

Changing
faster

2019

X5.RU

ОТЧЕТ
ОБ УСТОЙЧИВОМ
РАЗВИТИИ

➤ X5 RETAIL GROUP



Содержание

01. Устойчивое развитие

Цели в области устойчивого развития	6
Взаимодействие с заинтересованными сторонами	8
Соблюдение нормативно-правовых требований и деловая этика	10
Безопасность продукции и содействие здоровому образу жизни	14
Рациональное потребление ресурсов	22
Персонал	32
Работа с местными сообществами	46

02. Корпоративное управление

Структура корпоративного управления	53
Управление рисками	64
Наблюдательный совет и Правление X5 Retail Group N.V.	72
Отчет Наблюдательного совета	74
Вознаграждение	83

Устойчивое развитие

Деятельность X5 в области устойчивого развития охватывает широкий спектр активностей, таких как забота о здоровье и благополучии покупателей, обеспечение безопасных, справедливых и комфортных условий труда для сотрудников, а также содействие развитию регионов присутствия и сведение к минимуму негативного влияния нашей деятельности на окружающую среду.



Цели в области устойчивого развития

С момента принятия новой стратегии устойчивого развития Х5 в декабре 2019 года мы работаем над постановкой четких задач и интеграцией целей устойчивого развития в бизнес-стратегию Компании. Настоящий отчет включает основные цели Х5 в области устойчивого развития, которые были утверждены Наблюдательным советом в декабре 2019 года. Мы также создали отдельный раздел на нашем корпоративном веб-сайте, посвященный стратегии устойчивого развития Компании, для публичного раскрытия сведений о нашей работе по достижению [этих целей](#).

■ Основные цели
□ Косвенные цели

1 ЛИКВИДАЦИЯ НИЩЕТЫ

2 ЛИКВИДАЦИЯ ГОЛОДА

3 ХОРОШЕЕ ЗДОРОВЬЕ И БЛАГОПОЛУЧИЕ

4 КАЧЕСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

5 ГЕНДЕРНОЕ РАВЕНСТВО

6 ЧИСТАЯ ВОДА И САНИТАРИЯ

7 НЕДОРОГОСТОЯЩАЯ И ЧИСТАЯ ЭНЕРГИЯ

8 ДОСТОЙНАЯ РАБОТА И ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ

9 ИНДУСТРИАЛИЗАЦИЯ, ИННОВАЦИИ И ИНФРАСТРУКТУРА

10 УМЕНЬШЕНИЕ НЕРАВЕНСТВА

11 УСТОЙЧИВЫЕ ГОРОДА И НАСЕЛЕННЫЕ ПУНКТЫ

12 ОТВЕТСТВЕНН ПОТРЕБЛЕНИЕ И ПРОИЗВОДСТВО

13 БОРЬБА С ИЗМЕНЕНИЕМ КЛИМАТА

14 СОХРАНЕНИЕ МОРСКИХ ЭКОСИСТЕМ

15 СОХРАНЕНИЕ ЭКОСИСТЕМ СУШИ

16 МИР, ПРАВОСУДИЕ И ЭФФЕКТИВНЫЕ ИНСТИТУТЫ

17 ПАРТНЕРСТВО В ИНТЕРЕСАХ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

В настоящее время Х5 разрабатывает метрики и целевые значения, которые будут использоваться для оценки достижения целей в области устойчивого развития.

Глобальные цели ООН в области устойчивого развития	Основные цели Х5	Следующие шаги
2 ЛИКВИДАЦИЯ ГОЛОДА	Поддержка местных сообществ через развитие социальных инвестиций и благотворительных проектов.	
3 ХОРОШЕЕ ЗДОРОВЬЕ И БЛАГОПОЛУЧИЕ	- Содействие обеспечению доступности широкого ассортимента качественных и полезных продуктов в регионах присутствия. - Поддержка здорового образа жизни. - Контроль качества и безопасности реализуемых нами продовольственных (и непродовольственных) товаров на всех этапах их производства.	
8 ДОСТОЙНАЯ РАБОТА И ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ	5 ГЕНДЕРНОЕ РАВЕНСТВО 10 УМЕНЬШЕНИЕ НЕРАВЕНСТВА - Обеспечение достойных условий труда и равных возможностей для всех сотрудников. - Контроль за влиянием производственного процесса продовольственных (и непродовольственных) товаров, которые мы продаем, на социальный аспект. - Повышение производительности труда каждого сотрудника.	
12 ОТВЕТСТВЕНН ПОТРЕБЛЕНИЕ И ПРОИЗВОДСТВО	7 НЕДОРОГОСТОЯЩАЯ И ЧИСТАЯ ЭНЕРГИЯ 11 УСТОЙЧИВЫЕ ГОРОДА И НАСЕЛЕННЫЕ ПУНКТЫ 13 БОРЬБА С ИЗМЕНЕНИЕМ КЛИМАТА 14 СОХРАНЕНИЕ МОРСКИХ ЭКОСИСТЕМ 15 СОХРАНЕНИЕ ЭКОСИСТЕМ СУШИ - Снижение энергопотребления. - Развитие более экологичной упаковки. - Контроль за влиянием производственного процесса продовольственных (и непродовольственных) товаров, которые мы продаем, на экологию. - Сокращение объемов отходов, отправляемых на полигон. - Содействие осознанному потреблению.	В 2020 году мы будем разрабатывать программы для достижения целей в области устойчивого развития, а также метрики и целевые значения, соответствующие политики и требования для последующей интеграции в бизнес-процессы Х5. В течение 2020 года Компания проинформирует все заинтересованные стороны об итогах этого процесса, а также представит его результаты в годовом отчете за 2020 год.

Взаимодействие с заинтересованными сторонами

В своей работе мы на ежедневной основе взаимодействуем с широким кругом заинтересованных сторон, и мы верим, что поддержание регулярного диалога позволяет нам успешно создавать ценность и обеспечивать рост бизнеса в долгосрочной перспективе. Основными заинтересованными сторонами X5 Retail Group являются покупатели, сотрудники, акционеры, инвесторы, поставщики, представители местных сообществ, а также представители контролирующих органов и органов государственной власти. Ниже представлены основные результаты взаимодействия с каждой из этих групп.

ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ	Покупатели	Сотрудники	Акционеры/инвесторы	Поставщики	Общество и местные сообщества	Правительство/контролирующие органы
ПОЧЕМУ МЫ ВЗАИМОДЕЙСТВУЕМ	- Для формирования у покупателей понимания ценностного предложения каждой торговой сети - Для подчеркивания отличий магазинов Х5 от других продуктовых розничных сетей - Для поощрения лояльности к брендам Х5 и увеличение среднего чека за счет расширения ассортимента популярных товаров и повышения качества покупательского опыта - Для поощрения обратной связи от покупателей с целью повышения эффективности работы Компании - Для непосредственного общения с покупателями, чтобы отвечать на их вопросы - Для понимания динамики спроса, новых тенденций и внесения соответствующих корректировок в бизнес-модель Компании - Для продвижения идей ответственного потребления через информирование потребителей о здоровом образе жизни и способах осознанного взаимодействия с окружающей средойДля предоставления инструментов и инфраструктуры с целью продвижения культуры ответственного потребления, включая использование многоразовых сумок и пакетов из переработанного пластика, сбор пластиковых пакетов и установка фандоматов для дальнейшей переработки отходов	- Для поддержки профессионального роста и благополучия сотрудников - Для продвижения ценностей корпоративной культуры Х5 среди сотрудников и их вовлечения в реализацию стратегических целей Компании - Для развития инициатив по улучшению системы охраны труда и промышленной безопасности - Для стимулирования участия сотрудников в реализации программ в области устойчивого развития - Для поощрения обратной связи от сотрудников по способам повышения операционной эффективности Компании - Для удержания и развития квалифицированных и целеустремленных сотрудников - Для поддержания репутации Х5 как привлекательного работодателя среди нынешних и потенциальных сотрудников - Для обучения сотрудников принципам устойчивого развития и их информирования о ходе реализации стратегии устойчивого развития и о внедрении этих принципов в ежедневную деятельность Компании	- Для информирования инвестиционного сообщества о деятельности Х5, о стратегии, финансовых и операционных показателях, практиках в области устойчивого развития и других важных событиях Компании - Для обоснования устойчивого роста стоимости Компании - Для получения обратной связи с целью повышения эффективности работы Компании - Для поддержания заинтересованности инвесторов в деятельности Х5 на рынках капитала - Для обеспечения долгосрочного роста капитализации Компании	- Для обеспечения стабильных и своевременных поставок высококачественной продукции - Для предоставления локальным производителям возможностей для сбыта своей продукции в торговых сетях Х5 во всех регионах присутствия - Для обеспечения постоянного доступа покупателям к товарам, пользующимся спросом - Для обеспечения постоянного контроля качества и безопасности реализуемой продукции - Для снижения негативного воздействия на окружающую среду за счет внедрения более экологичной упаковки и сотрудничества с ответственными компаниями - Для повышения эффективности цепочки поставок	- Для внесения вклада в повышение благосостояния и развитие местных сообществ, для которых Х5 является одновременно работодателем и поставщиком необходимых розничных услуг - Для налаживания постоянного диалога с местными сообществами для лучшего понимания их потребностей и приоритетов - Для проявления заботы о здоровье и благополучии населения в регионах присутствия - Для поддержания репутации магазинов и брендов Х5 - Для информирования СМИ о результатах деятельности Компании - Для поддержания конструктивных отношений с местными органами власти - Для постоянного мониторинга изменений в сфере местного нормативно-правового регулирования, которые могут повлиять на коммерческую деятельность Компании	- Для поддержания конструктивного диалога в отношении норм и законодательства, которые могут повлиять на бизнес Компании - Для того, чтобы приоритеты Компании и отрасли были услышаны - Для обозначения роли Х5 в социально-экономическом развитии России и повышения ценности для заинтересованных сторон - Для осведомленности о текущих и предлагаемых законопроектах, которые могут оказать влияние на деятельность Компании
	КАК МЫ ВЗАИМОДЕЙСТВУЕМ	- Наличие горячей линии для покупателей - Присутствие в социальных сетях и мессенджерах - Анализ больших данных о поведении покупателей для поиска наиболее эффективных и действенных способов удовлетворения их потребностей - Измерение уровня удовлетворенности покупателей во всех регионах присутствия через проведение оценки показателя NPS	- Обеспечение сотрудников конкурентоспособной, справедливой и прозрачной системой оплаты труда и мотивации, а также реальными возможностями карьерного роста - Соблюдение прав человека и предоставления сотрудникам свобод, на которые они имеют право - Внедрение строгих политик в области охраны труда и безопасности, регулярное информирование и обучение сотрудников требованиям охраны труда и технике безопасности на рабочем месте - Предоставление возможности участия сотрудников во внутренних и внешних тренингах и программах развития - Поддержка сотрудников, оказавшихся в тяжелой жизненной ситуации в результате длительной болезни, несчастного случая, утраты близкого человека или потери имущества - Поощрение существенного вклада сотрудников в успех Компании - Создание условий для участия сотрудников в программах корпоративной социальной ответственности, тем самым предоставляя возможность оказывать помощь тем, кто в ней нуждается	- Предоставление информации о ходе реализации стратегии и адаптации к текущим и прогнозируемым тенденциям на рынке - Внедрение прозрачных систем раскрытия информации, а также корпоративного управления в соответствии с лучшими мировыми практиками - Предоставление доступа к информации о Компании путем публикации годовых и финансовых отчетов, пресс-релизов и презентаций на веб-сайте для инвесторов - Организация роуд-шоу - Проведение встреч с инвесторами - Организация конференц-звонков - Проведение групповых встреч с аналитиками и инвесторами	- Развитие партнерства по вопросам проведения мероприятий и других коммерческих мероприятий - Поддержание прозрачных деловых отношений, основанных на доверии и уважении - Взаимодействие с локальными поставщиками для поддержания присутствия ассортимента их продукции во всех торговых сетях Х5 - Проведение тренингов, помогающих поставщикам более эффективно взаимодействовать с логистической инфраструктурой Х5 - Использование развитой транспортно-логистической инфраструктуры Х5 для поддержки крупных федеральных и мелких локальных поставщиков - Проведение ежегодных завтраков «Диалог Х5» с 30 и 100 крупнейшими поставщиками для обсуждения текущих тенденций, видения и стратегии Х5, а также программ и инструментов развития взаимовыгодных отношений - Проведение анализа обратной связи поставщиков, полученной на основе ежегодного опроса компанией Advantage, с целью повышения качества взаимодействия с поставщиками	- Поддержка и развитие благотворительных и социальных программ, в том числе проекта по оказанию продовольственной помощи «Корзина доброты» и проекта по оказанию помощи дезориентированным людям, реализованных совместно с поисково-спасательным отрядом «Лиза Алерт» - Поддержка важных для населения инициатив в регионах присутствия Компании, таких как работа с местными поставщиками, посадка деревьев, участие в субботниках, празднованиях Дня Победы и других мероприятиях - Строгое соблюдение природоохранного законодательства и подготовка отчетности о влиянии деятельности Компании на окружающую среду, в том числе о мерах по снижению объемов выбросов и отходов, образующихся в процессе операционной деятельности, а также о сокращении потребления - Поддержание регулярного диалога с местными органами власти и представителями местных сообществ - Поддержка программ электронных социальных карт, которая позволяет малообеспеченным семьям получать финансовую помощь от правительства Москвы на электронные карты с возможностью расплачиваться ими в магазинах «Пятерочка», «Перекресток» и «Карусель»
ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ 2019 ГОДА	- Свыше 5 млрд посещений покупателями наших магазинов в 2019 году - Показатель NPS «Пятерочки» и «Перекрестка» увеличился до 1,2 и 21 пунктов соответственно по сравнению с аналогичным показателем предыдущего года (на основании опроса 112 тыс. покупателей в 48 городах) - Расширены омниканальные проекты, в том числе Perekrrestok.ru и сеть постаматов, в которых покупатели могут забирать товары, купленные онлайн, что повышает удобство и привлекательность магазинов Х5 - Усовершенствованные программы лояльности позволяют формировать персонализированные предложения на основе больших данных - Концепции торговых сетей и их ценностные предложения постоянно дорабатываются с учетом меняющихся потребностей покупателей - Внедрены новые аналитические инструменты на основе больших данных для автоматизации управления ассортиментом и ценообразованием, что позволяет более чутко и эффективно реагировать на запросы покупателей	- Выделено около 200 млн рублей на обучение и развитие сотрудников - Проведено более 60 мероприятий, направленных на повышение вовлеченности сотрудников, в том числе спортивных, информационных и развлекательных, общее количество участников которых превысило 669 тыс. человек - Значительное внимание было уделено политикам и правилам в области охраны труда и промышленной безопасности - Реализация политики в области прав человека и поддержания разнообразия - Оснащение «Пятерочек» и «Перекрестков» в новой концепции комфортабельными комнатами для отдыха персонала - Создание современного корпоративного портала и личного кабинета в мобильном приложении для сотрудников для быстрого и удобного доступа к информации и документации как часть цифровой трансформации бизнеса Х5	- Соблюдение дивидендной политики, принятой в 2017 году - Внедрена успешная методика работы с инвесторами, отмеченная наградой - Проведено 536 встреч с инвесторами и аналитиками, в том числе 224 встречи в индивидуальном порядке - Проведено шесть роуд-шоу (в том числе два с участием высшего руководства Компании) и как минимум 15 встреч с инвесторами - Проведен День инвестора в Лондоне - Опубликовано 39 пресс-релизов через обязательные системы раскрытия информации - Повышено качество прямых коммуникаций с инвесторами в соответствии со Второй директивой Европейского союза «О рынках финансовых инструментов» (MIFID II), проведено первое виртуальное роуд-шоу	- Заключены договоры о сотрудничестве с 1 245 новыми поставщиками из 71 региона - Разработаны и расширены эксклюзивные линейки СТМ с участием выбранных поставщиков - Проведено 45 мероприятий в 36 регионах с участием более 1 500 местных поставщиков - Х5 в очередной раз закрепились в тройке лидеров среди розничных сетей по итогам опроса поставщиков, проведенного компанией Advantage, об опыте их взаимодействия с торговыми сетями	- Создано 29 046 рабочих мест за счет открытия новых магазинов в 65 регионах России - Уплата налогов на сумму более 72,1 млрд рублей на местном, региональном и федеральном уровнях - Обеспечение доступа к современным, удобным и надежным услугам розничной торговли жителей более 3 100 больших и малых городов России (свыше 5,1 млрд посещений в год) - Пожертвования для помощи нуждающимся: 70 млн рублей в 2019 году 59 тыс. человек получили поддержку в рамках социальных проектов Х5 в 2019 году - Пенсионеры, совершающие покупки в магазинах «Пятерочка», «Перекресток» и «Карусель», в 2019 году сэкономили в общей сложности более 12 млрд рублей благодаря специальным скидкам - Х5 Retail Group поддерживает покупателей с детьми и будущих родителей, предоставляя им специальные скидки и начисляя дополнительные баллы за покупки. В 2019 году за счет специальных программ семьи с детьми сэкономили на покупках в магазинах Х5 почти 600 млн рублей	- Предложения Компании принимались во внимание при разработке законодательства в области торговли, ветеринарных и санитарных требований и цифровых инноваций - Разумные сроки введения обязательной маркировки табачной продукции, обуви и некоторых других категорий товаров. Продлены сроки пилотных проектов по маркировке молочной продукции и питьевой воды - Предложения Компании принимались во внимание при разработке нормативно-правовых актов в области торговли подакцизными товарами и недвижимости
Более подробная информация о работе с покупателями представлена в разделе «Персонал» на с. 190–203		Более подробная информация о работе с акционерами представлена в разделе «Корпоративное управление» на с. 210–253		Более подробная информация о работе с поставщиками представлена в разделах «Соблюдение нормативно-правовых требований и деловая этика» на с. 168–171 и «Безопасность и качество продукции» на с. 172–179		Более подробная информация о социальных аспектах деятельности представлена в разделе «Работа с населением» на с. 204–209

