 465	119 619
<i>Pozostałe</i>		ZK	667 168	490 961
Zobowiązania finansowe razem			16 350 818	15 492 678

Wartości godziwe instrumentów finansowych

W ocenie Grupy wartość godziwa środków pieniężnych, lokat krótkoterminowych, należności z tytułu dostaw i usług, zobowiązań z tytułu dostaw i usług, kredytów bankowych, pożyczek oraz pozostałych aktywów i zobowiązań finansowych nie odbiega znacząco od wartości bilansowych.

Wartość bilansowa środków pieniężnych i ich ekwiwalentów oraz krótkoterminowych lokat bankowych odpowiada ich wartości godziwej w związku z krótkim terminem zapadalności tych instrumentów.

Wartość bilansowa należności z tytułu dostaw i usług, pozostałych należności, zobowiązań oraz rozliczeń międzyokresowych odpowiada w przybliżeniu ich wartości godziwej w związku z krótkim terminem zapadalności tych instrumentów.

Wartość bilansowa zobowiązania opcyjnego na zakup udziałów mniejszościowych jest zbliżona do wartości godziwej ze względu na jej wycenę według wartości bieżącej ceny zakupu. Wartość bilansowa kredytów bankowych odpowiada w przybliżeniu ich wartości godziwej z uwagi na zmienny charakter ich oprocentowania.

8. Instrumenty finansowe, zarządzanie ryzykiem finansowym i płynnością ciąg dalszy

Wartości godziwe pozostałych instrumentów finansowych przedstawiają się następująco:

Pozycja	Poziom 1	Poziom 2	Poziom 3
31.12.2025			
Inwestycje w udziały i akcje	-	-	22 735
Obligacje	(1 025 000)	-	-
Kontrakty różnicowe na zakup energii elektrycznej	-	-	(129 465)
Pozycja	Poziom 1	Poziom 2	Poziom 3
31.12.2024			
Inwestycje w udziały i akcje	-	-	22 735
Kontrakty różnicowe na zakup energii elektrycznej	-	-	(119 619)

W latach zakończonych dnia 31 grudnia 2025 roku oraz dnia 31 grudnia 2024 roku nie miały miejsca przesunięcia między poziomem 1 a poziomem 2 hierarchii wartości godziwej, ani też żaden z instrumentów nie został przesunięty z/ do poziomu 3 hierarchii wartości godziwej.

Od 15 lipca 2025 roku obligacje korporacyjne są przedmiotem obrotu w Alternatywnym Systemie Obrotu Catalyst i ich wartość godziwa jest kalkulowana w oparciu o notowania.

Dla inwestycji w akcje i udziały Grupa oszacowała wartość godziwą metodą mnożników. Metoda mnożnikowa polega na określeniu wartości podmiotu na podstawie wyceny porównywalnych firm notowanych na giełdzie lub na podstawie transakcji kupna/sprzedaży podobnych firm na rynku niepublicznym. Grupa używa do tego celu mnożnika przychodowego.

8. Instrumenty finansowe, zarządzanie ryzykiem finansowym i płynnością ciąg dalszy

Przychody, koszty, zyski i straty z tytułu instrumentów finansowych ujęte w sprawozdaniu z zysków lub strat

	Kategoria	2025	2024
Przychody/ (koszty) z tytułu odsetek		(882 705)	(931 581)
Należności z tytułu dostaw i usług	ZK	(824)	(602)
Pozostałe należności	ZK	90	1 727
Udzielone pożyczki	ZK	572	12 904
Środki pieniężne i ich ekwiwalenty	ZK	21 817	32 349
Obligacje	ZK	(38 808)	-
Kredyty bankowe	ZK	(304 589)	(468 873)
Pożyczki	ZK	(1 200)	(1 686)
Zobowiązania z tytułu leasingu	ZK	(366 699)	(320 247)
Zobowiązania z tytułu dostaw i usług oraz pozostałe zobowiązania finansowe	ZK	(193 332)	(189 284)
Pozostałe zobowiązania finansowe	ZK	268	2 131
Zyski/ (Straty) z tytułu zmian wartości godziwej instrumentów finansowych		(8 875)	(2 491)
Opcja na stopę procentową (opcja cap)	WGWF	-	(968)
Udziały	WGWF	-	2 147
Kontrakty różnicowe na zakup energii elektrycznej	WGRZ	(8 875)	(3 670)
Przychody/ (Koszty) z tytułu zmian oczekiwanych przepływów z instrumentów finansowych		29 372	71 106
Zysk z tytułu modyfikacji / zamiany kredytów bankowych	ZK	108 152	92 506
Zmiany w oczekiwanych przepływach pieniężnych wynikające z pierwotnych umów kredytowych	ZK	(78 780)	(21 400)
(Koszty) z tytułu utraty wartości		(7 737)	(6 604)
Należności z tytułu dostaw i usług oraz pozostałe aktywa finansowe	ZK	(7 776)	(7 030)

	Kategoria	2025	2024
Udzielone pożyczki	ZK	39	426
Zyski/ (Straty) z różnic kursowych		(2 093)	27 993
Należności z tytułu dostaw i usług	ZK	(78)	(85)
Udzielone pożyczki	ZK	225	(3 330)
Środki pieniężne i ich ekwiwalenty	ZK	(6 004)	(5 973)
Kredyty bankowe	ZK	8 792	13 228
Pożyczki	ZK	(5 897)	(52)
Zobowiązania z tytułu leasingu	ZK	152	22 068
Zobowiązania z tytułu dostaw i usług oraz pozostałe zobowiązania finansowe	ZK	529	2 137
Pozostałe aktywa finansowe	ZK	188	-
Nieodsetkowe koszty i pozostałe opłaty		(11 886)	(21 078)
Należności z tytułu dostaw i usług	ZK	(260)	-
Zobowiązania z tytułu dostaw i usług oraz pozostałe zobowiązania finansowe	ZK	(1 084)	(1 703)
Kredyty bankowe	ZK	(10 542)	(19 375)
Zyski/ (Straty) z rozliczenia instrumentów finansowych		1 064	550
Kredyty bankowe	ZK	1 064	550

Powyższe pozycje wykazywane są w sprawozdaniu z zysków lub strat i innych całkowitych dochodów jako „Przychody (koszty) finansowe”, z wyjątkiem kwot odzyskanych z należności handlowych ujętych w pozostałych przychodach operacyjnych oraz przychodów/ (kosztów) z tytułu utraty wartości, które zaprezentowano jak niżej:

- » w przypadku należności z tytułu dostaw i usług oraz pozostałych aktywów finansowych – w pozycji „Odpis na oczekiwane straty kredytowe należności z tytułu dostaw i usług oraz pozostałych aktywów finansowych” w ramach działalności operacyjnej,
- » w przypadku udzielonych pożyczek – w pozycji „Odpis na oczekiwane straty kredytowe pożyczek” w ramach działalności finansowej.

8. Instrumenty finansowe, zarządzanie ryzykiem finansowym i płynnością ciąg dalszy

Ponadto w powyższej tabeli nie uwzględniono udziału w stracie wspólnego przedsięwzięcia ujętego w skonsolidowanym sprawozdaniu z zysków lub strat i innych całkowitych dochodów w pozycji kosztów finansowych.

Wirtualne umowy zakupu energii (ang. virtual Power Purchase Agreements – vPPA)

Na dzień 31 grudnia 2025 roku Grupa posiadała portfel instrumentów zabezpieczających, stanowiących długoterminowe kontrakty różnicowe wyodrębnione z umów vPPA. Grupa stosuje różne typy kontraktów vPPA – zarówno kontrakty oparte na stałym wolumenie (tzw. „baseload”), jak i kontrakty oparte na formule pay-as-produce.

Zawierane przez Grupę umowy vPPA stanowią kontrakt hybrydowy, będący połączeniem swapu towarowego na zakup energii elektrycznej rozliczanego w środkach pieniężnych, zaklasyfikowanego jako instrument pochodny oraz gwarancji pochodzenia. Grupa wykorzystuje gwarancje pochodzenia dla własnych celów biznesowych i stosuje „wyjątek

na własne potrzeby”. Grupa wyodrębnia instrumenty pochodne z umów zasadniczych i wycenia je oddzielnie. Kontrakty różnicowe stanowiące instrumenty pochodne wyceniane w wartości godziwej są w całości wyznaczane do rachunkowości zabezpieczeń przepływów pieniężnych jako instrumenty zabezpieczające.

Wartość godziwa instrumentów pochodnych (kontrakty różnicowe wbudowane w umowy vPPA)

Kluczowym założeniem modelu wyceny jest wartość oczekiwanych przepływów pieniężnych netto z kontraktów różnicowych, ustalana w oparciu o ceny zawarte w kontraktach, prognozowane ceny energii elektrycznej oraz przewidywane ilości energii. Oczekiwane przepływy pieniężne, ujawnione poniżej, zostały oszacowane z wykorzystaniem prognoz cen energii sporządzonych przez zewnętrznego doradcę i na potrzeby ustalenia wartości godziwej instrumentu pochodnego zostały następnie poddane korekcie (kalibracji) zgodnie z mechanizmem opisanym w nocie 8.2.

	do 6 miesięcy	6-12 miesięcy	1-5 lat	powyżej 5 lat	Razem
Przepływy ustalone na bazie prognoz cen energii przed kalibracją (niezdyskontowane) na 31.12.2025	(9 431)	(9 300)	(62 596)	(23 369)	(104 696)
	do 6 miesięcy	6-12 miesięcy	1-5 lat	powyżej 5 lat	Razem
Przepływy ustalone na bazie prognoz cen energii przed kalibracją (niezdyskontowane) na 31.12.2024	(7 484)	(5 921)	(61 619)	(21 402)	(96 427)

8. Instrumenty finansowe, zarządzanie ryzykiem finansowym i płynnością ciąg dalszy

Instrumenty pochodne wyznaczone do rachunkowości zabezpieczeń przepływów pieniężnych według stanu na dzień 31 grudnia 2025 roku oraz dzień 31 grudnia 2024 roku przedstawiono w tabeli poniżej:

Na dzień 31 grudnia 2025 roku:

Rodzaj instrumentu	Pozycja zabezpieczana	Termin zapadalności	Wartość nominalna instrumentu zabezpieczającego	Wartość bilansowa instrumentu zabezpieczającego		Zwiększenie / (zmniejszenie) w wartości godziwej instrumentu zabezpieczającego używane do obliczania nie-efektywności strategii zabezpieczającej	Zwiększenie / (zmniejszenie) w wartości godziwej pozycji zabezpieczanej używane do obliczania nie-efektywności strategii zabezpieczającej	Rezerwa na zabezpieczenia przepływów pieniężnych (kwota ujęta w Innych Całkowitych Dochodach)
				Aktywa	Pasywa			
Swap towarowy	Zakup energii elektrycznej po cenie zmiennej	1 maja 2023 - 31 grudnia 2033; 27 czerwca 2023 - 31 grudnia 2038	2285 GWh	-	129 465	(129 465)	143 200	(7 379)

Na dzień 31 grudnia 2024 roku:

Rodzaj instrumentu	Pozycja zabezpieczana	Termin zapadalności	Wartość nominalna instrumentu zabezpieczającego	Wartość bilansowa instrumentu zabezpieczającego		Zwiększenie / (zmniejszenie) w wartości godziwej instrumentu zabezpieczającego używane do obliczania nie-efektywności strategii zabezpieczającej	Zwiększenie / (zmniejszenie) w wartości godziwej pozycji zabezpieczanej używane do obliczania nie-efektywności strategii zabezpieczającej	Rezerwa na zabezpieczenia przepływów pieniężnych (kwota ujęta w Innych Całkowitych Dochodach)
				Aktywa	Pasywa			
Swap towarowy	Zakup energii elektrycznej po cenie zmiennej	1 maja 2023 - 31 grudnia 2033; 27 czerwca 2023 - 31 grudnia 2038	2285 GWh	-	119 619	(119 619)	141 932	(100 643)

8. Instrumenty finansowe, zarządzanie ryzykiem finansowym i płynnością ciąg dalszy

Zmiany stanu rezerwy z tytułu zabezpieczenia przepływów pieniężnych w kapitale własnym przedstawiono w tabeli poniżej:

	2025			2024		
	Przed podatkiem	Podatek	Po podatku	Przed podatkiem	Podatek	Po podatku
Zabezpieczenia przepływów pieniężnych (kapitał rezerwowy) na początek okresu						
- ryzyko cen energii	(119 618)	22 727	(96 891)	(18 975)	3 605	(15 370)
Efektywna część zysków/(strat) na instrumentach zabezpieczających	(17 404)	3 306	(14 098)	(111 583)	21 200	(90 383)
Przeklasyfikowanie do sprawozdania z zysków lub strat, korygujące:						
- Koszty operacyjne	10 025	(1 904)	8 121	10 940	(2 078)	8 862
Zabezpieczenia przepływów pieniężnych (kapitał rezerwowy) na koniec okresu	-	-	-	-	-	-
- ryzyko cen energii	(126 997)	24 129	(102 868)	(119 618)	22 727	(96 891)

Nieefektywna część zabezpieczeń przepływów pieniężnych ujęta w kosztach finansowych w roku 2025 wynosiła 8 875 tys. PLN (w 2024 roku: 3 670 tys. PLN).

8. Instrumenty finansowe, zarządzanie ryzykiem finansowym i płynnością ciąg dalszy

8.2. Cele i zasady zarządzania ryzykiem finansowym

Poniższa tabela podsumowuje ekspozycję Grupy na ryzyko finansowe oraz jego potencjalny wpływ na jej przyszłe wyniki finansowe.