Соблюдение нормативно-правовых требований и деловая этика

В своей деятельности Компания стремится выстраивать корпоративную культуру, основанную на общих ценностях, следовании этическим нормам, взаимоуважении и соответствии требованиям законодательства. Эти ценности и принципы отражены в Кодексе делового поведения и этики (далее – Кодекс), соответствующих политиках и процедурах, а также программах обучения и повышения квалификации.

Основные документы



Строгое следование ценностям и этическим принципам Х5 позволяет сотрудникам принимать правильные решения и эффективно взаимодействовать с коллегами, покупателями и местными сообществами. Кодекс делового поведения и этики и лежащие в его основе политики призваны помочь сотрудникам действовать в соответствии с законодательством и следовать принципам этики при выполнении рабочих обязанностей. Все политики Х5 опубликованы на веб-сайте Компании и (или) на корпоративном портале и доступны для ознакомления всем сотрудникам и партнерам. Кодекс и связанные с ним политики регулярно пересматриваются и обновляются в соответствии с изменениями в законодательстве или внутренних процессах Компании.

Основные положения

Кодекс делового поведения и этики

Кодекс делового поведения и этики и входящие в его состав политики закладывают основы честной и открытой деятельности, содержат рекомендации по взаимодействию сотрудников между собой, с поставщиками и покупателями, а также базовые принципы, в соответствии с которыми Компания ведет бизнес.

Кодекс охватывает вопросы справедливой конкуренции, борьбы с коррупцией и взяточничеством, охраны окружающей среды, защиты персональных данных и активов Компании, недопущения конфликта интересов, предоставления равных возможностей сотрудникам, обеспечения безопасных условий труда, а также принципы взаимодействия с покупателями, поставщиками и конкурентами. Помимо этого, в его состав входит политика в отношении информирования о нарушениях, предусматривающая механизмы сообщения о случаях нарушения положений Кодекса. Действие Кодекса распространяется на всех сотрудников вне зависимости от должности и функционала, а информация о его положениях доносится в ходе регулярных интерактивных тренингов.

Вопросы практического применения Кодекса раскрываются в специальных политиках, описанных ниже.

Кодекс взаимодействия с бизнес-партнерами

Будучи лидером рынка, Х5 осознает свою ответственность перед государством, обществом, акционерами и партнерами и стремится обеспечить неукоснительное соблюдение в своей работе правовых и этических норм, следовать передовой корпоративной практике и служить положительным примером для других участников рынка. Кодекс взаимодействия с бизнес-партнерами освещает вопросы соблюдения торгового, антимонопольного и антикоррупционного законодательства, а также законодательства в области обеспечения качества товаров и услуг, защиты окружающей среды и охраны труда. Политика также охватывает вопросы предотвращения дискриминации, прозрачного взаимодействия с партнерами, стандарты коммуникации и защиты информации, предотвращения конфликта интересов и др. Компания призывает сотрудников и партнеров придерживаться этих рекомендаций при работе с Х5. Нарушения положений Кодекса взаимодействия с бизнес-партнерами рассматриваются Согласительной комиссией (более подробная информация представлена ниже).

Политика в области противодействия злоупотреблениям, включая мошенничество и коррупцию

В своей деятельности Х5 и ее подразделения стремятся придерживаться строгих этических принципов и соблюдать применимые законы и нормативные акты, прежде всего касающиеся борьбы с коррупцией и взяточничеством. Помимо Кодекса делового поведения и этики в Компании действует Политика в области противодействия злоупотреблениям, включая мошенничество и коррупцию (далее – Политика в области противодействия коррупции), которая запрещает любые виды коррупции и взяточничества, в том числе вознаграждение за упрощение формальностей. Политика направлена на выстраивание культуры честности, недопущение противозаконных действий со стороны сотрудников, а также устранение возможности вовлечения Компании в коррупционную деятельность. Система противодействия коррупции включает механизмы, процедуры и инструменты для предотвращения, выявления, расследования и принятия мер в отношении потенциальных злоупотреблений. Она также определяет роли и задачи подразделений и органов руководства Компании в сфере борьбы с коррупцией. Компания стремится сотрудничать только с теми партнерами, которые разделяют абсолютную нетерпимость Группы к коррупции и мошенничеству, поэтому соответствующие положения включены в договоры с поставщиками и другими деловыми партнерами.

Декларация в области защиты прав человека

Декларация в области защиты прав человека определяет принципы и правила в отношении соблюдения и содействия распространению высоких международных стандартов в области защиты прав человека на всех уровнях деятельности Компании. В основе таких принципов лежит признание достоинства и свободы каждого человека и всеобщего равенства, в том числе:

- недопустимость дискриминации и принудительного труда;
- недопустимость притеснений;
- уважительное отношение к культурным различиям и ценностям;
- соблюдение прав на свободу собраний и объединений;
- соблюдение правил охраны труда и техники безопасности.

Декларация в области защиты прав человека дополняет Кодекс делового поведения и этики и также является обязательной к исполнению всеми сотрудниками и партнерами Х5.

Политика в области обработки персональных данных

In accordance with legal requirements of the Russian Federation on personal data, we have a Policy on Processing Personal Data in place that applies to all processes involving the collection, storage, retrieval and transfer of personal data within the Company.

Кодекс поведения в отношении инсайдерской информации и осуществления операций с ценными бумагами

Кодекс поведения в отношении инсайдерской информации и осуществления операций с ценными бумагами разработан на основе положений Регламента ЕС о злоупотреблениях на рынке, вступившего в силу в 2016 году. Его цель – предотвратить неправомерное использование инсайдерской информации сотрудниками Компании, а также возникновение подозрений в таком использовании, и обеспечить соответствие их действий нормам в области инсайдерской информации и операций с ценными бумагами.

Политика по комплаенсу

Для того чтобы обеспечить соблюдение требований регулирующих органов и заинтересованных сторон, а также общепринятых норм деловой практики, принятых в добровольном порядке стандартов и правил делового поведения и этики, Х5 приняла Политику по комплаенсу, разработанную в соответствии со стандартом ISO 19600:2014 («Системы управления соответствием»). Риски, связанные с несоблюдением нормативно-правовых требований, оцениваются и анализируются на постоянной основе.

Системы соблюдения нормативно-правовых требований и деловой этики



Комитет по этике

В состав Комитета по этике входят генеральный директор Компании (председатель), директор по правовой поддержке бизнеса, директор по безопасности, директор по поддержке бизнеса и директор по персоналу и организационному развитию. Комитет по этике отвечает за:

- объективное рассмотрение споров, связанных с (возможными) нарушениями положений Кодекса делового поведения и этики, Декларации в области защиты прав человека и Политики в области противодействия коррупции;
- разрешение конфликтов интересов;
- принятие мер по борьбе с коррупцией и мошенничеством;
- внедрение новых правил и политик, регламентирующих деловое поведение и вопросы этики.

Несмотря на то, что расследование (возможных) нарушений Кодекса делового поведения и этики относится к компетенции дирекции по безопасности, за принятие необходимых мер в случаях (возможных) нарушений в области прав человека и прав в сфере охраны труда и техники безопасности отвечает дирекция по персоналу и организационному развитию.

Политика информирования о нарушениях

Компания призывает и обязывает своих сотрудников сообщать о фактах или подозрениях о нарушении положений Кодекса делового поведения и этики и Декларации в области защиты прав человека. В распоряжении сотрудников имеются различные каналы информирования – сообщить о нарушениях можно на горячую линию, по электронной почте, на веб-сайтах Компании, а также на внутренних корпоративных порталах. Сотрудники дирекции по комплаенсу обязаны рассмотреть все сообщения и предпринять дальнейшие шаги в соответствии с внутренними процедурами. Обратиться на горячую линию можно в анонимном порядке, при этом в любом случае сотруднику не грозят никакие меры взыскания даже при невозможности доказать факт совершения нарушения. Компания гарантирует конфиденциальность всех полученных сообщений.

Любые факты коррупции или нарушения прав человека подлежат внутреннему расследованию. При проведении таких расследований производится сбор и объективный учет всей полученной информации. В случае необходимости и по результатам тщательного расследования Компания имеет право принять дисциплинарные и иные меры в отношении сотрудника, допустившего нарушение, вплоть до расторжения трудового договора. В соответствии с политиками о вознаграждении применение дисциплинарных мер может повлиять на сумму переменного вознаграждения сотрудника, что повышает эффективность применения и соблюдения Кодекса на всех уровнях X5.