Ryzyko	Źródło	Pomiar	Sposób zarządzania
Ryzyko rynkowe - stopy procentowej	Środki pieniężne i ich ekwiwalenty o zmiennym oprocentowaniu Zobowiązania finansowe (kredyty i pożyczki, zobowiązania z tytułu dostaw i usług oraz pozostałe) o zmiennym oprocentowaniu	Analiza wrażliwości	» Bieżąca obserwacja rynku finansowego i w uzasadnionych sytuacjach stosowanie zabezpieczeń (CAP opcji stopy procentowej)
Ryzyko rynkowe - walutowe	Transakcje sprzedaży lub zakupów w walutach innych niż waluta funkcjonalna Aktywa finansowe (udzielone pożyczki) w walutach innych niż waluta funkcjonalna Zobowiązania finansowe (pożyczki, zobowiązania z tytułu leasingu) w walutach innych niż waluta funkcjonalna	Analiza wrażliwości	» Zabezpieczenie kursu przy pomocy instrumentów pochodnych (metoda ta nie jest stosowana w prezentowanych okresach) » Monitorowanie planowanych płatności w walutach innych niż waluta funkcjonalna
Ryzyko kredytowe	Należności z tytułu dostaw i usług Inna aktywa finansowe (udzielone pożyczki) Środki pieniężne i ich ekwiwalenty	Wiekowanie Ratingi kredytowe	» Weryfikacja klientów przed udzieleniem kredytu kupieckiego » Minimalizacja koncentracji ryzyka kredytowego ze względu na dużą liczbę odbiorców » Zabezpieczenie większości należności zapasami » Monitorowanie stanu należności
Ryzyko związane z płynnością	Zobowiązania finansowe (kredyty i pożyczki, zobowiązania z tytułu leasingu, zobowiązania z tytułu dostaw i usług oraz pozostałe zobowiązania)	Analiza zapadalności	» Monitorowanie prognozowanych przepływów pieniężnych przy pomocy narzędzia okresowego planowania płynności » Zawarcie umów faktoringu odwrotnego z kilkoma faktorami » Utrzymywanie niewykorzystanych limitów faktoringowych i kredytowych
Ryzyko rynkowe - zmienne ceny energii elektrycznej (spot)	Wysoce prawdopodobne planowanie transakcji zakupu energii po zmiennej cenie	Analiza regresji Analiza scenariuszowa	» Zawarcie kontraktów vPPA » Zastosowanie rachunkowości zabezpieczeń

Grupa weryfikuje i uzgadnia zasady zarządzania każdym z tych rodzajów ryzyka – zasady te zostały w skrócie omówione poniżej. Grupa monitoruje również ryzyko cen rynkowych dotyczące wszystkich posiadanych przez nią instrumentów finansowych

8. Instrumenty finansowe, zarządzanie ryzykiem finansowym i płynnością ciąg dalszy

Ryzyko rynkowe – stopy procentowej

Narażenie Grupy na ryzyko wywołane zmianami stóp procentowych wynika przede wszystkim z lokowania środków pieniężnych oraz korzystania z zewnętrznych źródeł finansowania. Grupa zarządza kosztami oprocentowania poprzez korzystanie zarówno ze zobowiązań o oprocentowaniu stałym, jak i zmiennym.

Pozycje o stałym oprocentowaniu, które są wyceniane według zamortyzowanego kosztu, nie narażają Grupy na ryzyko zmienności przepływów pieniężnych ani na zmienność wyniku finansowego na skutek zmiany stóp procentowych. W związku z tym nie są one ujęte w poniższej analizie wrażliwości.

Poniżej zaprezentowano pozycje narażone na ryzyko stopy procentowej z uwzględnieniem wartości oprocentowanej według zmiennej stopy procentowej:

	31.12.2025			31.12.2024		
	Wartość bilansowa	w tym oprocentowanie zmienne wartość	udział	Wartość bilansowa	w tym oprocentowanie zmienne wartość	udział
Środki pieniężne i ich ekwiwalenty	1 078 992	1 078 992	100%	749 578	749 578	100%
Udzielone pożyczki	5 855	-	0%	6 769	2 558	38%
Pozostałe aktywa finansowe	57 060	-	0%	67 624	1 578	2%
Kredyty, pożyczki i obligacje	(4 147 670)	(4 147 670)	100%	(4 548 816)	(4 548 815)	100%
Zobowiązania z tytułu dostaw i usług oraz pozostałe zobowiązania finansowe	(6 760 106)	(3 322 029)	49%	(5 990 400)	(2 736 424)	46%
Zobowiązania z tytułu leasingu	(5 301 400)	(39 041)	1%	(4 854 647)	(49 041)	1%

W przypadku zobowiązań z tytułu kredytów i pożyczek Grupa narażana jest na ryzyko zmiany stopy procentowej, ponieważ oprocentowanie bazuje na stawce WIBOR oraz EURIBOR.

8. Instrumenty finansowe, zarządzanie ryzykiem finansowym i płynnością ciąg dalszy

Ryzyko stopy procentowej – analiza wrażliwości

Poniższa tabela przedstawia wrażliwość wyniku finansowego brutto na racjonalnie możliwe zmiany stóp procentowych przy założeniu niezmienności innych czynników w rozbiciu na poszczególne pozycje narażone na ryzyko stopy procentowej:

	Zmiana stopy procentowej	31.12.2025	31.12.2024
Środki pieniężne i ich ekwiwalenty	+1 p.p. (+100 bp)	10 790	7 496
	-1 p.p. (-100 bp)	(10 790)	(7 496)
Udzielone pożyczki	+1 p.p. (+100 bp)	-	26
	-1 p.p. (-100 bp)	-	(26)
Pozostałe aktywa finansowe	+1 p.p. (+100 bp)	-	16
	-1 p.p. (-100 bp)	-	(16)
Kredyty, pożyczki i obligacje	+1 p.p. (+100 bp)	(41 477)	(45 488)
	-1 p.p. (-100 bp)	41 477	45 488
Zobowiązania z tytułu dostaw i usług oraz pozostałe zobowiązania finansowe	+1 p.p. (+100 bp)	(33 220)	(27 364)
	-1 p.p. (-100 bp)	33 220	27 364
Zobowiązania z tytułu leasingu	+1 p.p. (+100 bp)	(390)	(490)
	-1 p.p. (-100 bp)	390	490

Ryzyko rynkowe – walutowe

Grupa narażona jest na ryzyko walutowe z tytułu zawieranych transakcji. Ryzyko takie powstaje w wyniku transakcji sprzedaży lub zakupów, z tytułu zadłużenia i udzielonych pożyczek, z tytułu umów leasingu w walutach innych niż waluta funkcjonalna. Grupa nie zawierała istotnych transakcji sprzedaży wyrażonych w walutach innych niż waluty funkcjonalne poszczególnych spółek Grupy.

Poniższa tabela przedstawia wrażliwość wyniku finansowego przed opodatkowaniem (w związku ze zmianą wartości bilansowej aktywów i zobowiązań pieniężnych) oraz innych całkowitych dochodów Grupy na racjonalnie możliwe wahania kursu waluty przy założeniu niezmienności innych czynników. Podane poniżej kwoty są wyrażone w walucie obcej:

8. Instrumenty finansowe, zarządzanie ryzykiem finansowym i płynnością ciąg dalszy

	31.12.2025			31.12.2024		
	Ekspozycja w walucie obcej	Zmiana kursu walutowego +1% Wynik finansowy brutto	Zmiana kursu walutowego -1% Wynik finansowy brutto	Ekspozycja w walucie obcej	Zmiana kursu walutowego +1% Wynik finansowy brutto	Zmiana kursu walutowego -1% Wynik finansowy brutto
EUR						
Środki pieniężne i ich ekwiwalenty	12 046	509	(509)	3 115	133	(133)
Należności z tytułu dostaw i usług	772	33	(33)	740	32	(32)
Pozostałe aktywa finansowe	30 325	1 282	(1 282)	31 247	1 335	(1 335)
Kredyty, pożyczki i obligacje	(68 451)	(2 893)	2 893	(154 901)	(6 619)	6 619
Zobowiązania z tytułu leasingu	(219 468)	(9 276)	9 276	(183 505)	(7 841)	7 841
Zobowiązania z tytułu dostaw i usług oraz pozostałe zobowiązania finansowe	(22 840)	(965)	965	(6 534)	(279)	279
Razem	(267 616)	(11 311)	11 311	(309 838)	(13 239)	13 239
GBP						
	-	-	-	-	-	-
Środki pieniężne i ich ekwiwalenty	120	6	(6)	112	6	(6)
Należności z tytułu dostaw i usług	18	1	(1)	22	1	(1)
Zobowiązania z tytułu dostaw i usług oraz pozostałe zobowiązania finansowe	(16)	(1)	1	(11)	(1)	1
Razem	122	6	(6)	123	6	(6)
USD						
	-	-	-	-	-	-
Środki pieniężne i ich ekwiwalenty	439	16	(16)	228	9	(9)
Należności z tytułu dostaw i usług	1 026	37	(37)	694	28	(28)
Zobowiązania z tytułu dostaw i usług oraz pozostałe zobowiązania finansowe	(2 900)	(104)	104	(1 946)	(80)	80
Razem	(1 435)	(52)	52	(1 024)	(42)	42

8. Instrumenty finansowe, zarządzanie ryzykiem finansowym i płynnością ciąg dalszy

	31.12.2025			31.12.2024		
	Ekspozycja w walucie obcej	Zmiana kursu walutowego +1% Wynik finansowy brutto	Zmiana kursu walutowego -1% Wynik finansowy brutto	Ekspozycja w walucie obcej	Zmiana kursu walutowego +1% Wynik finansowy brutto	Zmiana kursu walutowego -1% Wynik finansowy brutto
RON						
Środki pieniężne i ich ekwiwalenty	-	-	-	103	1	(1)
Udzielone pożyczki	3		-	-	-	-
Należności z tytułu dostaw i usług	27	-	-	45	-	-
Pozostałe aktywa finansowe	-	-	-	14	-	-
Razem	30	-	-	162	1	(1)

8. Instrumenty finansowe, zarządzanie ryzykiem finansowym i płynnością ciąg dalszy

Ryzyko kredytowe

Ryzyko kredytowe Grupa definiuje jako możliwość nieterminowego lub całkowitego braku wywiązania się przez kontrahenta ze zobowiązań bądź możliwość nieodzyskania ulokowanych środków pieniężnych. Ryzyko kredytowe jest głównie związane z należnościami z tytułu dostaw i usług, pożyczek udzielonych oraz środków pieniężnych i ich ekwiwalentów na rachunkach bankowych.

Maksymalna ekspozycja na ryzyko kredytowe na dzień 31 grudnia 2025 roku oraz 31 grudnia 2024 roku została przedstawiona w tabeli poniżej.

Pozycja	Nota	31.12.2025	31.12.2024
Udzielone pożyczki	6.8	5 855	6 769
Pozostałe aktywa finansowe długoterminowe	6.8	29 175	37 236
Należności z tytułu dostaw i usług	6.7	2 793 509	2 277 481
Pozostałe aktywa finansowe krótkoterminowe	6.8	27 885	30 388
Środki pieniężne i ich ekwiwalenty	7.4	1 078 992	749 578
Razem aktywa		3 935 416	3 101 452

Ryzyko kredytowe związane z należnościami z tytułu dostaw i usług

Wszyscy klienci, którzy chcą korzystać z kredytów kupieckich, poddawani są procedurom wstępnej weryfikacji. Ryzyko kredytowe dotyczące należności jest zminimalizowane ze względu na dużą liczbę odbiorców. W Grupie nie występuje znacząca koncentracja ryzyka kredytowego. Ponadto należności są w większości zabezpieczone zapasami znajdującymi się w sklepach Żabka, a dzięki bieżącemu monitorowaniu stanów należności narażenie Grupy na ryzyko nieściągalnych należności jest nieznaczne. Sposób pomiaru oczekiwanych strat kredytowych w odniesieniu do należności z tytułu dostaw i usług przedstawiono w nocie 6.7.

8. Instrumenty finansowe, zarządzanie ryzykiem finansowym i płynnością ciąg dalszy

Ekspozycję Grupy na ryzyko kredytowe przedstawia poniższa tabela:

Kategoria	bieżące	do 30 dni	31-90 dni	91-180 dni	181-360 dni	powyżej 361 dni	Razem
Wartość brutto narażona na ryzyko	2 710 796	48 878	12 732	7 713	10 740	78 243	2 869 102
Odpis na oczekiwane straty kredytowe	(1 008)	(1 149)	(1 466)	(2 642)	(4 119)	(65 209)	(75 593)
Wartość netto - razem	2 709 788	47 729	11 266	5 071	6 621	13 034	2 793 509
Wskaźnik oczekiwanej straty kredytowej	0%	2%	12%	34%	38%	83%	3%

Stan na 31.12.2024							
Kategoria	bieżące	do 30 dni	31-90 dni	91-180 dni	181-360 dni	powyżej 361 dni	Razem
Odpis na oczekiwane straty kredytowe	2 197 018	55 454	9 192	5 554	10 442	78 931	2 356 591
Wartość netto - razem	(2 443)	(788)	(1 300)	(1 813)	(3 049)	(69 717)	(79 110)
Wartość netto - razem	2 194 575	54 666	7 892	3 741	7 393	9 214	2 277 481
Wskaźnik oczekiwanej straty kredytowej	0%	1%	14%	33%	29%	88%	3%

Ryzyko kredytowe związane ze środkami pieniężnymi na rachunkach bankowych oraz lokatami wykazywanymi w pozostałych aktywach finansowych jest ograniczone ze względu na to, że stronami transakcji są banki mające wysoki rating kredytowy, przyznawany przez międzynarodowe agencje ratingowe. Informacje dotyczące odpisu na oczekiwane straty kredytowe w odniesieniu udzielonych pożyczek przedstawiono w nocie 6.8.

Ryzyko związane z płynnością

Grupa monitoruje ryzyko związane z płynnością za pomocą narzędzia do okresowego planowania płynności. Narzędzie to uwzględnia terminy wymagalności/zapadalności zarówno zobowiązań, jak i aktywów finansowych (np. należności, inne aktywa finansowe) oraz prognozowane przepływy pieniężne z działalności operacyjnej.

W ramach zarządzania kapitałem obrotowym Grupa wykorzystuje umowy faktoringu odwrotnego w odniesieniu do swoich zobowiązań, na podstawie których oddaje do faktoringu faktury zakupu od wybranych dostawców, a także umowę faktoringu należności, na podstawie której finansuje faktury sprzedaży wystawiane wybranym franczyzobiorcom.