В 2019 году на горячую линию поступило 7 12,4 сообщения, более 65% которых были связаны со стандартными вопросами взаимодействия с персоналом. Около 7% сообщений было направлено анонимно. В 2019 году Компания провела автоматизацию горячей линии по вопросам этики, что позволило более оперативно реагировать на сообщения о возможных нарушениях. Расследование и принятие мер по результатам обращений занимало в среднем до 20 дней. В 2019 году Компания не получала подтверждающих отчетов о существенных нарушениях финансовой или бухгалтерской отчетности, мошенничества или этических норм.

Помимо каналов информирования для сотрудников, в Компании действует канал для партнеров и других третьих сторон. Нарушения положений Кодекса взаимодействия с бизнес-партнерами рассматриваются Сопластительной комиссией Компании, которая выполняет роль корпоративного арбитра в спорных ситуациях с бизнес-партнерами. Комиссия была сформирована в соответствии с Кодексом добросовестных практик, регулирующих взаимоотношения розничных компаний с поставщиками. В задачи Комиссии также входит повышение эффективности работы с договорами, создание площадки для прямого диалога Компании с поставщиками и другими бизнес-партнерами, а также выявление и предотвращение нарушений при работе с подрядчиками. Сообщения о нарушениях принимаются через форму обратной связи на веб-сайте Компании.



Конфликт интересов

В Компании действует порядок декларирования, контроля и урегулирования конфликта интересов, позволяющий руководителям и сотрудникам сообщать о ситуациях потенциального конфликта интересов, и устанавливающий алгоритм разрешения таких конфликтов. За эффективность процедуры уведомления о конфликте интересов и его разрешения отвечает дирекция по комплаенсу.

В 2019 году сотрудникам было необходимо заново предоставить информацию о конфликте интересов с помощью нового цифрового канала.

Обучение

Новые сотрудники обязаны ознакомиться с Кодексом делового поведения и этики. Основные положения Кодекса размещены на корпоративном портале и являются частью программы дистанционного обучения. В 2019 году в этой программе приняли участие более 3 тыс. сотрудников различных подразделений Компании, преимущественно персонал торговых сетей.

Сотрудники, непосредственно контактирующие с контрагентами, дополнительно проходят обучение по взаимодействию с бизнес-партнерами. В 2019 году данный тренинг прошли около 3 тыс. сотрудников.

В 2019 году была разработана и запущена программа дистанционного обучения по вопросам борьбы с коррупцией под названием «Этические принципы X5: бизнес без коррупции». Участие в программе было обязательно для всех сотрудников, за исключением персонала магазинов.

Общее количество участников, прошедших программу, превысило 10 тыс. человек. В 2020 году планируется разработать отдельную программу для сотрудников магазинов с учетом специфики их работы и акцентом на типовые ситуации, которые могут возникать в магазинах торговых сетей X5.

Обучение по вопросам защиты прав человека и соблюдения Декларации в области защиты прав человека является неотъемлемой частью программы по Кодексу и частью курса «Этические принципы X5: бизнес без коррупции».

Установление стандартов и требований, а также разработка программ обучения в области комплаенса и этики являются обязанностью дирекции по комплаенсу.

Безопасность продукции и содействие здоровому образу жизни

Безопасность и качество продукции

Одним из важнейших факторов устойчивости нашего бизнеса является соблюдение неизменно высоких стандартов безопасности и качества продукции. Мы работаем для того, чтобы в каждом магазине Х5 наши покупатели могли найти свежие, высококачественные и безопасные продукты.

Мы постоянно совершенствуем и развиваем наши системы и политики в этой области, и наша работа над безопасностью и качеством продукции является важной частью новой стратегии устойчивого развития Х5. Проводимая нами работа соответствует ЦУР 3 ООН («Хорошее здоровье и благополучие»), одной из приоритетных целей, по которой Х5 может оказать наибольшее влияние в рамках своей деятельности.

Наша цель – внедрение системы, которая позволит отслеживать всю цепочку движения товаров, начиная от их производства до попадания на полки наших магазинов, для понимания экологического и социального воздействия производственного процесса, а также для обеспечения гарантии того, что производство, транспортировка и хранение товаров соответствуют законодательству и нашим стандартам качества и безопасности.

Системы качества продукции



«Пятерочка»

Для удовлетворения потребностей покупателей в свежих, качественных и безопасных продуктах «Пятерочка» придерживается высочайших стандартов безопасности и качества продукции, которые распространяются на всю цепочку поставок. Для обеспечения высокого качества продукции на полках магазинов «Пятерочка» разработала свод правил и норм, которые охватывают всю цепочку от производства продуктов питания до их потребления. Вопросы контроля качества регулируются соответствующими внутренними нормативными документами торговой сети.

В целях обеспечения безопасности продуктов для здоровья человека и окружающей среды, а также соответствия стандартам розничной торговли и требованиям покупателей в торговой сети применяется подход, основанный на принципах «Анализа опасностей и контроля критических точек» (НАССР). В дополнение к принципам НАССР в торговой сети применяются следующие методы по обеспечению качества продуктов:

- лабораторные исследования и тесты в признанных научно-исследовательских центрах и аккредитованных исследовательских лабораториях;
- постоянное обучение персонала по вопросам требований Таможенного союза, применения Федерального закона «О стандартизации в Российской Федерации», стандартов маркировки продуктов питания, требований в области управления безопасностью продуктов питания и иных норм и правил, регулирующих вопросы контроля качества продукции;
- безопасное хранение и транспортировка продукции;
- использование современных методов контроля и инновационных технологий;
- аудит поставщиков.

В рамках мультимедийной операционной модели в каждой торговой сети Х5 функционируют департаменты контроля качества, которые вместе с коммерческим департаментом и департаментом категорийного менеджмента осуществляют контроль над всеми стадиями жизненного цикла продукции. В центральном офисе торговой сети функционирует управление контроля качества товаров, которое отвечает, в том числе, за отражение законодательных требований в области качества во внутренней нормативной документации



«Перекресток»

В «Перекрестке» функционирует собственная служба обеспечения качества, которая вместе с коммерческим департаментом и департаментом категорийного менеджмента осуществляет контроль над всеми стадиями жизненного цикла продукции. Вопросы контроля качества регулируются соответствующими внутренними нормативными документами торговой сети «Перекресток».

С целью предупреждения рисков качества и безопасности продукции служба контроля качества ведет комплексную работу с поставщиками, распределительными центрами, департаментом логистики, магазинами и покупателями.

Все этапы движения продукции (от поставщика до конечного покупателя) контролируются сотрудниками службы, детально описаны и имеют четкие критерии оценки критических показателей.

сети. Управление контроля качества также предоставляет экспертную оценку законопроектов для обеспечения конструктивного участия наших специалистов в законодательном процессе и совместно с дирекцией по взаимодействию с органами государственной власти взаимодействует с органами контроля и надзора для того, чтобы гарантировать правильное понимание законодательных требований и возможность участия в рассмотрении новых стандартов, а также взаимодействует с отраслевыми ассоциациями и союзами производителей, включая Союз участников потребительского рынка, Российский союз промышленников и предпринимателей, объединение предпринимателей «Опора России», Общественную палату, Союзмолоко, Русбренд, Рыбный союз, Руспродсоюз.

Обеспечение высокого качества продукции является важной задачей всех наших коммерческих подразделений. Поставщики на регулярной основе проходят аудиты независимых аккредитованных международных организаций. Мы продолжаем работу по подготовке спецификаций качества для пищевых продуктов, собственных торговых марок и упаковочных материалов.

Количество наград, полученных продукцией СТМ

	2017	2018	2019
«Пятерочка»	0	11	21
«Перекресток»	1	1	1

Инициативы на уровне Группы

В 2019 году мы приняли участие в масштабном проекте, инициированном Правительством Российской Федерации для пересмотра и отмены устаревших нормативно-правовых актов, устанавливающих обязательные требования к бизнесу. В рамках этого проекта велась активная работа с различными органами власти, включая Федеральную службу по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека (Роспотребнадзор), Министерство промышленности и торговли Российской Федерации и Министерство юстиции Российской Федерации. К числу пересматриваемых нормативно-правовых актов были отнесены санитарно-эпидемиологические нормы и правила. Мы уверены, что проводимая реформа будет способствовать улучшению регуляторной среды для ритейлеров, включая Х5.

Х5 принимала участие в организованных Министерством промышленности и торговли экспериментах по внедрению системы маркировки и прослеживаемости товаров (обувная продукция, товары легкой промышленности, молочная продукция, табачная продукция). Внедренная система позволяет получать информацию о движении каждой единицы товара от производителя до полки магазина. Такой подход позволит сократить долю контрафактной продукции, в первую очередь, в традиционной рознице, а Х5 своим участием в экспериментах помогла установить разумные правила маркировки различных категорий продукции.

Контроль качества на всех стадиях жизненного цикла продукции

Ввод товара в ассортимент

До заключения контракта на поставку поставщик предоставляет образцы продукции и документы, подтверждающие качество, безопасность и происхождение товара уполномоченным специалистам (экспертам по качеству) для подтверждения их соответствия требованиям законодательства и внутренним требованиям Компании.

В 2019 году в Компании был увеличен штат экспертов по качеству, которые занимаются вводом в ассортимент продукции СТМ, в том числе в регионах. Это позволило сократить срок согласования заявок на ввод или изменение продукции СТМ.

В 2019 году в торговых сетях «Пятерочка» и «Перекресток» было проверено и введено в ассортимент порядка 10 948 и 10 144 товарных позиций соответственно. Это означает, что указанное число товаров было проверено перед вводом в ассортиментную матрицу.

Количество товарных позиций от поставщиков, прошедших проверку

	2017	2018	2019
«Пятерочка»	10 100	12 554	10 948
«Перекресток»	14 625 (вкл. 386 СТМ)	8 841 (вкл. 354 СТМ)	10 144 (вкл. 383 СТМ)

Протокол эталона продукции – это документ, который подробно описывает процесс производства СТМ, в том числе требования к информации на упаковке, и устанавливает органолептические, физико-химические и микробиологические показатели качества и требования по безопасности продукта. Протокол эталона продукции является неотъемлемой частью договора поставки.

Количество согласованных протоколов эталона продукции

	2017	2018	2019
«Пятерочка»	—*	128	232
«Перекресток»	386	354	383

* В ТС «Пятерочка» в 2017 году учет количества согласованных протоколов эталона продукции не велся.

Входной контроль в распределительных центрах

Каждая партия пищевых продуктов при поступлении на РЦ в обязательном порядке проходит контроль качества на соответствие по органолептическим показателям: внешнему виду, консистенции, вкусу, запаху, а также стандартам Таможенного союза и другим применимым федеральным стандартам. Также проводятся инструментальные исследования фруктов и овощей по показателям содержания уровня нитратов и содержанию сахара. Контроль качества фруктов, овощей и экзотических плодов осуществляется в соответствии с национальными стандартами РФ, европейскими стандартами (ЕЭК ООН) и паспортами качества ТС «Пятерочка», где определены утвержденные критерии приемки товара по калибру, размеру, степени зрелости и другим характеристикам.

В 2019 году был запущен процесс установки оборудования для дистанционной приемки у поставщиков. На данный момент оборудование установлено на площадке одного из крупнейших производителей яблок, в ближайшее время оборудование будет установлено еще у пяти производителей фруктов и овощей. Таким образом, приемка по качеству ведется силами наших сотрудников дистанционно, и в РЦ приходит уже проверенный по качеству товар. Принятые меры позволили нам повысить эффективность приемки и одновременно с этим сократить товарные потери.

Контроль качества в магазинах

В 2019 году в «Пятерочке» был запущен стратегический проект «Свежесть», направленный на трансформацию системы контроля качества и свежести продукции. Среди нововведений – этап контроля за свежестью продукции при отгрузке товара с РЦ в магазины и работа в торговых залах сотрудников, которые каждый час проводят проверку, снимая с продажи несоответствующие требованиям продукты, а также три раза в день перебирают и сортируют фрукты и овощи. Кроме того, продукция снимается с полок до конца дня истечения ее срока годности, указанного на упаковке. Пилотный проект оказался успешным: более 25% посетителей магазинов отметили улучшение качества овощей и фруктов и продукции категории «фреш».

Помимо этого, управление по качеству на регулярной основе проводит внутренние аудиты магазинов на предмет соответствия стандартам качества и безопасности пищевой продукции, что позволяет не только оперативно решать вопросы качества продуктов, но и работать над улучшением качества обслуживания наших покупателей. Данные меры позволяют создать среду для постоянного обучения сотрудников магазина, которые могут на практике ознакомиться с нововведениями и перенять передовой опыт.

В 2019 году число внутренних аудитов, проводимых в «Пятерочке» и «Перекрестке», снизилось по сравнению с предыдущим годом, частично в связи с резким ростом числа поставщиков СТМ и решением управления контроля качества сконцентрироваться на аудитах поставщиков фруктов и овощей. В «Пятерочке» значительное снижение числа аудитов качества было обусловлено внутренним перераспределением ответственности за регулярные проверки в магазине на отдел безопасности, чтобы управление контроля качества сосредоточилось на аудитах «проблемных» магазинов. Проверки магазинов регулярно проводят территориальные менеджеры по безопасности, в чек-листы которых входят вопросы по качеству товаров, условиям их хранения и наличию просроченной продукции. Товары, не отвечающие установленным требованиям, снимаются с продажи.