Grupa minimalizuje ryzyko płynności wynikające ze stosowania umów faktoringu odwrotnego poprzez dobór wiarygodnych, długoterminowych partnerów, którzy są jednocześnie kredytodawcami w umowach konsorcjalnych oraz ich dywersyfikację (10 instytucji finansowych, zaangażowanie żadnej z nich nie przekracza 20%). Zgodnie z praktyką rynkową, umowy faktoringu odwrotnego zawierane są przez Grupę na czas nieoznaczony (z miesięcznym okresem wypowiedzenia) lub na okres do 12 miesięcy. Od momentu uruchomienia programu faktoringu w 2017 roku żadna z instytucji finansowych nie zakończyła współpracy z Grupą w tym obszarze (żadna z umów nie została wypowiedziana). Kierownictwo Grupy ponadto zakłada, że Grupa będzie mogła korzystać z zawartych umów faktoringowych przez okres co najmniej kolejnych 12 miesięcy w takim samym zakresie jak na koniec 2024 roku.

Grupa utrzymuje niewykorzystane limity faktoringowe, niewykorzystany limit kredytu w rachunku bieżącym oraz niewykorzystany limit kredytu inwestycyjnego, które łącznie wynosiły 1 082 770 tys. PLN na dzień 31 grudnia 2025 roku i 1 555 582 tys. PLN na dzień 31 grudnia 2025 roku.

W ramach zarządzania kapitałem obrotowym Grupa wykorzystuje także umowę faktoringu w odniesieniu do swoich należności, na podstawie której oddaje do faktoringu faktury sprzedaży wystawione niektórym franczyzobiorcom.

8. Instrumenty finansowe, zarządzanie ryzykiem finansowym i płynnością ciąg dalszy

Kwota należności finansowanych przez faktora na dzień 31 grudnia 2025 roku wynosiła 93 367 tys. PLN, a na dzień 31 grudnia 2024 roku 202 387 tys. PLN.

W celu poprawy płynności Grupa zawiera także transakcje sprzedaży i leasingu zwrotnego.

Poniższe tabele przedstawiają zobowiązania finansowe Grupy na dzień 31 grudnia 2025 roku oraz na dzień 31 grudnia 2024 roku według terminów wymagalności w kwotach umownych niezdyskontowanych płatności.

Pozycja	Nota	do 6 miesięcy	6-12 miesięcy	1-5 lat	powyżej 5 lat	Razem - niezdyskontowane	Razem - wartość bilansowa
Kredyty i pożyczki	7.3	(288 520)	(252 758)	(2 933 766)	(1 244 390)	(4 719 434)	(4 147 670)
<i>Kredyty</i>		<i>(256 597)</i>	<i>(220 439)</i>	<i>(1 723 179)</i>	<i>(1 244 390)</i>	<i>(3 444 605)</i>	<i>(3 133 142)</i>
<i>Obligacje</i>		<i>(28 613)</i>	<i>(29 403)</i>	<i>(1 201 555)</i>	-	<i>(1 259 571)</i>	<i>(1 000 948)</i>
<i>Pożyczki</i>		<i>(3 310)</i>	<i>(2 916)</i>	<i>(9 032)</i>	-	<i>(15 258)</i>	<i>(13 580)</i>
Zobowiązanie z tytułu leasingu	6.4	(691 728)	(584 366)	(3 600 891)	(1 817 427)	(6 694 412)	(5 301 400)
Zobowiązanie z tytułu opcji do wykupu udziałów niekontrolujących	6.11	(29 659)	-	(40 054)	(294 240)	(363 953)	(141 642)
Zobowiązania z tytułu dostaw i usług oraz pozostałe zobowiązania finansowe	6.12	(6 588 489)	(27 919)	(172 003)	(120 335)	(6 908 746)	(6 760 106)
<i>Zobowiązania wobec dostawców</i>		<i>(2 641 147)</i>	<i>(297)</i>	-	-	<i>(2 641 444)</i>	<i>(2 641 444)</i>
<i>Zobowiązania wobec dostawców objęte faktoringiem odwrotnym</i>		<i>(3 322 029)</i>	-	-	-	<i>(3 322 029)</i>	<i>(3 322 029)</i>
<i>Kontrakty różnicowe na zakup energii elektrycznej*</i>		<i>(15 058)</i>	<i>(14 310)</i>	<i>(115 546)</i>	<i>(84 742)</i>	<i>(229 656)</i>	<i>(129 465)</i>
<i>Pozostałe</i>		<i>(610 255)</i>	<i>(13 312)</i>	<i>(56 457)</i>	<i>(35 593)</i>	<i>(715 617)</i>	<i>(667 168)</i>
Stan na 31.12.2025		(7 598 396)	(865 043)	(6 746 714)	(3 476 392)	(18 686 545)	(16 350 818)

*Niezdyskontowane przepływy pieniężne dotyczące kontraktów różnicowych na zakup energii elektrycznej zostały przedstawione z uwzględnieniem kalibracji zastosowanej zgodnie z metodą wyceny wartości godziwej tych instrumentów zabezpieczających, opartą na nieobserwowalnych danych wejściowych tak, aby w początkowym ujęciu wycena odpowiadała cenie transakcyjnej.

8. Instrumenty finansowe, zarządzanie ryzykiem finansowym i płynnością ciąg dalszy

Pozycja	Nota	do 6 miesięcy	6-12 miesięcy	1-5 lat	powyżej 5 lat	Razem - niezdyktowane	Razem - wartość bilansowa
Kredyty i pożyczki	7.3	(347 941)	(345 989)	(5 366 210)	-	(6 060 140)	(4 548 816)
<i>Kredyty</i>		<i>(330 139)</i>	<i>(343 199)</i>	<i>(5 366 861)</i>	-	<i>(6 040 199)</i>	<i>(4 531 137)</i>
<i>Pożyczki</i>		<i>(17 802)</i>	<i>(2 790)</i>	<i>651</i>	-	<i>(19 941)</i>	<i>(17 679)</i>
Zobowiązanie z tytułu leasingu	6.4	(610 481)	(537 604)	(3 407 982)	(1 748 979)	(6 305 046)	(4 854 647)
Zobowiązanie z tytułu opcji do wykupu udziałów niekontrolujących	6.11	(27 811)	-	-	(188 977)	(216 788)	(98 815)
Zobowiązania z tytułu dostaw i usług oraz pozostałe zobowiązania finansowe	6.12	(5 838 231)	(18 691)	(161 879)	(122 207)	(6 141 008)	(5 990 400)
<i>Zobowiązania wobec dostawców</i>		<i>(2 643 396)</i>	-	-	-	<i>(2 643 396)</i>	<i>(2 643 396)</i>
<i>Zobowiązania wobec dostawców objęte faktoringiem odwrotnym</i>		<i>(2 736 424)</i>	-	-	-	<i>(2 736 424)</i>	<i>(2 736 424)</i>
<i>Kontrakty różnicowe na zakup energii elektrycznej*</i>		<i>(13 119)</i>	<i>(10 939)</i>	<i>(114 648)</i>	<i>(87 619)</i>	<i>(226 325)</i>	<i>(119 619)</i>
<i>Pozostałe</i>		<i>(445 292)</i>	<i>(7 752)</i>	<i>(47 231)</i>	<i>(34 588)</i>	<i>(534 863)</i>	<i>(490 961)</i>
Stan na 31.12.2024		(6 824 464)	(902 284)	(8 936 071)	(2 060 163)	(18 722 982)	(15 492 678)

8. Instrumenty finansowe, zarządzanie ryzykiem finansowym i płynnością ciąg dalszy

Ryzyko rynkowe – zmienne ceny energii elektrycznej („spot”)

Grupa dokonuje fizycznego zakupu energii elektrycznej zużywanej na potrzeby prowadzenia działalności gospodarczej po cenach rynkowych (cenach zmiennych – „spot”). W celu ograniczenia ryzyka zmienności cen energii wynikającej z zakupów realizowanych po cenach spot Grupa zawiera umowy vPPA. Szczegółowy opis umów vPPA zawieranych przez Grupę przedstawiono w nocie 8.1.

W ramach strategii zarządzania ryzykiem finansowym Grupa przewiduje, że w przypadku wzrostu cen energii elektrycznej na polskim rynku ekspozycja wynikająca z fizycznego zakupu energii elektrycznej przez Grupę, opartego na cenach rynkowych, zostanie zrekompensowana wyższymi płatnościami gotówkowymi wynikającymi z kontraktów różnicowych wbudowanych w umowy vPPA i odwrotnie.

Na moment zawarcia umów vPPA Grupa dokumentuje utworzenie powiązania zabezpieczającego oraz wyznacza w całości kontrakty różnicowe zawierane w ramach vPPA jako instrumenty zabezpieczające. Wartości godziwe pochodnych instrumentów finansowych wyznaczonych w powiązaniach zabezpieczających zostały ujawnione w nocie 8.1.

W ramach każdego powiązania zabezpieczającego pozycją zabezpieczaną jest komponent zmiennej ceny energii zawarty w umowach zakupu energii. Pozostałe elementy ryzyka mające wpływ na zmienność ceny zakupu dają się oddzielnie zidentyfikować i wycenić w wiarygodny sposób i nie stanowią elementu zabezpieczenia (między innymi są to opłaty za przesył i dystrybucję energii elektrycznej, podatki, certyfikaty itp.). Grupa uważa, bazując na długoterminowych planach biznesowych, że objęte zabezpieczeniem planowane transakcje zakupu energii są wysoce prawdopodobne. Ponadto wolumeny energii objęte zabezpieczeniem nie przekraczają 50% całkowitego prognozowanego zużycia energii elektrycznej, co zostało oszacowane przez Grupę na podstawie historycznego profilu zużycia.

Wolumeny pozycji zabezpieczanych są ustalane na dzień wyznaczenia powiązań zabezpieczających w oparciu o oczekiwaną produkcję odnawialnych źródeł energii i są stałe w okresie trwania relacji. W ujęciu wolumenowym współczynnik zabezpieczenia wynosi 100% dla każdej pozycji wyznaczonej jako pozycja zabezpieczana.

Ocena efektywności zabezpieczenia dokonywana jest w momencie ustanowienia powiązania zabezpieczającego oraz na bieżąco na każdy dzień bilansowy lub w przypadku

istotnej zmiany okoliczności w zależności od tego, co nastąpi wcześniej. Istnienie relacji ekonomicznej jest rozpatrywane i oceniane oddzielnie dla każdego wyznaczonego powiązania zabezpieczającego za pomocą analizy jakościowej i ilościowej. W analizie ilościowej Grupa ocenia efektywność przy zastosowaniu metody offsetu dolarowego oraz hipotetycznego derywatu, w ramach której porównuje zmiany wartości godziwej instrumentu zabezpieczającego (kontraktu różnicowego wbudowanego w umowę vPPA) ze zmianami wartości godziwej pozycji zabezpieczanej w ujęciu narastającym (obliczanej metodą hipotetycznego derywatu). Grupa przeprowadza analizę scenariuszy w celu sprawdzenia wrażliwości potencjalnej efektywności powiązania zabezpieczającego na zmiany kluczowych zmiennych powiązania zabezpieczającego (m.in. cen na rynku energii, kosztów profili, wolumenów wytwarzania w przypadku umów opartych na formule „pay-as-produce”), które mogą powodować nieefektywność w trakcie trwania kontraktu i powiązania zabezpieczającego.

Główne źródła nieefektywności zabezpieczeń opartych na umowach vPPA mogą wynikać ze:

- » zmian profilu kosztów zużycia lub profilu produkcji;
- » zmian ryzyka kredytowego;
- » zmian oczekiwanego i rzeczywistego wolumenu produkcji odnawialnego źródła energii (w przypadku umów opartych na formule „pay-as-produce”);
- » zmiany inflacji powyżej poziomu umownego, powodującej korektę stałej ceny określonej w umowie vPPA,
- » różnicy pomiędzy cenami rozliczeniowymi określonymi w umowie vPPA a cenami, po których Grupa kupuje energię.

Przeprowadzona przez Grupę analiza wrażliwości wykazała, że ewentualna 10-procentowa zmiana cen energii wykorzystywanych do wyceny instrumentów pochodnych zabezpieczających przed ryzykiem zmienności cen energii, przy zachowaniu niezmienności pozostałych parametrów modelu wyceny, spowodowałaby zmianę wartości godziwej tych instrumentów i tym samym zmianę stanu kapitałów własnych na dzień 31 grudnia 2025 roku o 48 779 tys. PLN (na dzień 31 grudnia 2024 roku: 42 724 tys. PLN) (w przypadku wzrostu o 10%) lub o -46 289 tys. PLN (na dzień 31 grudnia 2024 roku: -42,963 tys. PLN) (w przypadku spadku o 10%), a także zmianę wyniku finansowego o -4 357 tys. PLN (na dzień 31 grudnia 2024 roku: 620 tys. PLN) (w przypadku wzrostu o 10%) lub o 2 467 tys. PLN (na dzień 31 grudnia 2024 roku: 0 tys. PLN (w przypadku spadku o 10%)).

9. Pozostałe noty

9.1. Zobowiązania warunkowe

Rozliczenia podatkowe

Rozliczenia podatkowe oraz inne obszary działalności podlegające regulacjom (na przykład sprawy celne czy dewizowe) mogą być przedmiotem kontroli organów administracyjnych, które uprawnione są do nakładania wysokich kar i sankcji. Brak odniesienia do utrwalonych regulacji prawnych w Polsce powoduje występowanie w obowiązujących przepisach niejasności i niespójności. Często występujące różnice w opiniach co do właściwej wykładni przepisów podatkowych zarówno pomiędzy samymi organami państwowymi, jak i pomiędzy organami państwowymi a przedsiębiorcami powodują powstawanie obszarów niepewności i konfliktów. Zjawiska te powodują, że ryzyko podatkowe w Polsce jest znacząco wyższe niż istniejące zwykle w krajach o bardziej rozwiniętym systemie podatkowym.

Rozliczenia podatkowe mogą być przedmiotem kontroli przez okres pięciu lat, począwszy od końca roku, w którym nastąpiła zapłata podatku. W wyniku kontroli dokonane przez Grupę rozliczenia podatkowe mogą zostać powiększone o dodatkowe zobowiązania podatkowe. Na dzień 31 grudnia 2025 roku w Żabka Polska trwała kontrola celno-skarbowa w odniesieniu do podatku dochodowego od osób prawnych za 2022 rok. Jej wynik nie jest jeszcze znany. Na dzień 31 grudnia 2024 roku w Spółce trwała wyżej wskazana kontrola celno-skarbowa. Grupa jest zdania, że zawiązanie dodatkowej rezerwy na ryzyko podatkowe nie było wymagane na dzień 31 grudnia 2025 roku ani na dzień 31 grudnia 2024 roku.

9.2. Płatności w formie akcji

Polityka rachunkowości

Koszt transakcji płatności w formie akcji rozliczanych z pracownikami w instrumentach kapitałowych jest wyceniany przez odniesienie do ich wartości godziwej na dzień przyznania uprawnień. Przy wycenie transakcji rozliczanych w instrumentach kapitałowych uwzględniane są rynkowe warunki nabycia uprawnień oraz warunki inne niż warunki nabycia uprawnień.

Koszt transakcji rozliczanych w instrumentach kapitałowych jest ujmowany wraz z odpowiadającym mu wzrostem wartości kapitału własnego (Kapitał rezerwowy z tytułu płatności w formie akcji) w okresie, w którym spełnione zostały warunki

dotyczące efektywności/ wyników lub/ i świadczenia pracy bądź usług, kończącym się w dniu, w którym określeni pracownicy uzyskają pełne uprawnienia do świadczeń („dzień nabycia uprawnień”). Skumulowany koszt ujęty z tytułu transakcji rozliczanych w instrumentach kapitałowych na każdy dzień bilansowy do dnia nabycia uprawnień odzwierciedla stopień upływu okresu nabywania praw oraz liczbę nagród, do których uprawnienia – w opinii Kierownictwa Grupy na ten dzień, opartej na możliwie najlepszych szacunkach liczby instrumentów kapitałowych – zostaną ostatecznie nabyte.

Żadne koszty nie są ujmowane z tytułu nagród, do których uprawnienia nie zostaną ostatecznie nabyte, z wyjątkiem nagród, w przypadku których nabycie uprawnień zależy od warunków rynkowych lub warunków innych niż warunki nabycia uprawnień, które są traktowane jako nabyte bez względu na fakt spełnienia warunków rynkowych lub warunków innych niż warunki nabycia uprawnień, pod warunkiem spełnienia wszystkich innych warunków dotyczących efektywności/ wyników lub/ i świadczenia pracy bądź usług.

W przypadku modyfikacji warunków przyznawania nagród rozliczanych w instrumentach kapitałowych, ujmuje się koszty jak w przypadku, gdyby warunki te nie uległy zmianie. Ponadto, ujmowane są koszty z tytułu każdego wzrostu wartości transakcji w wyniku modyfikacji, wycenione na dzień zmiany.

W przypadku anulowania nagrody rozliczanej w instrumentach kapitałowych, jest ona traktowana w taki sposób, jakby uprawnienia do niej zostały nabyte w dniu anulowania, a wszelkie jeszcze nieujęte koszty z tytułu nagrody są niezwłocznie ujmowane. Dotyczy to również nagród w przypadku, których warunki inne niż warunki nabycia uprawnień będące pod kontrolą Grupy lub pracownika nie są spełnione. Jednakże w przypadku zastąpienia anulowanej nagrody nową nagrodą – określaną jako nagroda zastępcza w dniu jej przyznania, nagroda anulowana i nowa nagroda są traktowane tak, jakby stanowiły modyfikację pierwotnej nagrody, tj. w sposób opisany w paragrafie powyżej.

9. Pozostałe noty ciąg dalszy

Wartości oparte na profesjonalnym osądzie i szacunkach

Program motywacyjny dla kluczowej kadry zarządzającej (2017-2025)

W 2017 roku w Grupie wprowadzono program motywacyjny. W ramach programu członkowie kluczowej kadry zarządzającej otrzymali możliwość nabycia akcji spółki Heket Investments S.à r.l. Uprawnionymi do udziału w programie członkami kluczowej kadry zarządzającej byli przedstawiciele kluczowego personelu Żabka Polska sp. z o.o. oraz ówczesnej jednostki dominującej. Program został zaprojektowany w taki sposób, że łączy zyski menedżerów w programie z wartością Żabki Polska Sp. z o.o. i Grupy dlatego został zakwalifikowany jako będący w zakresie Międzynarodowego Standardu Sprawozdawczości Finansowej 2 *Płatności w formie akcji* ("MSSF 2"). Zgodnie z MSSF 2 program został wyceniony w wartości godziwej na moment jego przyznania z uwzględnieniem wszystkich warunków programu, sytuacji rynkowej oraz ryzyka związanego z instrumentami. Według najlepszego szacunku Kierownictwa Grupy wartość instrumentów przyznanych uprawnionym członkom kadry kierowniczej Grupy nie odbiegała istotnie od wartości godziwej i była tożsama z wartością odpowiadających im instrumentów nabytych w tym momencie przez udziałowca większościowego.

Kierownictwo Grupy traktuje wycenę i ujmowanie przyznanych instrumentów kapitałowych jako stałą pulę instrumentów przydzielonych i zasady przydziału akcji Spółki Żabka Group S.A., w ramach tej stałej puli są znane uczestnikom programu od chwili jego uruchomienia.

W konsekwencji późniejsze zmiany / realokacje w ramach tak ustalonej puli instrumentów kapitałowych nie mają wpływu na jej wycenę ani sprawozdania finansowe Grupy.

Długoterminowy Program Motywacyjny (2025-2027)

Spółka wprowadziła Długoterminowy Program Motywacyjny (ang. Long-Term Incentive Plan – LTIP), w ramach którego przyznano prawa do akcji: dyrektorom zarządzającym, członkom Komitetu Zarządzającego, a także kluczowym menadżerom i pracownikom Grupy.

Zakłada się, że LTIP będzie miał charakter zachęty do osiągnięcia celów obejmujących lata 2025-2027 zatwierdzonych przez Radę Dyrektorów.

W przypadku Długoterminowego Planu Motywacyjnego przydział uprawnień beneficjentom uzależniony jest od poziomu osiągnięcia celu EBITDA, sprzedaży i celu ESG.

Wszystkie powyższe cele (EBITDA, Sprzedaż i ESG) traktowane są jako warunki nierynkowe w rozumieniu MSSF2.

IPO Bonus

Ponieważ franczyzobiorcy nie świadczą usług na rzecz Grupy (kupują towary i usługi od podmiotów z Grupy), przyznany im IPO Bonus został ujęty zgodnie z MSSF 15.

W latach 2025 i 2024 w Grupie funkcjonowały poniższe programy płatności w formie akcji:

- » Program motywacyjny dla kluczowej kadry zarządzającej (2017-2025)
- » IPO Bonus
- » Długoterminowy Program Motywacyjny (2025-2027)
- » Program motywacyjny dla kluczowych pracowników Lite

Program motywacyjny dla kluczowej kadry zarządzającej (2017-2025)

Program motywacyjny dla członków kluczowego kierownictwa Grupy został zaklasyfikowany jako rozliczany w instrumentach kapitałowych ze względu na fakt, że Grupa nie ma obowiązku ani zamiaru uregulowania zobowiązania wynikającego z programu poprzez dostarczenie środków pieniężnych uczestnikom.

Grupa przeprowadziła analizę programu oraz cen, po jakich uprawnieni członkowie kierownictwa nabyli akcje i stwierdziła, że zostały one nabyte w wartości odpowiadającej ich wartości godziwej na ten dzień oraz wartość godziwa nagrody wynosiła 0.

9. Pozostałe noty ciąg dalszy

IPO Bonus

IPO Bonus polega na jednorazowym przyznaniu akcji Spółki pracownikom Grupy, jej współpracownikom oraz franczyzobiorcom (łącznie: „Uczestnicy IPO Bonus”) w związku z IPO pod warunkiem co najmniej 2-letniego stażu pracy w Grupie lub współpracy z nią według stanu na ostatni dzień miesiąca kalendarzowego, w którym miało miejsce IPO. Uczestnicy IPO Bonus są uprawnieni do otrzymania bezpłatnie jednorazowego przydziału akcji w pierwszą rocznicę IPO pod warunkiem, że zarówno w dniu przeprowadzenia IPO, jak i w pierwszą rocznicę IPO będą pozostawać pracownikami lub współpracownikami Grupy i nie będą w tym czasie w okresie wypowiedzenia. Uczestnicy LTIP (zdefiniowani poniżej w sekcji *Długoterminowy Program Motywacyjny (2025–2027)*) nie są uprawnieni do otrzymania świadczenia z tytułu IPO Bonus.

IPO Bonus przyznany pracownikom i współpracownikom Grupy został sklasyfikowany jako program rozliczany w instrumentach kapitałowych, a część uprawnień przyznana franczyzobiorcom została rozliczona zgodnie z MSSF 15.

Dzień przyznania został ustalony na 22 października 2024 roku, kiedy to warunki programu zostały przekazane Uczestnikom.

Wartość godziwa przyznanych instrumentów na dzień przyznania wynosiła 20,0050 PLN i została ustalona na podstawie kursu zamknięcia akcji Jednostki Dominującej notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie z tego dnia. Liczba przyznanych akcji na dzień przyznania jest stała i wynosi 465 na osobę.

Uprawnienia wynikające z IPO Bonus zapadły po upływie roku od przeprowadzenia IPO, tj. dnia 17 października 2025 roku. IPO Bonus został finalnie rozliczony poprzez emisję nowych akcji.

Długoterminowy Program Motywacyjny na lata (2025–2027) (LTIP)

W 2024 roku Grupa przyjęła Długoterminowy Plan Motywacyjny (2017–2025) („LTIP”). W ramach LTIP pracownikom Grupy mogą być przyznawane nagrody w postaci akcji tzw. Performance Share Units („PSU”) oraz Restricted Stock Units („RSU”). LTIP został zaklasyfikowany jako rozliczany w instrumentach kapitałowych ze względu na to, że w Uczestnicy LTIP otrzymują instrumenty kapitałowe Spółki.

Nagrody w ramach LTIP mogą być przyznawane w formie PSU lub RSU, które dają Uczestnikom prawo do otrzymania akcji po zakończeniu okresu nabywania uprawnień bez dokonywania płatności, a w przypadku PSU, pod warunkiem spełnienia warunków związanych z dokonaniem (wynikami).

Akcje będą co do zasady przekazywane po zakończeniu badania sprawozdań finansowych przez biegłego rewidenta.

Warunki związane ze świadczeniem usług (w przypadku RSU i PSU) oraz pozarynkowe warunki związane z wynikami (w przypadku PSU), od spełnienia których uzależnione jest nabycie uprawnień, są odzwierciedlone w kalkulacji liczby instrumentów przyznawanych w ramach nagród. Grupa cyklicznie przeprowadza ponowną ocenę liczby akcji, których przyznania oczekuje, co wpływa na całkowity koszt LTIP ujmowany przez okres nabywania uprawnień. Korekty te wynikają głównie ze zmiany liczby instrumentów przyznanych w ramach LTIP w związku ze zmianami w zatrudnieniu.

Instrumenty PSU i RSU są przeznaczone dla członków Komitetu Zarządzającego i innych osób pełniących kluczowe role w Grupie. Okres, dla którego zdefiniowano cele, rozpoczął się w styczniu 2025 roku i potrwa do grudnia 2027 roku.

Przyznanie akcji Spółki w ramach LTIP jest uzależnione od spełnienia dwóch rodzajów warunków:

- (i) warunku stażu pracy lub współpracy, tj. świadczenia usług przez Uczestnika na rzecz jednostki przez określony okres, oraz
- (ii) warunków dotyczących wyników (tylko w przypadku PSU).

Warunki dotyczące wyników obejmują osiągnięcie określonych wartości wskaźników (wzrost EBITDA, wzrost przychodów, wskaźniki ESG), który to warunek nie jest powiązany z ceną rynkową instrumentu kapitałowego Spółki, tj. łączną liczbą akcji, jaką Uczestnik może otrzymać, jest powiązana ze skumulowanymi wskaźnikami wzrostu EBITDA i wzrostu przychodów oraz realizacji celów ESG w okresie 3 lat obowiązywania LTIP.

9. Pozostałe noty ciąg dalszy

Ostateczna liczba akcji, jaka zostanie przyznana, zależy od osiągnięcia docelowych wartości tych wskaźników wyników i może wynieść od 0% do 110% dla każdego warunku dotyczącego wyników, z uwzględnieniem ich wagi i z zastrzeżeniem, że ostateczny poziom realizacji wszystkich warunków dotyczących wyników nie może przekroczyć 100%.

Instrumenty RSU nie podlegają żadnym warunkom związanym z osiągnięciem określonych wyników. Jeżeli Uczestnik uprawniony z tytułu RSU odejdzie z Grupy przed końcem okresu nabywania uprawnień, wszelkie uprawnienia do objęcia akcji, które miały zostać nabyte w przyszłych terminach, wygasną.

Dzień przyznania został ustalony na dzień 23 października 2024 roku i 27 listopada 2024 roku, tj. na daty, w których poszczególni uczestnicy zostali poinformowani o liczbie przyznanych im akcji oraz warunkach programu. Wartość godziwa przyznanych instrumentów na dzień przyznania wynosi odpowiednio 19,1220 PLN i 18,2500 PLN i została ustalona na podstawie kursu zamknięcia akcji Jednostki Dominującej notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie z tego dnia.

W ramach LTIP obowiązują różne okresy nabywania uprawnień. Każdą z transz ujmuje się jako oddzielną nagrodę. Zgodnie z MSSF 2 stanowi to stopniowe nabywanie uprawnień (tj. nabywanie uprawnień w transzach).