Количество внутренних аудитов по качеству в магазинах

	2017	2018	2019
«Пятерочка»	2 268	1 240	516
«Перекресток»	907	880	854



Работа с покупателями

В «Пятерочке» отлажен и эффективно работает процесс работы с претензиями потребителей. Все претензии, полученные через различные каналы связи, в том числе по электронной почте, через социальные сети, горячую линию, онлайн или от директоров магазинов, тщательно изучаются. В отдельных случаях, в случае подозрения на потенциально возможную угрозу безопасности продукции, проводится отбор образцов продукции, которые затем направляются на экспертизу для проверки обоснованности претензии. В случае выявления некачественного товара он срочно снимается с продажи и возвращается поставщику.

Также была запущена система сбора и обработки жалоб от покупателей продукции СТМ и ведется статистика по таким запросам. Производители, чья продукция становится объектом регулярных жалоб покупателей, исключаются из числа партнеров Компании и заменяются на новых. Также по жалобам инициируются внеплановые аудиты и проверки в лаборатории. Всем покупателям предоставляется обратная связь по жалобам.

На регулярной основе проводится мониторинг социальных сетей, форумов и блогов, периодических изданий на предмет получения информации о качестве продукции, реализуемой Компанией.

Количество рассмотренных жалоб покупателей в отношении качества

	2017	2018	2019
«Пятерочка»	1 360	587	2 468
«Перекресток»	446	470	418

К рассмотренным жалобам относятся претензии по качеству и безопасности продукции. Речь идет, например, об органолептических показателях (вкус, цвет, запах и т. д.), присутствии паразитов, инородных тел и иных несоответствиях требованиям качества и безопасности. Жалобы в отношении торговых площадей, качества обслуживания и прочих вопросов не учитывались и передавались в другие соответствующие подразделения.

Рост числа жалоб по сравнению с предыдущим годом был вызван рядом факторов, включая изменение методологии работы с претензиями в 2018 и в 2019 годах, а также увеличение количества магазинов и новых каналов коммуникации. Среди других причин – запуск проекта «Лучшая собственная торговая марка», в связи с чем мы стали уделять больше внимания запросам покупателей.

Аудит поставщиков

Аудит поставщиков является обязательным условием для отбора и оценки поставщиков. Программа аудита поставщиков размещена в открытом доступе на портале для поставщиков со всеми требованиями чек-листа. Все новые поставщики в обязательном порядке проходят аудит на соответствие производственной площадки нормативно-правовым требованиям качества и пищевой безопасности, а также санитарно-гигиеническим нормам, действующим в Х5 в отношении производственных и складских помещений. Те поставщики, чьи производственные площадки не соответствуют требованиям Компании и чья продукция признается потенциально небезопасной и несущей угрозу для потребителей, исключаются из списка поставщиков Х5.

В 2019 году в «Пятерочке» и «Перекрестке» было проведено 1 890 аудитов производителей, в том числе 404 аудита производственных площадок для собственных торговых марок.

По итогам проведенных в 2019 году аудитов были заблокированы к поставкам 139 поставщиков «Пятерочки» и восемь поставщиков «Перекрестка», предприятия которых не соответствовали требованиям Х5 и продукция которых была признана потенциально небезопасной и несущей угрозу для потребителей.

Количество аудитов поставщиков (включая аудиты собственных торговых марок)			
	2017	2018	2019
«Пятерочка»	977	1 085	1 696
«Перекресток»	174	225	194

Количество поставщиков, чьи поставки были прекращены по результатам аудита			
	2017	2018	2019
«Пятерочка»	35	190	139
«Перекресток»	2 (вкл. 2 СТМ)	2 (вкл. 1 СТМ)	8 (вкл. 7 СТМ)

Количество случаев, когда продукция не была допущена к вводу в ассортимент по результатам аудита			
	2017	2018	2019
«Пятерочка»	— *	412	592
«Перекресток»	20	20	20

* В 2017 году ТС «Пятерочка» не вела учет случаев, когда продукция не была допущена к вводу в ассортимент по результатам аудита.

Кроме того, в 2019 году были реализованы следующие инициативы:

- Актуализировано положение по проведению аудитов поставщиков.
- Проведены обучение и сертификация всех специалистов по качеству и технологий ТС «Пятерочка», что позволило значительно увеличить количество проведенных аудитов с привлечением большего количества сотрудников управления контроля качества.
- Подписано соглашение о проведении аудитов по качеству СТМ между сетями «Пятерочка», «Перекресток» и «Карусель».
- Запущен проект по автоматизации всех этапов процесса аудита поставщиков: подача заявок на аудит, планирование и составление графика аудитов, заполнение чек-листов, подготовка сводной отчетности и панелей данных и автоматическая блокировка поставщиков категории D, имеющих статус потенциально ненадежных или небезопасных. Автоматизированный процесс подачи заявок на аудит и обработки поданных заявок будет внедрен в 2020 году. Проект по автоматизации планируется полностью завершить в III квартале 2020 года.

Постоянные проверки качества продукции

В течение 2019 года было проведено 6 045 исследований продукции, в 168 образцах были выявлены несоответствия. Экспертиза проводилась не только с целью подтверждения органолептических, физико-химических и микробиологических показателей качества продуктов, но в ряде случаев также для проверки достоверности указанной производителем информации о товаре, в частности, для выявления фактов потенциальной замены указанных ингредиентов на более дешевые аналоги, использования пищевых добавок и искусственных красителей, подсластителей и консервантов, информация о которых не была заявлена на этикетке.

Была разработана процедура «Управление несоответствующей продукцией», которая значительно ускорила принятие решений по тем или иным несоответствиям. Предусмотренный процедурой алгоритм принятия решений включает проведение повторных лабораторных исследований образцов продукции, штрафы для поставщиков в рамках соглашений об СТМ, блокировку поставщиков, возврат продукции и другие меры.

Количество образцов продукции собственного производства, прошедших проверку качества			
	2017	2018	2019
«Пятерочка»	2 596	2 980	4 246
«Перекресток»	10 634	10 409	11 339

Увеличение числа проверок качества в «Пятерочке» обусловлено ужесточением контроля за качеством сырных продуктов.

Количество образцов продукции поставщиков, прошедших проверку качества			
	2017	2018	2019
«Пятерочка»	2 797	1 623	1 799
«Перекресток»	1 031 (СТМ)*	2 285 (вкл. 1 068 СТМ)	2 940 (вкл. 1 116 СТМ)

* В ТС «Перекресток» в 2017 году учет числа образцов продукции, не относящейся к СТМ, не велся.

Количество образцов продукции, в которых были обнаружены несоответствия по итогам исследований			
	2017	2018	2019
«Пятерочка»	533	250	168
«Перекресток»	266 (СТМ)*	337 (вкл. 241 СТМ)	291 (вкл. 190 СТМ)

* В ТС «Перекресток» в 2017 году учет числа образцов продукции, не относящейся к СТМ, не велся.

Неотъемлемой частью любого тендера является дегустация – оценка органолептических показателей (внешний вид, запах, вкус) продуктов, которые планируется производить в рамках СТМ-проектов. Дегустация дает возможность определить самые качественные товары для последующего выбора поставщика СТМ.

Количество проведенных дегустаций продукции СТМ			
	2017	2018	2019
«Пятерочка»	—*	214	649
«Перекресток»	121	127	236

* В ТС «Пятерочка» в 2017 году учет дегустаций продукции СТМ не велся.

Количество проверок Роспотребнадзора			
	2017	2018	2019
«Пятерочка»	— *	— *	424
«Перекресток»	314	246	750

* В ТС «Пятерочка» в 2017 году и в 2018 году учет количества проверок Роспотребнадзора не велся.



Работа с поставщиками

На этапе ввода продукции в ассортимент предоставленные образцы продукции проходят всестороннюю экспертизу на соответствие как установленным Компанией требованиям, так и нормативно-правовым актам РФ.

- Документальная экспертиза включает проверку пакета документов, гарантирующих качество и безопасность продукции и защиту прав потребителей.
- Органолептическая оценка продуктов и сырья проводится посредством слепой дегустации дегустационной комиссией с выставлением баллов в анкетах.
- Лабораторные испытания проводятся в аккредитованных лабораториях на предмет соответствия установленным требованиям (микробиология, физико-химические показатели), определения натуральности (выявление фальсификаций) продукции с последующей выдачей протокола испытаний. Испытания проводятся как для вновь вводимой продукции, так и в процессе контроля уже поставляемой продукции.
- Оценка (аудит) состояния производства и способности производителя выпускать продукцию надлежащего уровня качества и безопасности в необходимом объеме проводится независимыми аттестованными экспертами совместно с сотрудниками управления контроля качества. По итогам аудита предприятия заполняется чек-лист с комплексной оценкой. Аудиты делятся на первичные (предшествующие заключению договора) и инспекционные (проводимые в процессе поставок).

На основании полученных результатов управление контроля качества принимает решение о возможности ввода продукции в ассортимент ТС «Перекресток».

Особое внимание управление контроля качества уделяет качеству продукции СТМ, для которой разработаны отдельный чек-лист и отдельная процедура ввода в ассортимент с более тщательным и жестким контролем поставщика.

Управления контроля качества торговых сетей «Перекресток», «Карусель» и «Пятерочка» стандартизировали подходы к оценке поставщиков (единый чек-лист и критерии оценки) и ведут единую базу данных по результатам аудитов поставщиков и исследования образцов продукции. Разработано и внедрено трехстороннее соглашение между сетями о взаимном признании результатов аудита поставщиков и протоколов испытаний продукции.

Основные результаты 2019 года

- Для реализации контроля качества и безопасности продукции общего ассортимента управлением контроля качества был переработан и запущен в тестовом режиме (6 мес.) регламент по вводу продукции в ассортимент с целью оптимизации процесса.
- Введен ежедневный мониторинг РЦ по санитарному состоянию и соблюдению режимов хранения продукции (чек-лист).
- С целью повышения качества контроля и анализа приемки продукции на РЦ управлением контроля качества совместно с департаментом по логистике разработана и внедрена планшетная приемка продукции.
- Разработаны 13 спецификаций на тендерные позиции для осуществления входного контроля продукции на РЦ.
- Управление контроля качества контролирует соответствие магазинов установленным требованиям санитарно-гигиенической безопасности условий хранения, производства и реализации продукции.
- Управлением контроля качества внедрена процедура аудита торговых объектов Компании с последующей оценкой их состояния.
- Получено 418 деклараций о соответствии продукции СТМ требованиям, разработаны технические условия на производство трех новых видов продукции, актуализированы технические условия на 14 видов продукции.

Управлением контроля качества постоянно актуализируются рабочие и методологические инструкции для производства и реализации продукции. Проводится обучение персонала и директоров магазинов по вопросам санитарно-гигиенических требований в рамках работы системы «Меркурий» по программе «Действия при проверках контролирующих органов».

Содействие здоровому образу жизни

В соответствии со стратегией устойчивого развития Х5 и ЦУР 3 ООН («Хорошее здоровье и благополучие»), а также в ответ на растущий спрос покупателей на продукты питания для здорового образа жизни мы разработали и ввели в ассортимент новые категории продуктов для здорового питания. К ним относятся:

- Безглютеновые продукты
- Органические продукты
- Продукты вегетарианской диеты
- Натуральные / полезные ингредиенты
- Фермерская продукция
- Продукты богатые протеином
- Низкокалорийные продукты
- Продукты без добавления сахара
- Прочие продукты для здорового образа жизни



«Пятёрочка»

Запуск пилотного ЗОЖ-проекта в 2019 году

В октябре 2019 года в ассортименте магазинов «Пятёрочка» появилась продукция для здорового образа жизни, которая размещена в торговом зале на отдельном стеллаже «Полезное питание». Специальные обозначения помогают быстро найти продукты этой категории в магазине.

Проект призван информировать людей, желающих приобрести продукты для здорового питания, о представленном в «Пятёрочке» ассортименте и помочь им найти и купить все необходимые товары.



«Перекресток»

В супермаркетах «Перекресток» в 2019 году был запущен пилотный проект по организации специальных зон с продуктами для здорового образа жизни и правильного питания. Наша цель – позиционировать «Перекресток» как «супермаркет полезных привычек».

Пилотирование специальных зон для здоровых и экологичных продуктов стало одним из первых шагов в реализации торговой сетью новой ЗОЖ-стратегии.

Для развития предложения товаров для здорового образа жизни в «Перекрестке» была создана соответствующая рабочая группа, в состав которой входят менеджер по СТМ и сотрудники, занимающиеся ЗОЖ-продукцией, такие как бренд-менеджер, коммерческий менеджер, независимый консультант и менеджер проекта.

В рамках пилотного проекта реализации ЗОЖ-стратегии «Перекрестка» Компания открыла ЗОЖ-корнеры в 20 супермаркетах сети и расширила товарные категории и географию продаж товаров собственной торговой марки «Зеленая линия».

Рациональное потребление ресурсов

На протяжении многих лет бизнес-стратегия X5 Retail Group включала цели по сокращению затрат, связанных с утилизацией твердых отходов и потреблением энергии. Мы также поощряли участие покупателей в различных инициативах по переработке одноразовой упаковки или сокращению ее использования. В соответствии с новой [стратегией устойчивого развития X5](#), утвержденной в декабре 2019 года, мы продолжаем внедрять в свою деятельность принципы, способствующие достижению приоритетной для Компании ЦУР 12 ООН («Ответственное потребление и производство»), а также косвенных ЦУР ООН, перечисленных на с. 164–165 настоящего отчета. В целях дальнейшего улучшения показателей в этих областях мы также тестируем и внедряем инновационные методы оптимизации потребления ресурсов и стремимся поддерживать и стимулировать наших покупателей к сокращению отходов, многократному использованию и вторичной переработке.