Szacowany kosztu Programu ujmuje się w korespondencji ze zwiększeniem kapitału własnego w okresach nabywania uprawnień przyznawanych w ramach poszczególnych transz:

Transza	Podział transzy	Okres nabywania uprawnień (od dnia przyznania)
Transza za 2025 rok	1/3 przyznana natychmiast	do momentu otrzymania zbadanych wyników za 2025 rok
	1/3 odroczone	do momentu otrzymania zbadanych wyników za 2026 rok
	1/3 odroczone	do 31.12.2027
Transza za 2026 rok	1/3 przyznana natychmiast	do momentu otrzymania zbadanych wyników za 2026 rok
	2/3 odroczone	do 31.12.2027
Transza za 2027 rok	3/3 przyznane natychmiast	do 31.12.2027

Poniższa tabela przedstawia wszystkie instrumenty w ramach programów motywacyjnych przyjętych przez Grupę:

Maksymalna liczba akcji do przyznania	LTIP	IPO Bonus
Stan na dzień 1 stycznia 2025 roku	21 069 739	3 871 125
Przyznane w trakcie roku	434 884	113 925
Utracone w trakcie roku	(376 743)	(1 010 445)
Wykonane w trakcie roku	-	(2 974 605)
Pozostałe, nieprzyznane na dzień 31 grudnia 2025 roku	21 127 880	-

Maksymalna liczba akcji do przyznania	LTIP	IPO Bonus
Stan na dzień 1 stycznia 2024 roku	-	-
Przyznane w trakcie roku	21 069 739	3 974 820
Utracone w trakcie roku	-	(103 695)
Wykonane w trakcie roku	-	-
Pozostałe, nieprzyznane na dzień 31 grudnia 2024 roku	21 069 739	3 871 125

9. Pozostałe noty ciąg dalszy

Koszty zostały ujęte w następujący sposób:

2025	LTIP	IPO Bonus
Przychód ze sprzedaży	-	(27 235)
Koszt własny sprzedaży	(9 543)	(12 028)
Koszty marketingu	(1 705)	(404)
Koszty technologii, innowacji i rozwoju	(42 553)	(3 420)
Koszty ogólnego zarządu	(69 481)	(3 904)
Razem	(123 282)	(46 991)

2024	LTIP	IPO Bonus
Przychód ze sprzedaży	-	(7 725)
Koszt własny sprzedaży	(1 907)	(2 936)
Koszty marketingu	(300)	(98)
Koszty technologii, innowacji i rozwoju	(7 785)	(820)
Koszty ogólnego zarządu	(12 329)	(923)
Razem	(22 321)	(12 502)

Grupa ujęła koszt od dnia, w którym Grupa poinformowała uczestników o warunkach przyznania akcji (październik 2024 roku). Średnia ważona wartość godziwa akcji przyznanych w ciągu roku wyniosła 21,8296 PLN (2024: 18,7120 PLN) w przypadku LTIP i 20 PLN w przypadku IPO Bonus.

Program motywacyjny dla członków kluczowego personelu Lite

W 2021 roku Żabka Polska sp. z o. o. oraz spółka Lite e-commerce sp. z o.o. włączyła wybranych kluczowych pracowników spółki zależnej do programu motywacyjnego opartego na MSSF 2. Program obejmuje dwa komponenty: stały i zmienny. Uczestnicy programu nabyli prawa do określonej liczby akcji spółki, które to zostały odkupione przez Żabka Polska sp. z o.o. (zob. nota 6.12). Plan został w pełni zrealizowany w roku 2025.

9. Pozostałe noty ciąg dalszy

9.3. Transakcje z podmiotami powiązanymi

W 2025 roku nie wystąpiły żadne istotne transakcje z podmiotami powiązanymi.

Poniższa tabela przedstawia transakcje z podmiotami powiązanymi za 2024 rok:

	Pozostałe podmioty powiązane	Razem
Transakcje w roku 2024	12 464	12 464
Przychody z tytułu odsetek	12 186	12 186
Przeszacowanie oczekiwanych przepływów pieniężnych	278	278
Stan na 31.12.2024	-	-
Należności	-	-

W 2024 roku pożyczki zostały w całości spłacone (kapitał w kwocie 235 370 tys. PLN wraz z odsetkami).

Warunki transakcji pomiędzy podmiotami powiązanymi nie były korzystniejsze niż warunki podobnych transakcji możliwych do przeprowadzenia na warunkach rynkowych z jednostkami niepowiązanymi.

9.4. Wynagrodzenie kluczowej kadry kierowniczej Grupy

	2025	2024
Krótkoterminowe świadczenia pracownicze (wynagrodzenia i narzuty)	28 370	29 944
Płatności w formie akcji	53 335	9 768
Wynagrodzenia kluczowej kadry kierowniczej Grupy	81 705	39 712

Kluczową kadram kierowniczą Grupy stanowią członkowie Rady Dyrektorów Jednostki Dominującej oraz członkowie Komitetu Zarządzającego, będący jednocześnie członkami Zarządu Żabka Polska sp. z o.o.

Płatności w formie akcji zostały szczegółowo opisane w notcie 9.2.

9.5. Zatrudnienie

Średnia liczba pracowników Grupy w roku zakończonym dnia 31 grudnia 2025 roku wynosiła 4 137, a w roku zakończonym dnia 31 grudnia 2024 roku 3 881.

9.6. Informacje o wynagrodzeniu podmiotu uprawnionego do badania sprawozdań finansowych

	31.12.2025	31.12.2024
Obowiązkowe badanie rocznego sprawozdania finansowego	4 919	4 198
Przegląd półrocznego sprawozdania finansowego	1 030	2 856
Pozostałe usługi nieaudytowe	208	3 209
Wynagrodzenie podmiotu uprawnionego do badania sprawozdań finansowych	6 157	10 263

Podmiotem uprawnionym do badania sprawozdań finansowych Grupy za 2025 rok i 2024 rok była spółka Ernst & Young Société anonyme.

Pozostałe usługi obejmują głównie inne usługi atestacyjne związane z IPO (przed notowaniem Grupy) oraz sprawozdanie z wykonania usługi atestacyjnej w zakresie sprawozdawczości dotyczącej zrównoważonego rozwoju.

9.7. Zdarzenia po dniu bilansowym

Dnia 2 stycznia 2026 roku miało miejsce połączenie Cool-Logistics sp. z o.o. z MasterLife Solutions sp. z o.o.

Dnia 26 stycznia 2026 roku Grupa uruchomiła linię RCF w ramach Umowy Finansowania Senioralnego w wysokości 180.000 tysięcy PLN. Zadłużenie zostało spłacone 27 lutego 2026 roku.

Dnia 26 lutego 2026 roku Żabka International S.a r.l. zwiększyła swój udział we Froo Romania Holding S.A. o 11,6% do 84,78% (transakcja nie została jeszcze zarejestrowana).

W 2026 roku Grupa zwiększyła limit faktoringowy o 12 300 tys. PLN w wyniku aneksu do umowy zawartej z jednym z faktorów.

9. Pozostałe noty ciąg dalszy

W 2026 roku, w związku z otrzymaniem pozytywnego wyroku Naczelnego Sądu Administracyjnego w sprawie podatku dochodowego (opisanego w notce 5.5), Grupa otrzymała kolejny zwrot nadpłaty w kwocie 25 307 tys. PLN.

9. Pozostałe noty ciąg dalszy

Rada Dyrektorów Zabka Group S.A.

**Tomasz
Suchański**

István Szőke

**Krzysztof
Krawczyk**

Stephan Schäli

**Giulia
Fitzpatrick**

**Olga Grygier-
Siddons**

**Anna Pawlak-
Kuliga**

Luksemburg, dnia 19 marca 2026 roku

Sprawozdanie z wykonania usługi atestacyjnej dającej ograniczoną pewność

The English original should be referred to in matters of interpretation.
Translation of auditor's report originally issued in English.



Ernst & Young
Société anonyme
35E, Avenue John F. Kennedy
L-1855 Luxembourg
Tél : +352 42 124 1
www.ey.com/en_lu
Autorisations d'établissement :
00117514/13, 00117514/14, 00117514/15, 00117514/17, 00117514/18, 00117514/19
8.P. T8D
L-2017 Luxembourg
R.C.S. Luxembourg B47771
TV4 LU 16063074

Sprawozdanie niezależnego biegłego rewidenta z badania

Dla Akcjonariuszy
Zabka Group S.A.
2, rue Jean Monnet
L-2180 Luksemburg

Sprawozdanie z badania rocznego skonsolidowanego sprawozdania finansowego

Opinia

Przeprowadziliśmy badanie skonsolidowanego sprawozdania finansowego Grupy Kapitałowej Zabka Group S.A. i jej spółek zależnych ("Grupa"), które składa się z skonsolidowanego sprawozdania z sytuacji finansowej na dzień 31 grudnia 2025 roku, skonsolidowanego sprawozdania z zysków i strat oraz innych całkowitych dochodów, skonsolidowanego sprawozdania ze zmian w kapitale własnym oraz skonsolidowanego sprawozdanie z przepływów pieniężnych za rok zakończony w tym dniu, oraz informacji dodatkowej do skonsolidowanego sprawozdania finansowego, w tym istotnych informacji dotyczących zasad (polityki) rachunkowości.

Naszym zdaniem załączone skonsolidowane sprawozdanie finansowe przedstawia rzetelny i jasny obraz skonsolidowanej sytuacji finansowej Grupy na dzień 31 grudnia 2025 roku oraz jej skonsolidowanych wyników finansowych i skonsolidowanych przepływów pieniężnych za rok zakończony tego dnia zgodnie z Międzynarodowymi Standardami Sprawozdawczości Finansowej ("MSSF") przyjętymi przez Unię Europejską.

Podstawa opinii

Nasze badanie przeprowadziliśmy zgodnie z Rozporządzeniem Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 537/2014, ustawą z dnia 23 lipca 2016 r. o biegłych rewidentach ("ustawa z dnia 23 lipca 2016 r.") oraz z Międzynarodowymi Standardami Badania ("MSB") przyjętymi w Luksemburgu przez "Commission de Surveillance du Secteur Financier" ("CSSF"). Nasza odpowiedzialność wynikająca z Rozporządzenia UE nr 537/2014, ustawy z dnia 23 lipca 2016 r. oraz MSB przyjętych dla Luksemburga przez CSSF są bardziej szczegółowo opisane w sekcji "Odpowiedzialność biegłego rewidenta za badanie skonsolidowanego sprawozdania finansowego" naszego sprawozdania.
Jesteśmy niezależni od Grupy zgodnie z Międzynarodowym kodeksem etyki zawodowych księgowych, w tym Międzynarodowymi standardami niezależności, wydanymi przez Radę Międzynarodowych Standardów Etycznych dla Księgowych ("Kodeks IESBA") przyjętym dla Luksemburga przez CSSF oraz z innymi wymogami etycznymi, które są istotne dla naszego badania skonsolidowanego sprawozdania finansowego, i wypełniliśmy nasze inne obowiązki etyczne zgodnie z tymi wymogami.
Uważamy, że dowody badania, które uzyskaliśmy są wystarczające i odpowiednie, aby stanowić podstawę dla naszej opinii.



The English original should be referred to in matters of interpretation.
Translation of auditor's report originally issued in English.

Kluczowe sprawy badania

Kluczowe sprawy badania są to sprawy, które według naszego zawodowego osądu były najbardziej znaczące podczas badania skonsolidowanego sprawozdania finansowego za bieżący okres sprawozdawczy. Do spraw tych odnieśliśmy się w kontekście naszego badania skonsolidowanego sprawozdania finansowego jako całości i przy formułowaniu naszej opinii. Nie wyrażamy osobnej opinii na temat tych spraw.

Kluczowa sprawa badania	Ujęcie bonusów i rabatów przyznanych franczyzobiorcom
Opis kluczowej sprawy badania:	W skonsolidowanym sprawozdaniu finansowym Grupa prezentuje przychody z tytułu franczyzy za rok zakończony dnia 31 grudnia 2025 roku w wysokości 25 455 728 tys. złotych. Głównym źródłem przychodów Grupy są umowy zawierane z franczyzobiorcami, w ramach, których Grupa m.in. prowadzi sprzedaż towarów, wynajmuje sklepy z wyposażeniem oraz dostarcza know-how. Grupa identyfikuje jedno zobowiązanie do wykonania świadczenia wynikające z umów z franczyzobiorcami. Przychody ujmowane się w momencie dostarczenia towarów. Przychody z usług towarzyszących sprzedaży towarów na rzecz franczyzobiorcy są co do zasady zależne od obrotu towarami i jako takie nie stanowią odrębnego źródła przychodów. Ich wartość stanowi integralną część wynagrodzenia zmiennego z tytułu zobowiązania do wykonania świadczenia w ramach umowy franczyzowej. W ramach umowy franczyzowej Grupa udziela franczyzobiorcom rabatów cenowych oraz premii ilościowych, których wysokość uzależniona jest od osiągniętych przez franczyzobiorców obrotów. Bonusy i rabaty udzielone franczyzobiorcom ujmowane są jako zmienne wynagrodzenie oraz pomniejszenie ceny transakcyjnej i są prezentowane w kwocie netto w skonsolidowanym sprawozdaniu z zysków i strat. Na koniec każdego okresu sprawozdawczego Grupa oszacowuje kwotę wynagrodzenia, do którego będzie uprawniona w zamian za przekazanie przyrzeczonych dóbr lub usług na rzecz franczyzobiorcy, uwzględniając zaoferowane rabaty retrospektywne i oczekiwane zwroty towarów. Oczekiwane rabaty i bonusy oraz oczekiwane zwroty towarów stanowią zmienny składnik wynagrodzenia w ramach ceny transakcyjnej. Wynagrodzenie zmienne ujmuje się wyłącznie w takim zakresie, w jakim istnieje wysokie prawdopodobieństwo, że nie nastąpi odwrócenie znaczącej części kwoty wcześniej ujętych skumulowanych przychodów. Kwota wynagrodzenia zmiennego jest określona na podstawie szacunku dokonywanego przez Zarząd. Ze względu na nieodłączną subiektywność i złożoność związaną z szacunkiem wynagrodzenia zmiennego należnego franczyzobiorcom, kwestia ta została uznana za kluczową sprawę badania. Szacunki dokonane przez Zarząd mogą mieć istotny wpływ na rozpoznanie przychodów, jak również na rozliczenia z tytułu zwrotu wynagrodzenia. Przyjęte przez Grupę zasady rachunkowości w tym zakresie zostały zaprezentowane w Nocie nr 5.1 "Przychody ze sprzedaży" do skonsolidowanego sprawozdania finansowego.

Sprawozdanie z wykonania usługi atestacyjnej dającej ograniczoną pewność



The English original should be referred to in matters of interpretation.
Translation of auditor's report originally issued in English.

Jak nasze badanie odniosło się do tej sprawy:	Dokonaliśmy oceny adekwatności stosowanych w Grupie zasad rachunkowości w zakresie ujmowania rozliczeń z tytułu premii i rabatów przyznanych franczyzobiorcom zgodnie z MSSF. Zapoznaliśmy się z wewnętrznymi procesami zawierania umów z franczyzobiorcami w Grupie, a także z wdrożonymi kontrolami wewnętrznymi w celu zapewnienia prawidłowego rozliczania premii i rabatów udzielanych franczyzobiorcom. W ramach naszego badania przeprowadziliśmy również procedury, które obejmowały m.in.: ▪ sprawdzenie próby umów z franczyzobiorcami i określenie warunków, które powodują powstanie zmiennego wynagrodzenia (premie i rabaty); ▪ przeliczenie kwoty premii w oparciu o warunki umowne zawarte w umowach podpisanych przez franczyzobiorców; ▪ weryfikacja rozliczeń międzyokresowych z tytułu premii i rabatów ujętych na koniec roku do faktycznego rozliczenia po dniu bilansowym; ▪ analiza danych historycznych dotyczących premii i rabatów udzielanych franczyzobiorcom w celu oceny trafności i wiarygodności szacunków zarządu; ▪ uzgadnianie kluczowych danych wsadowych ujętych w modelu rozliczeń z franczyzobiorcami z podstawową dokumentacją źródłową; ▪ procedury analityczne dotyczące wyników finansowych franczyzobiorców oraz racjonalizacji przysługujących franczyzobiorcom bonusów i rabatów; ▪ ocenę adekwatności i poprawności ujawnień w skonsolidowanym sprawozdaniu finansowym.
Kluczowa sprawa badania:	Rozpoznanie świadczeń z tytułu umów z dostawcami
Opis kluczowego zagadnienia kontroli:	Grupa w skonsolidowanym sprawozdaniu finansowym prezentuje wartość kosztów sprzedanych dóbr i świadczonych usług za rok zakończony 31 grudnia 2025 roku w wysokości 22 052 772 tys. złotych. Grupa zawiera umowy z dostawcami, na podstawie których uzyskuje różnego rodzaju rabaty, które zaliczane są do kosztów sprzedanych dóbr i świadczonych usług. Rabaty te związane są z umowami z dostawcami i przybierają różne formy, takie jak rabaty i opusty. Takie rabaty uzyskane z umów z dostawcami pomniejszają zobowiązania z tytułu dostaw i usług i są ujmowane jako pomniejszenie kosztów sprzedanych dóbr i świadczonych usług oraz są odpowiednio ujmowane w rachunku zysków i strat w momencie sprzedaży towarów (zgodnie z MSR 2 "Zapasy"). Biorąc pod uwagę dużą liczbę umów z dostawcami i różnorodność warunków w nich zawartych, a także złożoność modelu kalkulacji, uznaliśmy tę kwestię za kluczową sprawę badania. Przyjęte przez Grupę zasady rachunkowości w zakresie ujmowania i prezentacji świadczeń z tytułu umów z dostawcami zostały przedstawione w Nocie nr 6.6 "Zapasy" oraz nr 6.12. "Zobowiązania z tytułu dostaw i usług oraz pozostałe zobowiązania finansowe" w skonsolidowanym sprawozdaniu finansowym.



The English original should be referred to in matters of interpretation.
Translation of auditor's report originally issued in English.

Jak nasze badanie odniosło się do tej sprawy:	Przeprowadziliśmy ocenę adekwatności stosowanych w Grupie zasad rachunkowości w zakresie rozpoznawania świadczeń z tytułu umów z dostawcami zgodnie z MSSF. W trakcie badania uzyskaliśmy również wiedzę na temat obowiązujących w Grupie procesów zawierania umów z dostawcami, a także mechanizmów kontroli wewnętrznych wdrożonych w celu zapewnienia prawidłowego rozliczania świadczeń z tytułu umów z dostawcami. Wykonaliśmy również procedury, które obejmowały m.in.: ▪ w odniesieniu do wybranej próby dostawców oceniliśmy, czy metodologia zastosowana do kalkulacji rabatów była zgodna z warunkami umownymi i ustaleniami z dostawcami; ▪ dla wybranej próby dostawców przetestowaliśmy poprawność arytmetyczną obliczeń; ▪ dla wybranej próby dostawców uzyskaliśmy dowody badania dotyczące wysokości obrotów; ▪ uzgadnianie kluczowych danych wsadowych ujętych w modelu z dokumentacją źródłową; ▪ ocenę racjonalności szacunków Zarządu dotyczących rozpoznania świadczeń z tytułu umów z dostawcami w roku bieżącym, w oparciu o weryfikację realizowalności szacunków rozpoznanych w poprzednim okresie sprawozdawczym oraz w oparciu o transakcje mające miejsce po dniu bilansowym; ▪ ocenę adekwatności i poprawności ujawnień w skonsolidowanym sprawozdaniu finansowym.
---	--

Inne informacje

Za inne informacje odpowiada Rada Dyrektorów. Inne informacje obejmują informacje zawarte we Wprowadzeniu i Sprawozdaniu z działalności Zarządu, Oświadczeniu o Odpowiedzialności i Słowniku, ale nie obejmują skonsolidowanego sprawozdania finansowego i naszego sprawozdania biegłego rewidenta na jego temat.

Nasza opinia o skonsolidowanym sprawozdaniu finansowym nie obejmuje innych informacji i nie wyrażamy w związku z tym żadnych wniosków mających pewność.

W związku z badaniem skonsolidowanego sprawozdania finansowego naszym obowiązkiem jest zapoznanie się z innymi informacjami i rozważenie, czy inne informacje są w istotny sposób niezgodne ze skonsolidowanym sprawozdaniem finansowym lub naszą wiedzą uzyskaną w trakcie badania lub w inny sposób wydają się być istotnie zniekształcone. Jeśli na podstawie wykonanej przez nas pracy stwierdzimy, że doszło do istotnego zniekształcenia tych innych informacji, jesteśmy zobowiązani do zgłoszenia tego faktu. Nie mamy nic do przekazania w tym względzie.

Sprawozdanie z wykonania usługi atestacyjnej dającej ograniczoną pewność



The English original should be referred to in matters of interpretation.
Translation of auditor's report originally issued in English.

Obowiązki Rady Dyrektorów w zakresie skonsolidowanego sprawozdania finansowego

Rada Dyrektorów jest odpowiedzialna za sporządzenie i rzetelną prezentację skonsolidowanego sprawozdania finansowego zgodnie z MSSF zatwierdzonymi przez Unię Europejską oraz za kontrolę wewnętrzną, którą Rada Dyrektorów uznaje za niezbędną, aby umożliwić sporządzenie skonsolidowanego sprawozdania finansowego niezawierającego istotnego zniekształcenia, niezależnie od tego, czy wynikają one z oszustwa, czy błędu.

Rada Dyrektorów jest również odpowiedzialna za sporządzenie i oznakowanie skonsolidowanego sprawozdania finansowego zgodnie z wymogami określonymi w Rozporządzeniu delegowanym Komisji (UE) nr 2019/815 w odniesieniu do regulacyjnych standardów technicznych dotyczących specyfikacji jednolitego elektronicznego europejskiego formatu raportowania, z późniejszymi zmianami ("Rozporządzenie ESEF").

Sporządzając skonsolidowane sprawozdanie finansowe, Rada Dyrektorów jest odpowiedzialna za ocenę zdolności Grupy do kontynuowania działalności, ujawnienie, jeżeli ma to zastosowanie, spraw związanych z kontynuacją działalności oraz za przyjęcie zasady kontynuacji działalności jako podstawy rachunkowości, z wyjątkiem sytuacji, kiedy Rada Dyrektorów albo zamierza dokonać likwidacji Grupy, albo zaniechać prowadzenia działalności, albo nie ma żadnej realnej alternatywy dla likwidacji lub zaniechania działalności.

Odpowiedzialność biegłego rewidenta za badania skonsolidowanego sprawozdania finansowego

Celem badania jest uzyskanie racjonalnej pewności, czy skonsolidowane sprawozdanie finansowe jako całość nie zawiera istotnych zniekształceń, niezależnie od tego, czy wynikają one z oszustwa lub błędu, oraz wydanie sprawozdania biegłego rewidenta zawierającego naszą opinię. Racjonalna pewność to wysoki poziom pewności, ale nie gwarantuje, że badanie przeprowadzone zgodnie z rozporządzeniem UE nr 537/2014, ustawą z dnia 23 lipca 2016 r. oraz z MSB przyjętymi dla Luksemburga przez CSSF zawsze wykryje istniejące istotne zniekształcenie. Zniekształcenia mogą powstawać na skutek oszustwa lub błędu i uznaje się je za istotne, jeżeli pojedynczo lub łącznie można racjonalnie oczekiwać, że mogłyby wpłynąć na decyzje gospodarcze użytkowników podejmowane na podstawie niniejszego skonsolidowanego sprawozdania finansowego.

Podczas badania zgodnego z Rozporządzeniem UE nr 537/2014, ustawą z dnia 23 lipca 2016 r. oraz z MSB przyjętymi dla Luksemburga przez CSSF, stosujemy zawodowy osąd i zachowujemy zawodowy sceptycyzm, a także:

- Identyfikujemy i oceniamy ryzyka istotnego zniekształcenia skonsolidowanego sprawozdania finansowego, niezależnie od tego, czy wynikają one z oszustwa lub błędu, projektujemy i przeprowadzamy procedury badania odpowiadające tym ryzykom i uzyskujemy dowody badania, które są wystarczające i odpowiednie, aby stanowić podstawę dla naszej opinii. Ryzyko niewykrycia istotnego zniekształcenia wynikającego z oszustwa jest większe niż tego wynikającego z błędu, ponieważ oszustwo może dotyczyć zmywy, fałszerstwa, celowych pominięć, wprowadzenia w błąd lub obejścia kontroli wewnętrznej.
- Uzyskujemy zrozumienie kontroli wewnętrznej stosowanej dla badania w celu zaprojektowania procedur badania, które są odpowiednie w danych okolicznościach, ale nie w celu wyrażenia opinii na temat skuteczności kontroli wewnętrznej Grupy.
- Oceniamy odpowiedniość zastosowanych zasad rachunkowości oraz zasadność szacunków księgowych i powiązanych z nimi ujawnień dokonywanych przez Radę Dyrektorów.



The English original should be referred to in matters of interpretation.
Translation of auditor's report originally issued in English.

- Wyciągamy wniosek na temat odpowiedniości zastosowanej przez Radę Dyrektorów zasady kontynuacji działalności jako podstawy rachunkowości oraz, na podstawie uzyskanych dowodów badania, czy istnieje istotna niepewność związana ze zdarzeniami lub warunkami, która może poddawać w znaczącą wątpliwość zdolność Grupy do kontynuacji działalności. Jeżeli dochodzimy do wniosku, że istnieje istotna niepewność, jesteśmy zobowiązani do zwrócenia uwagi w naszym sprawozdaniu biegłego rewidenta na powiązane ujawnienia w skonsolidowanym sprawozdaniu finansowym lub, jeżeli takie ujawnienia są nieadekwatne, modyfikujemy naszą opinię. Nasze wnioski są oparte na dowodach badania uzyskanych do dnia sporządzenia naszego sprawozdania biegłego rewidenta, jednakże przyszłe zdarzenia lub warunki mogą spowodować, że Grupa zaprzestanie kontynuacji działalności.
- Oceniamy ogólną prezentację, strukturę i zawartość skonsolidowanego sprawozdania finansowego, w tym ujawnienia, oraz czy skonsolidowane sprawozdanie finansowe przedstawia będące ich podstawą transakcje i zdarzenia w sposób zapewniający rzetelną prezentację.
- Oceniamy, czy skonsolidowane sprawozdanie finansowe zostało sporządzone, we wszystkich istotnych aspektach, zgodnie z wymogami określonymi w Rozporządzeniu ESEF.
- Uzyskujemy wystarczające i odpowiednie dowody badania odnośnie do informacji finansowych jednostek lub działalności gospodarczych wewnątrz Grupy w celu wyrażenia opinii na temat skonsolidowanego sprawozdania finansowego. Jesteśmy odpowiedzialni za kierowanie, nadzór i przeprowadzanie badania Grupy i pozostajemy wyłącznie odpowiedzialni za naszą opinię z badania.

Przekazujemy osobom sprawującym nadzór informacje o, między innymi, planowanym zakresie i czasie przeprowadzenia badania oraz znaczących ustaleniach badania, w tym wszelkich znaczących słabościach kontroli wewnętrznej, które zidentyfikujemy podczas badania.

Składamy osobom sprawującym nadzór oświadczenie, że przestrzegaliśmy stosownych wymogów etycznych dotyczących niezależności oraz, że będziemy informować ich o wszystkich powiązaniach i innych sprawach, które mogłyby być racjonalnie uznane za stanowiące zagrożenie dla naszej niezależności, a tam gdzie ma to zastosowanie, informujemy o działaniach podjętych w celu eliminacji zagrożeń lub zastosowanych zabezpieczeniach.

Spośród spraw przekazywanych osobom sprawującym nadzór ustaliliśmy te sprawy, które były najbardziej znaczące podczas badania skonsolidowanego sprawozdania finansowego za bieżący okres sprawozdawczy i dlatego uznaliśmy je za kluczowe sprawy badania. Opisujemy te sprawy w naszym sprawozdaniu biegłego rewidenta, chyba że przepisy prawa lub regulacje zabraniają publicznego ich ujawnienia.

Sprawozdanie z wykonania usługi atestacyjnej dającej ograniczoną pewność



The English original should be referred to in matters of interpretation.
Translation of auditor's report originally issued in English.

Sprawozdanie na temat innych wymogów prawa i regulacji

W dniu 17 czerwca 2025 roku zostaliśmy wybrani przez Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy do badania skonsolidowanego sprawozdania finansowego, a czas trwania naszego nieprzerwanego zaangażowania, w tym poprzednie odnowienia i ponowne wybory, wynosi pięć lat.