Результаты исследований потребительских предпочтений среди целевых групп российских покупателей свидетельствуют о том, что наши приоритеты в данной области полностью совпадают: все большее число покупателей хотят, чтобы компании, с которыми они взаимодействуют, придерживались ответственного подхода с точки зрения воздействия на окружающую среду.

Утилизация отходов

Твердые отходы и переработка

Мы стремимся к тому, чтобы как можно большая доля использованных материалов стала сырьем для вторичной переработки и как можно меньшая – мусором, отправляемым на полигон. Также мы активно работаем над минимизацией отходов в целом. В частности, этого удается достигать за счет повышения точности прогнозов заказа продуктов, в том числе благодаря моделированию спроса на основе больших данных, увеличению частоты поставок товара, лучшей адаптации ассортимента под потребности покупателей, сокращению кванта поставок поставщиками, а также соблюдению правильных температурных режимов при транспортировке.



«Пятерочка»

«Пятерочка» сортирует образующиеся в ходе операционной деятельности твердые отходы: пластик, бумагу, картон, а также полиэтиленовую пленку. Вторсырье отгружается из магазинов обратно на РЦ X5, откуда направляется на вторичную переработку.

В 2019 году «Пятерочка» работала с официально утвержденными региональными операторами по утилизации отходов, отправляя им все твердые отходы, не подлежащие вторичной переработке.



«Перекресток»

«Перекресток» продолжает сдавать на переработку все полезные фракции отходов, в том числе упаковочный картон и полиэтилен, пластиковые ящики из-под фруктов и грибов, полистирол из-под охлажденной рыбы, банановые ящики, б/у покупательские тележки, отработанные растительные масла, деревянную тару. «Перекресток» сдает на переработку порядка 72% образующихся непищевых отходов, а в отношении оставшихся 28% других отходов ведет активный поиск возможностей переработки. В прошлом году был запущен пилотный проект по переработке деревянной тары из магазинов центральных дивизионов, что позволило сократить количество мусора, отправляемого на полигон.

С внедрением системы учета и контроля вторсырья доход сети от реализации вторсырья увеличился на 18% как в денежном эквиваленте, так и по тоннажу.

«Перекресток» также продолжает реализацию проекта по возврату из магазинов на РЦ многооборотной тары, которая включает паллеты, пластиковые ящики и многое другое.

X5 RETAIL GROUP

Центральный офис

Установка контейнера для сбора отработанных батареек позволила нам собрать около 100 кг алкалиновых батареек, которые затем были переданы на переработку.



«Бумаге новую жизнь»

В офисах Компании был запущен проект по сбору макулатуры. Силами департамента по эксплуатации установлено 10 специальных боксов для сбора макулатуры. Ежемесячно сотрудники сдают около 200 кг бумаги для вторичной переработки.



Объем реализованного вторсырья, тыс. т*

	2017	2018	2019**
Картон	256	280	301
Сломанные паллеты	124	189	220
Термоусадочная пленка	16	19	39
Коробки из-под бананов	16	12	21
Пластиковая тара	7	7	9
ИТОГО	419	507	590

Доход от реализации вторсырья, млн руб.

	2017	2018	2019
«Пятерочка»	1 386	1 817	2 107
«Перекресток»	172	314	386
ИТОГО	1 558	2 131	2 493

* Пересмотр показателей предыдущих периодов связан с усовершенствованием методологии.
**Без учета «Карусели».



Пищевые отходы

Как предприятие розничной торговли продуктами питания мы стремимся минимизировать как объем образующихся отходов, так и негативное влияние, оказываемое процессом их утилизации на окружающую среду. Все пищевые отходы, образующиеся в процессе деятельности магазинов, передаются сторонним компаниям для утилизации и захоронения. Мы также ищем новые возможности в этой сфере и пилотируем технологии передачи пищевых отходов для дальнейшей переработки.

В торговой сети «Пятерочка» реализуется проект по передаче для дальнейшей переработки в корма животным нерезализованной пищевой продукции и продуктов, утративших товарный вид и форму до истечения их срока годности. К апрелю 2020 года проект работает во всех магазинах сети – «Пятерочка» планирует отдавать на переработку около 70% такой продукции. Это решение принято по итогам пилотного проекта, длившегося 10 месяцев и проходившего практически во всех регионах присутствия сети. В рамках данного проекта сеть смогла увеличить объем продуктов питания, отправляемых на переработку, до 2,5 тыс. тонн в месяц, что составляет до 30% потенциальных отходов из более 5 тыс. пилотных магазинов. Для этого в торговой сети был запущен дополнительный бизнес-процесс, предусматривающий отдельный сбор части нераспроданной продукции в отдельную тару и ее ежедневную передачу партнеру.

Десять компаний по всей стране забирают фрукты, овощи, хлебобулочные изделия, а также бакалею, потерявшие товарный вид и форму до окончания срока годности, и перерабатывают полученную продукцию в корма для животных. В 2019 году «Пятерочка» реализовала 13,2 тыс. тонн непроданных запасов.

«Перекресток» организует централизованный ежемесячный вывоз пищевых отходов на переработку. Ранее каждый магазин ТС был оборудован специальными холодильниками для временного накопления пищевых и биологических отходов, что позволило внедрить процедуру по сбору, накоплению и вывозу биологических отходов согласно российскому законодательству. В некоторых регионах магазины начали продавать нерезализованную продукцию для последующей переработки в корма для животных, благодаря чему им удалось значительно сократить стоимость утилизации такой продукции. В целях экономии накопление и сдача биологических отходов в магазинах были прекращены. Вместо этого была внедрена процедура термической обработки остатков продукции животного происхождения, приобретено оборудование для термической обработки остатков пищевой продукции, подготовлены и разосланы инструкции по обращению с остатками такой продукции и оборудованием в магазинах ТС «Перекресток».



Упаковка

X5 прорабатывает различные сценарии по снижению объемов одноразовой потребительской тары, которые предполагают как развитие более экологичных видов упаковки, включая многоразовую и (или) перерабатываемую упаковку. Мы уже приняли ряд мер, позволяющих сократить объем используемой одноразовой упаковки, в том числе:

- Мы не раздаем бесплатно пластиковые пакеты на кассах в магазинах наших торговых сетей, что снижает объем потребления одноразовой упаковки.
- В качестве альтернативы одноразовым пакетам мы предлагаем покупателям многоразовые сумки.
- В некоторых регионах мы предлагаем в наших магазинах бумажные пакеты как альтернативу пластиковым.
- В целях минимизации пластиковых отходов онлайн-супермаркет Perekrstok.ru тестирует обратный прием пластиковых пакетов, использованных во время доставки, для последующей переработки. Покупатели могут отдать курьеру пакеты, в которых был привезен заказ.
- В «Пятерочке» успешно протестирован и находится на этапе внедрения проект по использованию многоразовых мешков для взвешивания фруктов и овощей.
- «Перекресток» начал подготовку пилотного проекта по использованию полиэтиленовых пакетов, которые на 35% состоят из вторсырья.

X5 постоянно рассматривает предложения инновационных предприятий, которые готовы производить и поставлять экологичные виды упаковки в наши магазины. Компания также сотрудничает с научно-исследовательскими центрами и производителями экологичной упаковки в рамках проектов, направленных на сокращение отходов от упаковки.

Содействие переработке потребительской упаковки

В рамках пилотного проекта по сбору использованной пластиковой и алюминиевой тары любых цветов и размеров для последующей переработки, реализуемого в партнерстве с системой Coca-Cola в России, на территории десяти московских магазинов «Пятерочка» были установлены фандоматы. За каждую сданную бутылку и (или) банку фандомат выдает купон с 15% скидкой на покупку ряда напитков компании Coca-Cola во всех магазинах «Пятерочка».

В сотрудничестве с Unilever также реализуется пилотный проект по сбору использованной пластиковой упаковки для последующей переработки. В рамках проекта на территории семи московских супермаркетов «Перекресток» и трех гипермаркетов «Карусель» установлены десять фандоматов. Для стимулирования потребителей к раздельному сбору отходов за каждую сданную полимерную упаковку фандоматы выдают купон с 10% скидкой на покупку определенной продукции производства Unilever во всех магазинах «Перекресток» и «Карусель».

Энергопотребление

Потребление электроэнергии составляет около 80% общих расходов Компании на коммунальные услуги, что делает его одним из наиболее важных направлений. Мы регулярно тестируем и внедряем новые энергосберегающие технологии, позволяющие снизить энергопотребление. В рамках программы повышения энергоэффективности Х5 постепенно сокращает потребление электроэнергии на квадратный метр торговой площади. В Компании действуют системы автоматизированного контроля энергопотребления, а также функционирует центр мониторинга и управления данными системами. Реализован ряд инициатив, направленных на оптимизацию использования электроэнергии:

- оснащение магазинов «Пятерочка» автоматизированной системой сбора данных для сокращения потребления электроэнергии, анализа потоков данных и расчета оптимальных тарифов. По состоянию на 31 декабря 2019 года эта система использовалась в 97% магазинов «Пятерочка» для передачи данных об энергопотреблении в режиме реального времени. Все новые магазины сети оснащены умными счетчиками. Мы ожидаем, что благодаря этим мерам ежегодная экономия составит не менее 150 млн рублей;
- запуск в «Пятерочке» расширенного пилота новой технологии «умный магазин», которая позволяет сократить энергопотребление в торговых точках на 5%. С 2020 года система войдет в стандарт открытия новых магазинов и переоборудования действующих;
- использование во всех «Пятерочках» холодильных систем с дистанционным управлением;
- запуск в «Перекрестке» комплексной системы для повышения энергоэффективности магазинов. Система автоматизированного управления и контроля позволяет сократить энергопотребление в супермаркетах сети в среднем на 10%. Она регулирует нагрузку на оборудование и освещение с учетом режима работы магазина, текущей температуры в помещениях и на улице, содержания в воздухе углекислого газа. Новая система уже протестирована в пилотном режиме и в настоящее время устанавливается во все магазины сети на этапе строительства;
- запуск проекта «Повышение энергоэффективности автоматизированной информационно-измерительной системы коммерческого учета энергопотребления» (АИИС КУЭ) в «Перекрестке», который позволяет проверять счетчики на местах и заключать прямые договоры на поставку энергии на основе многотарифной системы;
- реализация проекта магазинами сети продолжится в 2020 году. Проект позволяет получать достоверную информацию о потреблении электроэнергии, проверять счетчики на местах и заключать прямые договоры на поставку энергии на основе многотарифной системы. Все новые и реконструированные магазины сети оснащены АИИС КУЭ, а все вновь заключаемые договоры аренды содержат пункт о возможности перехода на прямые договоры поставки энергии;
- установка светодиодного освещения во всех магазинах «Перекресток» и «Пятерочка».

Во всех магазинах «Пятерочка» и «Перекресток» произведена замена ртутьсодержащих люминесцентных ламп на светодиодное освещение. Это позволило не только сократить энергопотребление, но и полностью исключить появление отходов первого класса опасности (например, отработанные люминесцентные лампы), которые чрезвычайно вредны для окружающей среды, и, как следствие, избавиться от затрат на их утилизацию. С точки зрения воздействия на окружающую среду, отработанные светодиодные лампы относятся к малоопасным отходам и не требуют специальной переработки.

Экономия энергии благодаря установке холодильных систем с дистанционным управлением в ТС «Пятерочка», МВт·ч/год

	2017	2018	2019
Сокращение энергопотребления	9 444	11 430	11 984

Энергопотребление ТС «Пятерочка», МВт·ч/год

	2017	2018	2019
Энергопотребление	1 888 858	2 285 948	2 396 869

Интенсивность использования электроэнергии ТС «Пятерочка», кВт·ч/100 м²

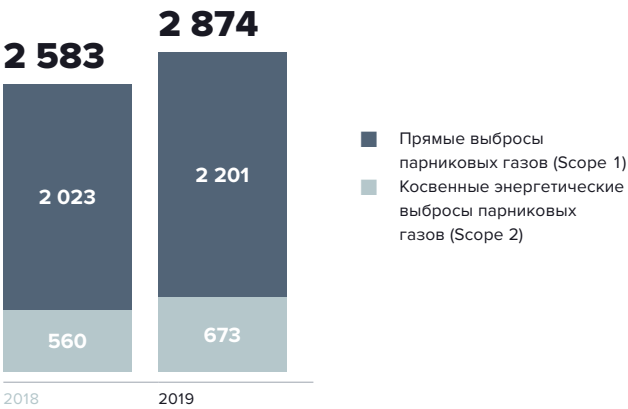
	2017	2018	2019
Интенсивность использования электроэнергии	24,80	24,48	22,73

Выбросы парниковых газов

Большая часть выбросов парниковых газов приходится на электричество и центральное отопление, которые потребляют магазины, офисы и распределительные центры Х5 Retail Group. Мы постоянно ищем пути оптимизации энергопотребления, а также принимаем меры по снижению выбросов парниковых газов, образующихся в ходе операционной деятельности, в том числе в процессе использования хладагентов и транспортного топлива.

Х5 Retail Group внимательно следит за влиянием своей деятельности на климат. В 2019 году мы внедрили программу оценки выбросов парниковых газов в масштабах всей Компании в соответствии с Корпоративным стандартом учета и отчетности Протокола выбросов парниковых газов (GHG Protocol, пересмотренное издание), приняв 2018 год за базовый.

Валовые выбросы парниковых газов, тыс. тонн CO₂-экв.



Выбросы парниковых газов в 2019 году, %



Динамика выбросов парниковых газов

По сравнению с базовым 2018 годом (2 645 тыс. тонн CO₂-экв. прямых и косвенных энергетических выбросов парниковых газов) объем выбросов парниковых газов в 2019 году увеличился на 8,7%, что преимущественно связано с активным ростом количества магазинов и торговых площадей. Мы стремимся сократить выбросы парниковых газов путем повышения энергоэффективности и замены хладагентов на марки с более низким потенциалом глобального потепления.

Оптимизация логистических операций

В соответствии с ЦУР 12 ООН («Ответственное потребление и производство»), которая является частью стратегии устойчивого развития Х5, мы стремимся оптимизировать логистические операции за счет сокращения потребления энергии и материалов, а также снижения объема отходов. Ниже представлены ключевые шаги Х5 в этом направлении применительно к логистическим подразделениям «Пятерочки» и «Перекрестка».



Распределительные центры



«Пятерочка»

Работа распределительных центров сети направлена на снижение потребления материалов и электроэнергии с одновременным повышением качества зданий и сокращением операционных расходов. Перечисленные ниже меры способствуют снижению негативного воздействия на окружающую среду в ходе строительства распределительных центров.

Распределительные центры и магазины «Пятерочки» отдают на вторичную переработку бумагу, пластик и полистилен. В 2019 году объем переработки таких отходов составил 158 тыс. тонн. Помимо этого, «Пятерочка» стремится сократить количество отходов путем переработки подлежащих повторному использованию ящиков и коробок, предназначенных для доставки небольших партий продукции. Также мы тестируем использование многоразовых ящиков для различных поставщиков фруктов и овощей, а с марта 2020 года в рамках этого проекта планируем начать тестирование совместного использования паллет.

Помимо этого, мы уделяем большое внимание вопросу энергопотребления в ходе логистической деятельности. В 2019 году был принят ряд мер по дальнейшему снижению энергопотребления:

- Во всех распределительных центрах сети были установлены энергосберегающие осветительные приборы и датчики движения.
- В трех распределительных центрах («Форпост», «Лобня» и «ЗТЛ») проведена модернизация холодильных установок с внедрением технологии естественного охлаждения, использующей воздух окружающей среды для поддержания температурного режима в различных зонах распределительного центра в зимний период.
- Для четырех распределительных центров («Подольск», «Богородск», «Самара» и «Лобня») была произведена закупка электроэнергии по оптовым ценам.
- В РЦ «Ростов» установлен солнечный коллектор.
- С целью повышения прозрачности учета и более эффективного управления энергозатратами распределительных центров Компании в 2019 году в девяти из них был запущен телеметрический проект.
- Для сокращения количества используемого погрузочно-разгрузочного оборудования «Пятерочка» внедрила в РЦ систему контроля и управления доступом к такому оборудованию.

В 2019 году были определены внешние экологические нормативы, применимые к РЦ сети «Пятерочка». Контроль за соблюдением нормативов осуществляется на постоянной основе с заполнением чек-листов по результатам проверок.

Помимо дальнейших мер по энергосбережению, снижению объемов отходов и их переработке, в 2020 году в распределительных центрах «Пятерочки» мы начнем внедрять элементы системы экологического менеджмента ISO 14001.



«Перекресток»

«Перекресток» планирует внедрить систему, позволяющую отслеживать весь путь движения товара от его производства до попадания на полку магазина, с целью повышения свежести товаров, увеличения производительности и эффективности, а также обеспечения эффективного и безопасного производства и транспортировки на протяжении всей цепочки поставок.

Примеры природоохранных мер, реализуемых «Перекрестком»:

- «Перекресток» обеспечивает сортировку твердых отходов во всех своих магазинах и РЦ. В 2019 году на переработку было отправлено более 1 700 тонн отходов.
- Порядка 125 аккумуляторов для погрузочно-разгрузочного оборудования РЦ было отправлено на переработку и утилизацию.
- Была проведена модернизация парка дизельных погрузчиков сети с заменой на более энергоэффективные машины, что позволило сократить расход топлива и выбросы CO2 на 10% без снижения производительности.
- Во всех РЦ используется энергосберегающее светодиодное освещение: работы по замене устаревших ламп на светодиодные были завершены в феврале 2020 года.
- Для повышения эффективности и производительности погрузочно-разгрузочного оборудования в РЦ Санкт-Петербурга и РЦ «Софьино» была внедрена система контроля и управления доступом к погрузочному оборудованию.
- Для эффективного управления теплоснабжением в РЦ «Софьино» внедрен проект «Умная плата», позволяющий уменьшить потери тепла и сократить энергозатраты.

Оптимизация
логистических операций



Транспорт

Поскольку наибольшая нагрузка на окружающую среду связана с работой транспортного подразделения, мы прибегаем к различным способам сокращения негативного воздействия на экологию от перевозки грузов из распределительных центров в магазины. В 2019 году собственный автопарк обеспечивал 77% наших транспортных потребностей, при этом возраст наших транспортных средств меньше, чем у большинства внешних подрядчиков, что позволяет снизить вредные выбросы и предотвратить загрязнение окружающей среды в ходе технического обслуживания. Наши подрядчики несут ответственность за выполнение экологических требований. Договоры на оказание транспортных услуг предусматривают полное соответствие автотранспорта подрядчика всем требованиям законодательства, в том числе природоохранного.

Для регулярного технического обслуживания мы используем только сертифицированные сервисные центры в соответствии с законодательством и нормами, установленными производителями грузовых автомобилей (по пройденному километражу или сроку эксплуатации). Должностные обязанности механиков и водителей компании предусматривают ежедневный контроль состояния транспортных средств, в том числе состояния выхлопной системы. При обнаружении серьезных неисправностей транспортное средство изымается из эксплуатации и направляется в ремонт.

Кроме того, мы отказались от приобретения подержанной и устаревшей техники, а также не используем грузовые автомобили, выработавшие установленный производителем ресурс. По состоянию на конец 2019 года средний возраст автомобилей в парке Компании составлял 2,6 года. 93% автопарка X5 соответствует стандартам «Евро-5» и «Евро-4», остальные 7% – стандартам «Евро-3». С 2018 года мы закупаем исключительно автотехнику, соответствующую стандартам «Евро-5» и выше, и используем высококачественное топливо от ведущих производителей.

Наши основные направления работы и цели на 2020 год:

- сокращение порожних пробегов;
- снижение выбросов и переход на газодизельные двигатели;
- использование мобильных электронных коносаментов для сокращения бумажного документооборота;
- использование методов предиктивной аналитики, направленных на снижение выбросов и сокращение расходов на запчасти, а также на повышение безопасности вождения;
- продажа 100% аккумуляторов и шин для переработки и повторного использования.



	UNIT	2017	2018	2019
Доля транспортных потребностей, обеспеченных собственным автопарком*	%	71%	74%	77%
Доля собственного автопарка, соответствующего стандартам «Евро-5» и «Евро-4»	%	75%	88%	93%
Количество приобретенных за год автомобилей с гибридным (газодизельными) двигателем	шт.	100	150	219
Количество автомобилей с гибридным (газодизельным) двигателем на конец года	шт.	100	250	469
Количество грузовых автомобилей, соответствующих стандартам «Евро-5», на конец отчетного периода	шт.	1 122	2 012	2 468
Количество приобретенных за год грузовых автомобилей, соответствующих стандартам «Евро-5»	шт.	597	910	468
Количество списанных за год устаревших автомобилей, соответствующих стандартам «Евро-3»	шт.	194	361	192
Общий километраж	млн км	345	444	507
Доля порожнего пробега в общем километраже, *	%	44%	41%	40%
Количество шин, проданных для переработки и повторного использования	шт.	3 136	3 976	8 082
Аккумуляторы, проданные для переработки и повторного использования	кг	48 756	64 227	68 426

* Пересмотр показателей предыдущих периодов связан с усовершенствованием методологии

Выбросы	ЕД. ИЗМ.	2017	2018	2019
Оксись углерода (CO)	т/год	4 741	5 570	6 109
Оксид азота (NOx)	т/год	10 058	10 734	10 695
Углеводород (HC)	т/год	1 471	1 717	1 878
Взвешенные частицы	т/год	140	116	102
ИТОГО	т/год	16 410	18 137	18 784

В 2020 году мы намерены сохранить показатель порожних пробегов на уровне 2019 года, увеличив при этом долю перевозок между филиалами. Мы также планируем достичь 100-процентного показателя продаж вторсырья, а также батарей и шин для переработки и повторного использования.

Персонал

Достойные условия труда и равные возможности для сотрудников

+29 045 2018/19

307 444

Количество сотрудников

Одной из основных задач нашей новой стратегии устойчивого развития является содействие достижению ЦУР 8 ООН («Достойная работа и экономический рост»). Среди главных методов достижения поставленной цели – обеспечение жителей регионов присутствия рабочими местами и создание безопасных, благоприятных и достойных условий труда.

Компания также вносит свой вклад в достижение ЦУР 5 ООН («Гендерное равенство») и ЦУР 10 ООН («Уменьшение неравенства») за счет реализации [политики по защите прав человека](#), запрещающей дискриминацию на рабочих местах и предлагающей механизмы внедрения соответствующих принципов.

При определении приоритетов стратегии в сфере управления персоналом мы руководствуемся кадровыми требованиями, позволяющими успешно реализовывать стратегию Компании, а также обратной связью, получаемой через опросы сотрудников и прочие каналы. Более подробная информация представлена ниже.

Основные сведения

	Количество сотрудников	Количество сотрудников, прошедших обучение	Инвестиции в обучение, млн руб.	Мужчины/женщины, %
2019 →	307 444	703 961	199,8	26 / 74
2018 →	278 399	422 846	150,7	27 / 73
2017 →	250 874	234 899	139,3	26 / 74



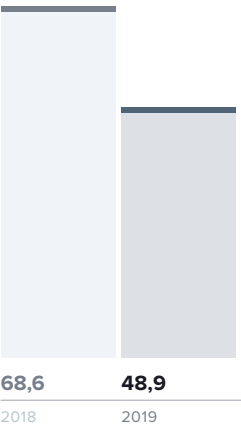
Процентное соотношение женщин и мужчин на руководящих должностях

руководящий состав	% женщин
Правление / уровень CEO-1	36%
Высшее руководство / уровень CEO-2 и CEO-3	40%
Руководители среднего звена / уровень CEO-4	42%

Количество полных штатных единиц

	2018	2019
Пятерочка	181 176	201 135
Перекресток	40 642	42 854
Карусель	14 806	13 769
Корпоративный центр	2 607	3 016
Прочие подразделения	7 594	8 526
ИТОГО	246 825	269 300

Текущая текучесть персонала, %



Структура персонала в 2019 году, %



Стратегия в сфере управления персоналом

В 2019 году X5 Retail Group сосредоточила свои усилия на достижении ряда стратегических целей, в том числе в области работы с персоналом. Мы стремимся стать лучшим работодателем для настоящих и будущих сотрудников в условиях непрерывных изменений Компании, рынка и предпочтений покупателей. Для выполнения этой задачи была разработана стратегия в сфере управления персоналом, направленная на повышение вовлеченности сотрудников, цифровизацию ключевых кадровых процессов и сервисов для сотрудников, работу с HR-данными, а также повышение гибкости Компании в части, касающейся организационного развития и подходов к работе с персоналом.

Благодаря успешной реализации стратегии в 2019 году текучесть кадров в магазинах сократилась на 21,6 п. п. по сравнению с предыдущим годом.

Вовлеченный сотрудник = довольный клиент

В основу мероприятий по повышению вовлеченности персонала офисов и розницы легли результаты опроса сотрудников «Твой голос», проведенного в 2018 году (более подробная информация представлена в годовом отчете за 2018 год на с. 161). В первую очередь мы сосредоточились на улучшении условий труда, актуализации систем мотивации и обеспечении регулярной обратной связи от сотрудников.

Обратная связь от сотрудников

Компания систематически работает над расширением каналов получения обратной связи от сотрудников, внедряя для этого новые технологичные решения и изменяя внутренние процессы. Обратная связь становится основой для принятия решений, в том числе в отношении персонала.

- Торговая сеть «Пятерочка» интегрировала модуль моментальной обратной связи в мобильное приложение «Личный кабинет», который доступен всему персоналу розницы. Совместно с дирекцией по работе с большими данными введена в действие платформа для опросов с возможностью получать ответ от максимального количества сотрудников «Пятерочки» всех уровней. В 2020 году запланировано масштабирование платформы на другие подразделения Х5.
- В «Перекрестке» и бизнес-единице «Транспорт» начаты регулярные опросы с целью выявления уровня лояльности сотрудников.
- Развиваются проекты по сбору и анализу кадровых инициатив: в «Пятерочке» действует система сбора идей и рациональных предложений (в течение 2019 года было вынесено на рассмотрение более 2 тыс. идей, на данный момент приблизительно 1,2 тыс. из них уже реализовано, а 400 находятся в процессе реализации); в бизнес-единице «Транспорт» организован процесс сбора экспертных советов в рамках «Фабрики идей» (в течение 2019 года было вынесено на рассмотрение 195 идей, из них 17 уже реализовано и 26 находятся в процессе реализации).