Wprowadzenie i Sprawozdanie z działalności Grupy jest zgodne z informacjami zawartymi w skonsolidowanym sprawozdaniu finansowym i zostało sporządzone zgodnie z obowiązującymi wymogami prawa.

Odpowiedzialność za oświadczenie o stosowaniu zasad ładu korporacyjnego, zawarte w sprawozdaniu z działalności Grupy, spoczywa na Radzie Dyrektorów. Informacje wymagane w art. 68b ust. 1 lit. c) i d) ustawy z dnia 19 grudnia 2002 r. o rejestrze handlowym i spółkach oraz o księgach rachunkowych i rocznych sprawozdaniach finansowych przedsiębiorstw, z późniejszymi zmianami, są zgodne ze skonsolidowanym sprawozdaniem finansowym i zostały sporządzone zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa.

Sprawdziliśmy zgodność skonsolidowanego sprawozdania finansowego Grupy na dzień 31 grudnia 2025 roku z odpowiednimi wymogami ustawowymi określonymi w Rozporządzeniu ESEF, które mają zastosowanie do sprawozdań finansowych. W odniesieniu do Grupy dotyczy to:

- Sprawozdania finansowego sporządzonego w obowiązującym formacie xHTML;
- Znaczników XBRL w skonsolidowanym sprawozdaniu finansowym z zastosowaniem podstawowej taksonomii i wspólnych zasad dotyczących znaczników określonych w Rozporządzeniu ESEF.

Naszym zdaniem skonsolidowane sprawozdanie finansowe Grupy na dzień 31 grudnia 2025 roku, zawarte w pliku o nazwie Zabkagroup-2025-12-31-1-en, zostało sporządzone, we wszystkich istotnych aspektach, zgodnie z wymogami określonymi w Rozporządzeniu ESEF.

Potwierdzamy, że nie świadczylismy niedozwolonych usług niezwiązanych z badaniem sprawozdań finansowych, o których mowa w Rozporządzeniu UE nr 537/2014, oraz że w trakcie przeprowadzania badania pozostawaliśmy niezależni od Grupy.

Ernst & Young
Société anonyme
Cabinet de révision agréé

Alban Aubree

Luksemburg, 19 marca 2026 roku

OŚWIADCZENIE O ODPOWIEDZIALNOŚCI



Luksemburg, 19 Marca 2026

Zabka Group

Société anonyme

Rue Jean Monnet 2, L - 2180 Luxembourg,

Grand Duchy of Luxembourg R.C.S. Luxembourg: B263068

OŚWIADCZENIE O ODPOWIEDZIALNOŚCI

Rada Dyrektorów spółki Zabka Group Société anonyme („Spółka”) oświadcza, że według jej najlepszej wiedzy:

Skonsolidowane sprawozdanie finansowe za rok obrotowy 2025, sporządzone zgodnie z Międzynarodowymi Standardami Sprawozdawczości Finansowej przyjętymi przez Unię Europejską (MSSF), oraz jednostkowe sprawozdanie finansowe, sporządzone zgodnie z powszechnie przyjętymi zasadami rachunkowości obowiązującymi w Luksemburgu, przedstawiają rzetelny i jasny obraz aktywów, zobowiązań, sytuacji finansowej oraz wyniku finansowego Spółki oraz jednostek objętych konsolidacją jako całości.

Sprawozdanie z działalności zawiera rzetelny przegląd rozwoju i wyników działalności oraz sytuacji Spółki i jednostek objętych konsolidacją jako całości, a także opis głównych ryzyk i niepewności, na jakie są one narażone.

Zatwierdzone przez Radę Dyrektorów, działającą w jej imieniu:

Krzysztof Krawczyk
Chairman of the
Board of Directors

Tomasz Suchański
Group Chief Executive Director

Definicje terminów użytych w raporcie

Termin	Definicja
Alternatywne pomiary wyników (APM)	Alternatywne pomiary wyników w rozumieniu Wytycznych Europejskiego Urzędu Nadzoru Giełd i Papierów Wartościowych w sprawie alternatywnych pomiarów wyników. Uzgodnienie i objaśnienia APM można znaleźć w rozdziale „Omówienie wyników finansowych”.
Ankieta/badanie Q12 lub ankieta/badanie Instytutu Gallupa	Opracowana przez Instytut Gallupa ankieta do pomiaru poziomu zaangażowania pracowników w organizacji. Składa się z 12 pytań. PKB Produkt krajowy brutto.
QMS	Skrót od ang. Quick Meal Solutions. Oznacza kategorię asortymentu obejmującą błyskawiczne dania i przekąski.
CAGR	Skrót od ang. Compound Annual Growth Rate – skumulowany roczny wskaźnik wzrostu.
CEO	Skrót od ang. Chief Executive Officer – Dyrektor Generalny Spółki.
CFO	Skrót od ang. Chief Financial Officer – Dyrektor ds. Finansowych Spółki.
● CPET	Krystaliczny politereftalan etylenu – wysokowydajne tworzywo sztuczne, szeroko stosowane w produkcji opakowań żywności wymagających wysokiej odporności na temperaturę, takich jak tacki do dań gotowych do spożycia.
● CSRD	Dyrektywa w sprawie sprawozdawczości w zakresie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw – przyjęta przez Unię Europejską regulacja mająca na celu zwiększenie i standaryzację ujawniania przez spółki informacji dotyczących zrównoważonego rozwoju.
CVC, CVC Capital Partners	Fundusz inwestycyjny działający na rynku aktywów niepublicznych z siedzibą w Luksemburgu. Wiodący akcjonariusz, dysponujący pakietem kontrolnym akcji Zabka Group.
Cyberstore	Platforma zawierająca komplet aplikacji stworzonych specjalnie dla franczyzobiorców, umożliwiających zdalne zarządzanie działalnością sklepu.
Członkowie Rady Dyrektorów	Osoby zajmujące stanowiska Executive Directors (członkowie Rady Dyrektorów pełniący funkcje wykonawcze) i Non-Executive Directors (członkowie Rady Dyrektorów niepełniący funkcji wykonawczych) w Spółce.
DAM	Skrót od ang. Directly Addressable Market – bezpośredni rynek adresowalny.

● Alternatywne pomiary wyników (APM)

● Definicje związane z ESG

Termin	Definicja
DCO, oferta cyfrowa	Skrót od ang. Digital Customer Offering – zaawansowana oferta cyfrowa Grupy, obejmująca rozwiązania w zakresie cateringu dietetycznego w modelu D2C (Maczfit), porównywarke ofert cateringu dietetycznego w modelu D2C, działającą na zasadzie „oprogramowanie jako usługa” (ang. software as a service – SaaS) (Dietly), internetowe zakupy spożywcze (Delio, Żabka Jush!) oraz sieć sklepów autonomicznych (Nano).
delio	Marka internetowych zakupów spożywczych należąca do Grupy Lite e-commerce, oferująca asortyment około 10.000 produktów.
D2C	Skrót od ang. Direct to Consumer. Oznacza model dostarczania produktów lub usług bezpośrednio do klienta.
Dietly	Prowadzona przez Masterlife Solutions sp. z o.o. z siedzibą w Warszawie porównywarke internetowa działająca na zasadzie „oprogramowanie jako usługa” (ang. software as a service – SaaS), zapewniająca dostęp do ofert cateringu dietetycznego w Polsce.
● DMA	Skrót od ang. double materiality assessment – analiza podwójnej istotności, czyli analiza, która ocenia kwestie zrównoważonego rozwoju z dwóch perspektyw: wpływu działalności organizacji na społeczeństwo i środowisko (istotność wpływu) oraz wpływu kwestii zrównoważonego rozwoju na wyniki finansowe organizacji (istotność finansowa). Podejście uwzględnia fakt, że oddziaływanie środowiskowe i społeczne często generują ryzyka i szanse finansowe dla przedsiębiorstwa. Pomaga organizacjom ustalać hierarchię inicjatyw z zakresu zrównoważonego rozwoju, zapewniać zgodność z regulacjami oraz usprawniać komunikację z interesariuszami dzięki kompleksowemu ujęciu istotnych zagadnień zrównoważonego rozwoju.
Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW	Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2021, stanowiące zbiór zasad i rekomendacji dotyczących ładu korporacyjnego obowiązujących spółki notowane na GPW.
DRIM	DRIM Daniel Distributie FMCG S.R.L. z siedzibą w Argeselu, w gminie Maracineni w Rumunii – czołowa rumuńska sieć dystrybucji produktów szybkozbywalnych. Dysponuje dobrze rozwiniętą infrastrukturą logistyczną, za pośrednictwem której dostarcza szeroki wybór towarów sklepom detalicznym i hurtowniom na terenie Rumunii i krajów sąsiednich.

Definicje terminów użytych w raporcie

Termin	Definicja
EBITDA	Grupa definiuje wskaźnik EBITDA jako zysk/(stratę) netto za dany okres sprawozdawczy przed uwzględnieniem wpływu podatku dochodowego, działalności finansowej oraz odpisów amortyzacyjnych.
● EcoVadis	Globalny niezależny dostawca znormalizowanego ratingu dotyczącego zrównoważonego rozwoju.
Efektywna stopa opodatkowania	Rzeczywista stopa opodatkowania mająca zastosowanie do spółki, ustalona na podstawie kwoty zysku przed opodatkowaniem.
eGrocery	Internetowe zakupy spożywcze – zakupy artykułów spożywczych i gospodarstwa domowego przez Internet, obejmujące dostawę bezpośrednio do domu klienta lub odbiór osobisty.
● ESG	Skrót od ang. environmental, social, and governance. Odnosi się do kwestii i działań dotyczących ochrony środowiska, odpowiedzialności społecznej i ładu korporacyjnego.
● ESRS	Europejskie standardy sprawozdawczości w zakresie zrównoważonego rozwoju – zbiór wytycznych i wymogów opracowanych na potrzeby wdrażania CSRD w Unii Europejskiej.
EU	Unia Europejska.
Eurostat	Europejski Urząd Statystyczny.
Executive Director	Osoba zajmująca stanowisko Executive Director w Radzie Dyrektorów (tj. członek Rady Dyrektorów pełniący funkcje wykonawcze), a także każdy członek Komitetu Zarządzającego.
FMCG	Skrót od ang. Fast-Moving Consumer Goods. Inne określenie na produkty szybkozbywalne.
Froo	Odnosi się do Froo Romania Retail S.R.L. z siedzibą w Bukareszcie, tj. spółki prowadzącej rozwijającą się sieć sklepów detalicznych działających pod szyldem Froo, których format modern convenience jest zbliżony do formatu znanego ze sklepów Żabka w Polsce.
● GHG	Gazy cieplarniane, tj. dwutlenek węgla (CO ₂), metan (CH ₄), podtlenek azotu (N ₂ O), heksafluorek siarki (SF ₆), trójfluorek azotu (NF ₃), wodorofluorowęglowodory (HFCs), perfluorowęglowodory (PFCs). Gazy te wymienione są w części 2 załącznika V do rozporządzenia (UE) 2018/1999 Parlamentu Europejskiego i Rady.
GPW	Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. oraz, o ile z kontekstu nie wynika inaczej, rynek regulowany prowadzony przez tę spółkę.

● Alternatywne pomiary wyników (APM)

● Definicje związane z ESG

Termin	Definicja
Grupa Żabka, Grupa	Spółka wraz z jej jednostkami zależnymi.
HVAC	Instalacje ogrzewania, wentylacji i klimatyzacji.
Indeks „Twoja opinia”	„Twoja opinia” to badanie satysfakcji klientów Żabki realizowane za pośrednictwem aplikacji Żappka. Po dokonaniu zakupu obejmującego zeskanowanie aplikacji klienci otrzymują powiadomienie push z zaproszeniem do wypełnienia krótkiej ankiety. Badanie obejmuje kluczowe obszary, takie jak ogólne zadowolenie z zakupów, jakość obsługi, czystość sklepu oraz czas stania w kolejce. Średnio co miesiąc uzyskujemy opinie od ok. 0,5 mln klientów.
IPO	Pierwsza oferta publiczna; pierwsza publiczna sprzedaż akcji Spółki w celu pozyskania kapitału.
IRO	Skrót od ang. impact, risks and opportunities – wpływy, ryzyka, szanse.
KSeF	KSeF to obowiązkowy, krajowy system e-faktur, przeznaczony do wystawiania, przesyłania, odbierania i przechowywania faktur ustrukturyzowanych
Komitet Audytu	Funkcjonujący w Spółce komitet audytu.
Komitet Zarządzający	Komitet zarządzający (fr. comité de direction) powołany przez Radę Dyrektorów w dniu 20 czerwca 2024 r.
Liczba aktywnie korzystających z oferty cyfrowej	Roczna liczba użytkowników aktywnie korzystających z oferty w ramach cyfrowego ekosystemu Żabki, którzy dokonali co najmniej jednej transakcji w ciągu ostatnich 12 miesięcy.
Liczba punktów sprzedaży	Odnosi się do łącznej liczby sklepów Żabka, w tym sklepów bezobsługowych w formacie Żabka Nano.
Liczba franczyzobiorców i agentów	Łączna liczba franczyzobiorców (w Polsce) i agentów (w Rumunii) prowadzących sklepy Żabka na koniec okresu sprawozdawczego.
Lite e-commerce	Lite e-commerce sp. z o.o. – polski startup z siedzibą w Warszawie, stanowiący część Grupy Żabka od 2021 r. Specjalizuje się w opracowywaniu technologii na potrzeby handlu elektronicznego (e-commerce).
Luksemburg	Wielkie Księstwo Luksemburga.
LTIP	Długoterminowe programy motywacyjne polegające na przyznawaniu uczestnikom instrumentów finansowych Spółki.