- В Компании впервые была проведена оценка качества внутреннего взаимодействия (Internal Customer Satisfaction Index), в ходе которой подразделения и функции могли оценить работу друг друга.

Эффективная мотивация и справедливое вознаграждение

В соответствии с практиками рынка в X5 Retail Group поддерживается справедливая, логичная и прозрачная система вознаграждения и мотивации, основанная на индивидуальных и коллективных успехах.

Процесс оценки персонала включает:

- проведение ежемесячных, ежеквартальных и полугодовых оценок результативности;
- формирование рейтингов сотрудников в магазинах Х5;
- проведение ежегодной оценки КПЭ всего административного персонала, а также по отдельным категориям персонала розницы и логистики;
- проведение оценки эффективно-сти проектных групп по результатам завершения этапов проектов.

Основные достижения за 2019 год:

- Пересмотрены системы оплаты труда персонала торговых сетей «Пятерочка» и «Перекресток», а также водителей Х5. Системы мотивации, ориентированные на рост производительности, стали проще и понятнее для сотрудников.
- Разработан новый подход по ключевым показателям эффективности на 2020 год, позволяющий повысить вовлеченность сотрудников в процесс достижения корпоративных целей и разделить успех их выполнения.
- В 2019 году Компания продолжила переход на кросс-форматную систему грейдов, сформированную с привязкой к процентному показателю годовой премии, программы ДМС и страхования жизни, командировки, обеспечение корпоративной мобильной связи и т. д. Разработаны программы премирования для новых цифровых бизнес-единиц.

Основные направления стратегии в сфере управления персоналом:

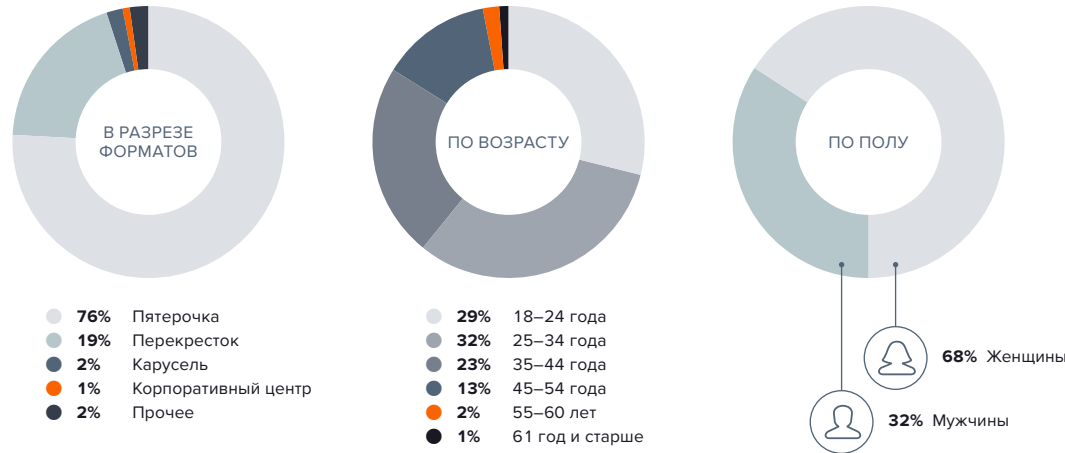
- **Вовлеченный сотрудник = довольный клиент:** повышение клиентского сервиса через удовлетворение потребностей персонала;
- **Системная работа над компетенциями сотрудников и руководителей;**
- **Рост производительности труда** (инновационные технологии, метрики и сервисы в области управления персоналом);
- **Цифровая трансформация:** сопровождение и поддержка реализации цифровых инициатив.

- Успешно завершён пилотный проект по удаленной работе сотрудников офиса и организации рабочего пространства с незакрепленными рабочими местами. В 2020 году начнется его масштабирование.
- Программа корпоративных привилегий PrimeZone, которой пользуются 90% сотрудников офисов Х5 по всей России, масштабирована на директоров магазинов «Перекресток».
- 11 878 сотрудников воспользовались отпуском по уходу за ребенком в 2019 году.
- В рамках обновления концепций магазинов «Пятерочка» и «Перекресток» пересмотрен подход к организации и оформлению зон отдыха персонала. Мы стали одинаково удобно и красиво оформлять как торговые залы для покупателей, так и помещения для сотрудников.

Подбор и адаптация персонала

- Торговая сеть «Пятерочка» успешно завершила пилотный проект по внедрению облачной системы Skillaz для массового подбора персонала и запустила минимально жизнеспособный продукт (MVP) для мониторинга рынка заработных плат по всем регионам присутствия. Время найма одного сотрудника из числа линейного персонала уменьшилось с 10 до 5,5 дней.
- Торговая сеть «Перекресток» использует алгоритм для формирования потока соискателей на приоритетные позиции и адаптационный чат-бот. Автоматизированы процессы расчета потребностей в персонале, размещения вакансий, сбора откликов и контактов соискателей, а также планирования, заказа и отправки заявок на временный персонал.
- Одной из главных задач 2019 года стало усиление позиций HR-бренда Х5 среди соискателей всех уровней. Начаты процессы разработки ценностного предложения торговой сети «Пятерочка» и Х5 Retail Group в качестве работодателей. Внимание акцентируется на технологическом потенциале Х5 как компании, формирующей будущее розничной торговли.

Структура персонала, нанятого в 2019 году



Корпоративная культура и ценности

Непрерывные, быстрые изменения – часть культурной ДНК Х5. Именно это позволяет Компании сохранять лидерство в агрессивной конкурентной среде и делает нас гибкими. Это дает возможность быстрее других запускать востребованные покупателями продукты и решения, и быть именно там, где нас хотят видеть покупатели как в онлайн-, так и в офлайн-форматах. Оставаться единой командой и сохранять преемственность Х5 помогают единые ценности, общие традиции, открытая информационная среда и широкие возможности для развития.

В 2019 году продолжилось внедрение единых корпоративных ценностей Х5. Сегодня они интегрированы в большинство внутренних кадровых процессов подразделений от оценки соответствия внешних кандидатов до оценки качества команд и формирования кадрового резерва. В 2019 году впервые лауреаты кросс-форматной награды Х5 «Самый ценный сотрудник» от всех торговых сетей и подразделений выдвигались и выбирались сотрудниками через открытое голосование.

Кадровое подразделение Х5 стало одной из первых корпоративных функций, начавших работу по продуктовому подходу. С сентября продуктовая команда ведет собственную разработку продукта «Единая информационная среда», предлагающего пользователям современный, быстрый и удобный корпоративный портал. MVP был передан на тестирование в конце 2019 года, на I квартал 2020 года запланирован запуск новой версии портала для всех сотрудников офисов.

В соответствии с продуктовым подходом разрабатывается и единая мобильная платформа (приложение) для сотрудников «Перекрестка», минимально жизнеспособная версия которой также была представлена в конце 2019 года. В 2019 году запущено в работу приложение для водителей «Х5. Транспорт», а сотрудникам «Пятерочки» стал доступен «Личный кабинет» через мобильные приложения для Android и iOS.

Мероприятия для сотрудников

Х5 поддерживает уже ставшие традиционными для Компании мероприятия и создает новые. В 2019 году Компанией объединила виртуальная площадка для праздников happy Х5. За год ее посетили более 90 тыс. человек.

Всего в 2019 году были организованы 64 мероприятия, которые посетили почти 670 тыс. человек. В частности, в 2019 году торговая сеть «Пятерочка» впервые провела роуд-шоу «Трансформация» с участием высшего руководства. Мероприятие было проведено в семи городах, а общее число участников составило 2,4 тыс. человек. На протяжении года основной акцент делался на развитии культуры доверия и командного взаимодействия. На основе обратной связи от сотрудников «Пятерочка» пересмотрела формат традиционно проводимых спортивных мероприятий: в спартакиаде торговой сети, которая состояла из 23 спортивных событий, приняло участие 28 тыс. сотрудников из 211 городов. Торговая сеть «Перекресток» провела корпоративный турнир по волейболу во всех регионах присутствия и организовала презентацию для сотрудников нового подразделения «Фабрика-кухня».

Профессиональное признание и нематериальная мотивация

Нематериальная мотивация сотрудников и повышение привлекательности HR-бренда торговых сетей и Х5 в целом были одними из основных задач 2019 года. Более 160 тыс. сотрудников из 14,5 тыс. магазинов и 32 распределительных центров торговой сети «Пятерочка» приняли участие в конкурсе профессионального мастерства «Мастера Пятерочки». Торговая сеть «Перекресток» вновь провела конкурсы «Супермен логистики», конкурсы кассиров «Победа в кассу» и поваров – «Кулинарный поединок». Бизнес-единица «Транспорт» начала реализацию комплексной долгосрочной программы «Лига чемпионов Драйв Х5» с присвоением внутренних рейтингов и награждением лучших водителей, а также проведением конкурса профессионального мастерства «Лига профессиональных водителей» и других конкурсов для водителей и их семей.

Профессиональное развитие

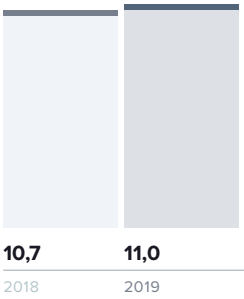
Для реализации амбициозных стратегических целей Компании нужна сильная команда, каждый член которой способен работать на общее благо и видеть потенциал совместной работы. К основным задачам Компании относятся создание карьерных лифтов, предоставление различных инструментов для эффективности работы и развития и формирование открытой инновационной среды, поддерживающей курс на цифровую трансформацию бизнеса.

Обучение и развитие персонала

- Сотрудникам Х5 всех уровней – от продавца-кассира до высшего руководства – доступны различные программы обучения и развития, каждая из которых сформирована одновременно на основе бизнес-потребностей Компании и планов развития сотрудника. Компания активно использует современные обучающие форматы, поддерживая развитие такой компетенции, как непрерывное обучение.
- Спектр обучающих программ варьируется в зависимости от должностных обязанностей, оценки качества работы и поставленных задач. Х5 постоянно усиливает свой коллектив за счет привлечения новых талантливых сотрудников с большим потенциалом и предлагает персоналу различные возможности для профессионального роста и развития.
- В 2019 году наши усилия были направлены на формирование сильных лидеров, работающих сообща в интересах Компании и способных вместе построить розничную торговлю нового поколения. С этой целью около 100 руководителей различных форматов Х5 прошли обучение в рамках программ «Лидеры Х5» Международного института управленческого развития (IMD) и «Сколкова». Обучение по программам продолжится в 2020 году.
- Достичь высоких показателей в снижении текучести кадров помогла системная работа по повышению уровня управленческих навыков и расширению бизнес-кругозора руководителей среднего звена. В торговой сети «Пятерочка» запущена программа «Первая лига», участниками которой стали операционные менеджеры, супервайзеры, начальники смен и руководители

- распределительных центров (всего 673 человека). Дополнительно к уже существующим программам «Пятерочка» открыла функциональные академии – «Академию логистики» и «Академию HR». В свою очередь, торговая сеть «Перекресток» использовала игровой формат в обучении руководителей в курсе «Управленческий круговорот».
- В «Перекрестке» запущена годовая программа развития персонала розницы. В нее включены такие блоки, как «Вовлеченность», «Эффективное управление», «Развитие команды» и «Наставничество».
 - В апреле–мае 2019 года в «Перекрестке» было проведено мероприятие по повышению вовлеченности персонала по следующим темам: алгоритм подбора инструментов, корпоративные ценности, ситуационное лидерство, приемы группового влияния, принципы обратной связи и интервью по ценностям. Обучение прошли 675 директоров магазинов.
 - В «Пятерочке» сформирована концепция обучения персонала розницы. Проведены тренинги «Навигатор сервиса», «PROсервис» и «Эксперт по сервису». Реализован проект по развитию системы внутреннего тренерства.

Часы обучения в расчете на одного сотрудника



Карьерный рост

В Х5 талантливым и перспективным сотрудникам открыты широкие возможности для профессионального и карьерного роста. Активное развитие новых направлений в Компании, в том числе цифровых бизнесов, старт цифровой трансформации и введение в действие единой системы должностных грейдов/бэндов укрепили тенденцию горизонтальных и вертикальных перемещений в рамках Х5.

Развивается программа кадрового резерва, и сегодня она действует также для персонала розницы. Так, показатель по кадровому резерву «Перекрестка» за год увеличился на 8%. В корпоративном центре Х5 развернута практика проведения заседаний кадровых комитетов во всех дирекциях для обсуждения перспектив развития линейных менеджеров и определения кадрового резерва на позиции более высокого уровня. По итогам 2019 года 60% вакантных должностей уровня CEO-1 и CEO-2 в Х5 заняли действующие сотрудники. В целом по Компании за 2019 год 77% управленческих вакансий закрыты за счет внутренних кандидатов.



Повышение эффективности и производительности труда

Мы стремимся к росту цифровизации кадровой функции Х5, в том числе за счет стандартизации и автоматизации процессов управления персоналом и анализа данных о сотрудниках для принятия взвешенных и точных решений, а также к повышению количества и качества кадровых сервисов для персонала.