Definicje terminów użytych w raporcie

Termin	Definicja
Maczfit	Fresh Meals Factory Sp. z o.o (dawniej Maczfit Foods sp. z o.o.) z siedzibą w Szymanowie. Dostawca usług cateringu dietetycznego oferowanych w modelu abonamentowym. Firma jest znana z dostarczania wysokiej jakości gotowych posiłków bezpośrednio do domu klienta.
Magazyn typu dark store	Punkt sprzedaży detalicznej lub centrum dystrybucyjne, które zajmuje się wyłącznie obsługą zamówień składanych przez Internet. Zasadniczo może działać jako magazyn wydający bezpośrednio klientom zamówienia złożone online w modelu click-and-collect (kliknij i odbierz) lub jako obiekt służący do kompletacji zamówień na potrzeby sprzedaży internetowej.
Managing Director	Członek Komitetu Zarządzającego.
Marża franczyzobiorców	Odpowiada kwocie uzyskiwanej przez franczyzobiorcę ze sprzedaży z uwzględnieniem zachęt finansowych otrzymanych od Grupy.
Marża skorygowanego zysku netto	Skorygowany zysk netto podzielony przez sprzedaż do klienta końcowego.
Marża zysku netto	Zysk (strata) netto z działalności kontynuowanej podzielony przez sprzedaż do klienta końcowego.
MSSF	Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej, Międzynarodowe Standardy Rachunkowości oraz ich interpretacje przyjęte i zatwierdzone przez Unię Europejską.
Nakłady inwestycyjne (CAPEX)	Suma zwiększeń stanu innych wartości niematerialnych oraz rzeczowych aktywów trwałych.
Nowe Silniki Rozwoju	Segment sprawozdawczy Grupy obejmujący działalność wchodzącą w zakres oferty cyfrowej oraz działalność prowadzoną w Rumunii pod markami Froo i DRIM.
Non-Executive Director	Osoba zajmująca stanowisko Non-executive Director w Radzie Dyrektorów (tj. członek Rady Dyrektorów niepełniący funkcji wykonawczych).
Niższy szczebel łańcucha wartości	Wszystkie działania następujące po sprzedaży produktu przez przedsiębiorstwo. Obejmują dystrybucję, użytkowanie przez klienta oraz procesy związane z końcem cyklu życia produktu, takie jak recykling i unieszkodliwianie.

● Alternatywne pomiary wyników (APM)

● Definicje związane z ESG

Termin	Definicja
NPS	Skrót od ang. Net Promoter Score. Oznacza wskaźnik lojalności określonej grupy badanych w stosunku do wskazanego podmiotu.
OECD	Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju
OptiPlan	Narzędzie do zarządzania, służące zwiększaniu produktywności na poziomie sklepów.
Osoby wykonujące pracę w łańcuchu wartości	Osoby wykonujące pracę w łańcuchu wartości Grupy, niezależnie od istnienia lub charakteru stosunku umownego z Grupą – na przykład pracownicy zakładów produkcyjnych dostawców czy pracownicy partnerów na niższym szczeblu łańcucha wartości. Pojęcie to rozszerza zakres odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa na całość jej łańcucha wartości, tj. również na działalność na jego wyższym i niższym szczeblu.
PKB realny	Oznacza skorygowaną o inflację miarę, która odzwierciedla wartość wszystkich towarów i usług wytworzonych w gospodarce w danym roku (wyrażoną w cenach roku bazowego), obliczoną poprzez podzielenie nominalnego PKB przez deflator PKB.
Plan przejścia	Szczególny rodzaj planu działania, który jednostka przyjmuje w związku z decyzją strategiczną i który odnosi się do: (i) celu polityki publicznej; lub (ii) planu działania dotyczącego poszczególnych podmiotów, obejmującego uporządkowany zestaw celów i działań, związanego z kluczową decyzją strategiczną, istotną zmianą modelu biznesowego lub szczególnie ważnymi działaniami i przydzielonymi zasobami.
Polityka wynagrodzeń	Polityka Wynagrodzeń Żabka Group SA przyjęta przez Radę Dyrektorów w dniu 30 września 2024 r.
Podmiot z Grupy	Spółka należąca do Grupy Żabka, które obejmują: Żabka Polska Sp. z o.o., Żabka Nano Sp. z o.o., Żabka Property Fund Sp. z o.o., Lifestyle Solutions sp. z o.o., Fresh Meals Factory Sp. z o.o., Cool-Logistics Sp. z o.o., Masterlife Solutions Sp. z o.o., Froo Romania Holding S.A. oraz DRIM Daniel Distributie FMCG S.R.L.
Przewodniczący	Przewodniczący Rady Dyrektorów.
QSR	Skrót od ang. Quick Service Restaurant. Oznacza restaurację szybkiej obsługi.
Rada Dyrektorów (ang. Board of Directors)	Rada Dyrektorów Spółki.

Definicje terminów użytych w raporcie

Termin	Definicja
● Rating MSCI ESG	Rating MSCI ESG, opracowany przez globalną firmę analityczną MSCI Inc., jest jednym z narzędzi stosowanych do oceny ekspozycji na ryzyka ESG oraz dojrzałości organizacyjnej w tym zakresie. Oceny przyznawane są w siedmiostopniowej skali: CCC, B, BB, BBB, A, AA i AAA.
● rPET	Politereftalan etylenu z recyklingu – tworzywo sztuczne pochodzące z recyklingu użytych produktów PET, takich jak butelki.
R/r	Rok do roku.
● Ryzyko fizyczne	Ryzyko fizyczne jest bezpośrednim wynikiem zależności Spółki od przyrody. Ryzyko fizyczne powstaje, gdy systemy naturalne są zagrożone na skutek wpływu zjawisk klimatycznych, zdarzeń geologicznych lub zmian w równowadze ekosystemów, które wpływają na usługi ekosystemowe, od których zależą podmioty. Ryzyka te mogą mieć charakter nagły i/lub długotrwały.
● Ryzyko przejścia	Ryzyko wynikające z niedostosowania strategii i zarządzania spółki do zmieniającego się krajobrazu regulacyjnego, politycznego lub społecznego, w którym prowadzi działalność. Ryzyko przejścia odnosi się do ryzyka wynikającego z odejścia od paliw kopalnych oraz działalności powodującej emisję gazów cieplarnianych.
● Skorygowana EBITDA	EBITDA skorygowana o niektóre koszty o charakterze jednorazowym, w tym m.in. koszty związane ze zmianami w strukturze własnościowej, pozyskaniem źródeł finansowania, reorganizacją Grupy, zbyciem składników aktywów, transakcjami łączenia i przejęć przedsiębiorstw czy programami motywacyjnymi (szczegółowe uzgodnienie i wyjaśnienia zostały przedstawione w rozdziale Omówienie wyników finansowych).
● Skorygowana EBITDA po odjęciu czynszów z tytułu najmu	Skorygowana EBITDA pomniejszona o kwotę czynszów z tytułu najmu (tj. koszty najmu nieruchomości ujmowane w wysokości, w jakiej są ponoszone).
● Skorygowana marża EBITDA	Skorygowana EBITDA podzielona przez sprzedaż do klienta końcowego.
● Spółka, Zabka Group SA	Zabka Group, spółka akcyjna (fr. société anonyme) z siedzibą w Luksemburgu.
● Skorygowany zysk netto	Zysk (strata) netto z działalności kontynuowanej powiększony o korekty EBITDA, po uwzględnieniu efektu podatku dochodowego od osób prawnych, naliczonego według stawki nominalnej.
● SKU	Skrót od ang. Stock Keeping Unit – jednostka magazynowa.

● Alternatywne pomiary wyników (APM)

● Definicje związane z ESG

Termin	Definicja
Sprawozdanie o wynagrodzeniach	Sprawozdanie o wynagrodzeniach członków Rady Dyrektorów i Komitetu Zarządzającego Grupy Zabka S.A. za rok obrotowy 2025.
Sprzedaż do klienta końcowego	Sprzedaż do klienta końcowego (StEC) definiuje się jako łączną sprzedaż generowaną przez oba segmenty sprawozdawcze: Ekosystem Convenience oraz Nowe Silniki Rozwoju (NSR). Chociaż nie jest to wartość tożsama ze skonsolidowanymi przychodami Grupy, to w dużej mierze odzwierciedla ona rzeczywisty potencjał biznesowy obranego przez Grupę modelu działalności. Wskaźnik ten jest powszechnie stosowany przez inwestorów i analityków do oceny wyników w sektorze detalicznego handlu artykułami spożywczymi.
Taksonomia UE	Taksonomia UE to system klasyfikacji określający kryteria uznawania działalności gospodarczych za zgodną z celem osiągnięcia neutralności klimatycznej do 2050 r. oraz z szerszymi celami środowiskowymi, obejmującymi m.in. łagodzenie zmian klimatu.
TAM	Skrót od ang. Total Addressable Market – całkowity rynek adresowalny.
Ticket	Pojedyncza transakcja zarejestrowana w punkcie sprzedaży, odpowiadająca jednemu paragonowi. W analizie handlu detalicznego ticket służy jako wskaźnik zastępczy liczby klientów odwiedzających sklep, ponieważ każdy wystawiony paragon odpowiada jednemu zrealizowanemu zakupowi przez indywidualnego klienta.
● TNFD	Skrót od ang. Taskforce on Nature-related Financial Disclosures – inicjatywa mająca na celu opracowanie ram działań oraz sprawozdawczości w zakresie zmieniających się zagrożeń i szans związanych z przyrodą, przeznaczonych do wykorzystania przez różne organizacje.
Ustawa	Luksemburska Ustawa z dnia 24 maja 2011 r. w sprawie wykonywania niektórych praw akcjonariuszy na walnych zgromadzeniach spółek notowanych na rynku regulowanym, wdrażającą dyrektywę 2007/36/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 11 lipca 2007 r. w sprawie wykonywania niektórych praw akcjonariuszy spółek notowanych na rynku regulowanym, w brzmieniu zmienionym ustawą z dnia 18 grudnia 2015 r. (implementującą Dyrektywę (UE) 2014/59) oraz ustawą z dnia 1 sierpnia 2019 r. (wdrażającą Dyrektywę (UE) 2017/828).
Walne Zgromadzenie	Zwyczajne lub nadzwyczajne walne zgromadzenie akcjonariuszy Spółki.
● Wolne przepływy pieniężne (FCF)	Wolne przepływy pieniężne są obliczane jako skorygowana EBITDA po uwzględnieniu czynszów z tytułu najmu, pomniejszona o nakłady inwestycyjne i powiększona o efekt transakcji leasingu zwrotnego oraz o zmianę stanu kapitału obrotowego i rezerw.

Definicje terminów użytych w raporcie

Termin	Definicja
Wskaźnik konwersji wolnych przepływów pieniężnych	Wolne przepływy pieniężne podzielone przez skorygowaną EBITDA po uwzględnieniu czynszów z tytułu najmu.
Własne zasoby pracownicze	Własne zasoby pracownicze oznaczają: 1) pracowników – osoby pozostające w stosunku pracy z podmiotem wchodzącym w skład Grupy; 2) osoby niebędące pracownikami / współpracownikami – osoby związane z podmiotem wchodzącym w skład Grupy umową cywilnoprawną, wykonawców świadczących usługi w ramach Grupy oraz osoby samozatrudnione, tj. prowadzące własną działalność gospodarczą (B2B); pracowników tymczasowych – osoby, których pracę podmiotom z Grupy zapewnia firma zewnętrzna prowadząca działalność w zakresie zatrudnienia, np. agencja pracy tymczasowej.
Wyższy szczebel łańcucha wartości	Wszystkie działania poprzedzające własną działalność operacyjną przedsiębiorstwa, obejmujące przede wszystkim jego łańcuch dostaw. Obejmują pozyskiwanie surowców, produkcję komponentów oraz transport od dostawców.
Wzrost sprzedaży porównywalnej, wzrost sprzedaży LfL	Wzrost sprzedaży w ujęciu porównywalnym (tj. LfL – od ang. like for like). Wskazuje różnicę w wartości sprzedaży do klientów końcowych zrealizowanej wyłącznie przez sklepy, które działały w danym dniu zarówno w okresie sprawozdawczym, jak i w okresie porównawczym.
Żabka	Marka Żabka.
Żabka Jush!	Marka należąca do Grupy Lite e-commerce, oferująca asortyment około 4 000 produktów za pośrednictwem aplikacji Żabka Jush! i realizująca dostawy w ciągu 15 minut od złożenia zamówienia.
Żabka Nano	Żabka Nano sp. z o.o. z siedzibą w Poznaniu, prowadząca sieć czynnych całodobowo sklepów autonomicznych, które umożliwiają wygodne zakupy, niewymagające stania w kolejce do kasy, a ponadto ze względu na swój format mogą być dostosowane do wymogów różnych lokalizacji, w tym niedostępnych dla innych formatów. Ze względu na swoją wszechstronność i elastyczność stanowią świetnie uzupełnienie tradycyjnych sklepów.
Żabka Polska	Żabka Polska sp. z o.o. z siedzibą w Poznaniu.

● Alternatywne pomiary wyników (APM)

● Definicje związane z ESG

Termin	Definicja
Zadłużenie netto (z wyłączeniem zobowiązań z tyt. leasingu) / skorygowana EBITDA (po uwzględnieniu czynszów z tyt. najmu)	Zadłużenie netto z wyłączeniem zobowiązań z tytułu leasingu podzielone przez skorygowaną EBITDA po uwzględnieniu czynszów z tytułu najmu za poprzednie dwanaście miesięcy.
Zadłużenie netto (z wyłączeniem zobowiązań z tyt. leasingu)	Suma zobowiązań z tytułu kredytów i pożyczek pomniejszona o środki pieniężne i ich ekwiwalenty.
Zadłużenie netto (z uwzględnieniem zobowiązań z tyt. leasingu) / skorygowana EBITDA	Zadłużenie netto z uwzględnieniem zobowiązań z tytułu leasingu podzielone przez skorygowaną EBITDA po uwzględnieniu czynszów z tytułu najmu za poprzednie dwanaście miesięcy.
Zadłużenie netto, zadłużenie netto (z uwzględnieniem zobowiązań z tyt. leasingu)	Suma zobowiązań z tytułu kredytów i pożyczek oraz leasingu pomniejszona o środki pieniężne i ich ekwiwalenty.
Zysk netto	Zysk netto z działalności kontynuowanej obliczony zgodnie z MSSF.
Żappka	Aplikacja mobilna dla klientów Żabki.
Żapps	Punkty lojalnościowe zbierane przez klientów w aplikacji Żappka.



Zabka Group S.A.
2, rue Jean Monnet,
L-2180 Luksemburg
tel. +352 2 8994045
contact@zabkagroup.com