В 2019 году Х5 централизованно перешла на автоматизированную систему HR-метрик. С помощью системы ежедневно рассчитывается 38 показателей по персоналу и бизнесу, что позволяет оперативно получать информацию с детализацией до отдельных магазинов и подразделений и разрабатывать аналитические модели для принятия кадровых решений.

Существенно расширен функционал электронного кадрового сервиса для сотрудников «Личный кабинет». Помимо заказов справок и кадровых документов, в нем доступны функции планирования отпуска, получения электронной цифровой подписи, ознакомления с внутренними нормативными актами и многое другое. Совершенствуются мобильные приложения, доступные для всех сотрудников, включая персонал магазинов.

В «Перекрестке» в 2019 году проведен пилотный проект по замене системы учета рабочего времени линейного персонала с отпечатков пальцев на систему видеофиксации и контроля работы сотрудников в различных зонах магазина. В торговой сети также используются гибкие графики, представляющие собой систему автоматизированного планирования рабочего времени сотрудников с учетом потребностей магазинов в течение дня и недели.

Одним из ключевых кадровых проектов Компании в 2020 году станет запуск общего центра обслуживания (ОЦО) по направлению «Управление персоналом» на базе сервисного центра Х5 в Нижнем Новгороде. В данный ОЦО уже передано 65 кадровых бизнес-процессов и обслуживание более 43 тыс. сотрудников; подготовлен план перевода в новый центр транзакционных кадровых процессов торговой сети «Пятерочка» в 2020 году.

Цифровая трансформация

Цифровая трансформация, определенная как один из основных векторов развития бизнес-стратегии Х5, в 2019 году была интегрирована во все направления работы с персоналом – от организационной структуры до обучения и подбора. В частности, начато создание института бизнес-партнеров в сфере управления персоналом для поддержки новых цифровых бизнесов и направлений развития Компании.

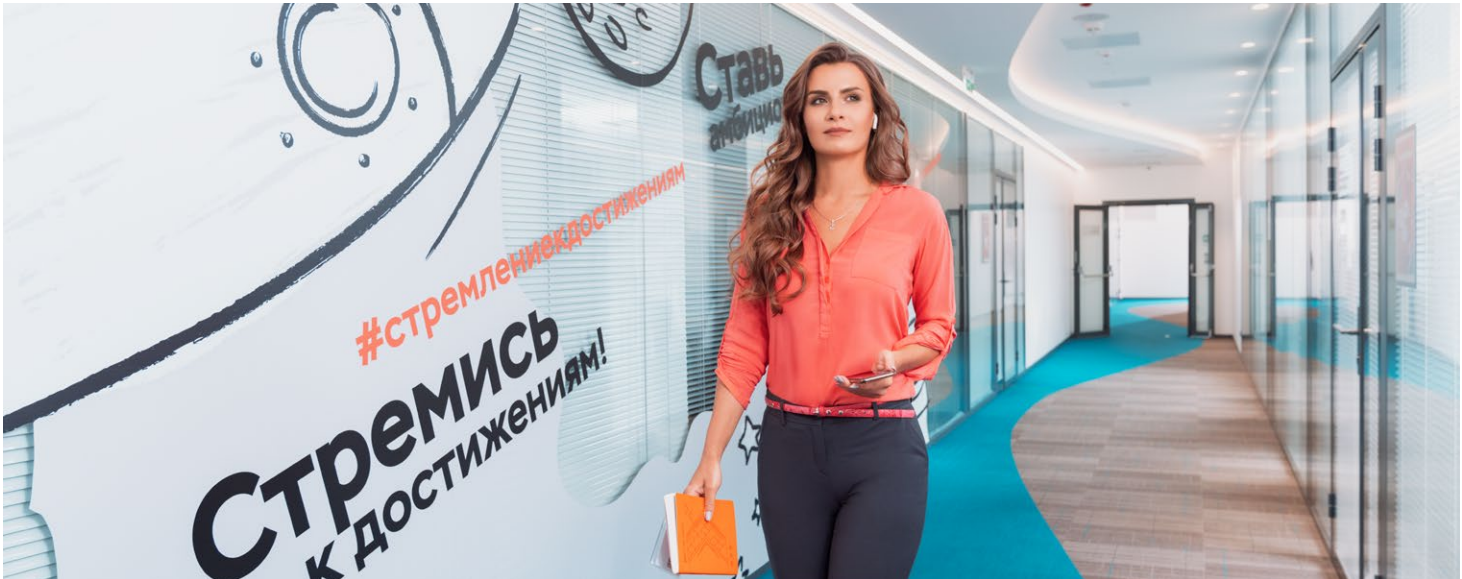
Мы также приступили к использованию продуктового подхода для формирования и масштабирования гибкой методологии (agile) внутренней разработки. В соответствии с этим подходом создаются и работают все продуктовые команды Х5.

Запущены первые модули «Цифровой академии» Х5, которые представляют собой площадки для обучения сотрудников в онлайн- и офлайн-форматах, получения знаний и навыков, необходимых для реализации цифровых инициатив, и обеспечения трансформации и роста Компании. Работает школа для владельцев продуктов, на очереди – школы для скрам-мастеров, специалистов по программированию на языке Python и аналитиков данных. Сотрудникам будут доступны курсы по цифровой трансформации, основам продуктового подхода Х5, цифровым технологиям, работе с данными и другим дисциплинам.

Защита прав человека

Х5 поддерживает все четыре принципа Декларации МОТ об основополагающих принципах и правах в сфере труда. Компания не допускает принудительного и детского труда и не приемлет дискриминацию по половому, расовому, этническому, национальному и религиозному признакам, а также по сексуальной ориентации и особенностям физического развития человека ни в рамках своей операционной деятельности, ни в организации цепочки поставок.

Декларация Х5 в области защиты прав человека актуализируется по мере необходимости с учетом изменений, вносимых в законодательство, стратегию и ценности Компании.



В рамках работы по управлению регуляторными рисками все риски, связанные с нарушением трудового законодательства*, относятся к отдельной группе рисков и оцениваются на ежегодной основе. Результаты такой оценки учитываются при определении приоритетности запланированных надзорных мероприятий (при этом уровень сложности и число проверок зависит от степени риска). Информация о критических рисках и наиболее серьезных рисках с высокой степенью воздействия (в соответствии с утвержденной методологией оценки рисков), а также план надзорных мероприятий, направленных на их минимизацию, дважды в год представляются на рассмотрение главному исполнительному директору Компании и Комитету по аудиту и рискам при Наблюдательном совете.

Информация о деятельности Х5 по защите основополагающих прав человека представлена в соответствующих разделах настоящего отчета.

Подробнее об обеспечении равенства прав и свобод человека независимо от пола, расы, национальности, языка, происхождения, имущественного и должностного положения, места жительства, отношения к религии, убеждений и принадлежности к общественным объединениям (статья 19 Конституции Российской Федерации) см. раздел «Персонал» на с. 190–203.

- Основные инициативы в отчетном периоде:**
- Обеспечение доступности широкого круга программ обучения и развития сотрудникам Х5 всех уровней – от продавцов-кассиров до руководителей высшего звена.
 - Предоставление талантливым сотрудникам широких возможностей для профессионального и карьерного роста.

Подробнее об обеспечении права на труд в условиях, отвечающих требованиям безопасности и гигиены (статья 37 Конституции Российской Федерации), и права на охрану здоровья и медицинскую помощь (статья 41 Конституции Российской Федерации) см. раздел «Охрана труда и техника безопасности» на с. 198–203.

Основные инициативы в отчетном периоде:

- Регулярное обновление системы управления охраной труда с учетом изменений в российском законодательстве.
- Регулярный мониторинг исполнения и оценка результативности мероприятий в сфере охраны труда (ОТ) и техники безопасности (ТБ).
- Повышение компетенций в сфере ОТ и ТБ за счет участия персонала в обучающих курсах и семинарах.

Подробнее об обеспечении права на вознаграждение за труд без дискриминации и не ниже установленного федеральным законом минимального размера оплаты труда, права на отдых (статья 37 Конституции Российской Федерации) и права на добровольное социальное страхование (статья 39 Конституции Российской Федерации) см. раздел «Персонал» на с. 190–203.

Основные инициативы в отчетном периоде:

- Пересмотр системы оплаты труда персонала федеральных торговых сетей «Пятерочка» и «Перекресток», а также водителей Х5. Системы мотивации, ориентированные на рост производительности, стали проще и понятнее для сотрудников.
- Разработка нового подхода по ключевым показателям эффективности на 2020 год, позволяющего повысить вовлеченность сотрудников в процесс достижения корпоративных целей и разделить успех их выполнения.

Подробнее о предотвращении экономической деятельности, направленной на монополизацию и недобросовестную конкуренцию (статья 34 Конституции Российской Федерации), см. раздел «Соблюдение нормативно-правовых требований и деловая этика» на с. 168–171.

Основные инициативы в отчетном периоде:

- Обучение сотрудников, в зону ответственности которых входит управление деятельностью по борьбе с коррупцией и обеспечение соблюдения антикоррупционных принципов.
- Автоматизация горячей линии по вопросам этики, позволившая более оперативно реагировать на информацию о возможных нарушениях.

Подробнее об обеспечении права на благоприятную окружающую среду (статья 42 Конституции Российской Федерации) см. раздел «Рациональное потребление ресурсов» на с. 180–189.

Основная инициатива в отчетном периоде:

- Тестирование и внедрение инновационных методов оптимизации потребления ресурсов, стимулирование покупателей к сокращению отходов, а также к многоразовому использованию и вторичной переработке материалов.

Подробнее о благотворительной деятельности, признаваемой в качестве добровольного социального обеспечения (статья 39 Конституции Российской Федерации), см. раздел «Местные сообщества» на с. 204–209.

Основные инициативы в отчетном периоде:

- Пожертвования и волонтерская деятельность, в том числе проведение общегородских продовольственных марафонов.

- Запуск совместного проекта торговой сети «Пятерочка», Центра поиска пропавших людей (ЦППЛ) и поисково-спасательного отряда «Лиза Алерт». Проект предполагает создание островков безопасности в московских и подмосковных универсамах, где каждому потерявшемуся пожилому человеку или ребенку помогут скорее вернуться домой.

Нормативно-правовые требования

Политика Компании по управлению персоналом полностью соответствует российскому трудовому законодательству и обеспечивает определяемые законом права, льготы и выплаты для всех сотрудников Х5.

* Значительная часть рисков, связанных с правами человека в Компании, относится к нарушениям трудового законодательства.

Спартакиада

Одним из основных мероприятий по повышению вовлеченности сотрудников Компании является ежегодно проводимая спартакиада. Спортивные соревнования с участием сотрудников со всей России организуются с целью поддержки здорового образа жизни и развития командного духа.

100

Дней спортивных мероприятий

Соревнования проводились по всей стране в регионах присутствия «Пятерочки» в период с 15 июня по 1 октября



Основные показатели

288 000

Сотрудников

приняли участие в ТУРБОСТАРТАХ

из

211

Городов

5 084

Спортсменов

Мини-футбол, волейбол, кроссфит, легкая атлетика и настольный теннис

5

Видах спорта

23

Спортивных мероприятий

было проведено в рамках соревнований «ТУРБОСТАРТ»

55 000

Зрителей

смотрели онлайн-трансляцию финала соревнований 2,2 тыс. сотрудников посетили состязания на стадионах

736

Судей

было привлечено к участию в городах проведения ТУРБОСТАРТОВ

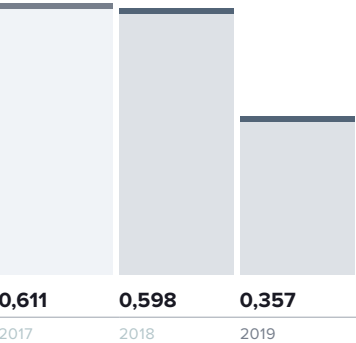
Охрана труда и техника безопасности

Система управления охраной труда (СУОТ) разработана Компанией с целью обеспечения управления процессами всех уровней, направленными на реализацию Политики в области охраны труда и техники безопасности, в том числе за счет своевременного выявления потенциально опасных ситуаций, оперативного устранения нарушений в сфере безопасности труда и принятия обоснованных решений руководством. Корпоративные стандарты безопасности, внедренные во всех подразделениях Компании, а также требования к процедурам обучения, медицинского осмотра и оценке профессиональных рисков полностью соответствуют нормам российского законодательства и нашей Политики в области охраны труда и техники безопасности.

Также с целью обеспечения соблюдения требований применимого законодательства и нормативно-правовых документов в сфере охраны труда была внедрена система внутреннего аудита. Внутренние аудиты по линии производственной безопасности рассматриваются в качестве инструмента предотвращения нарушения трудовых прав сотрудников. Обязательные мероприятия по внутреннему контролю осуществляются департаментом ОТ и ТБ корпоративного центра и службами охраны труда каждой из торговых сетей.

За последние три года коэффициент частоты несчастных случаев с временной потерей трудоспособности (LTIFR) в Компании снизился с 0,611 до 0,357, что свидетельствует об эффективности системы управления охраной труда и сокращении случаев травматизма на рабочем месте в отчетном периоде.

Коэффициент травматизма с временной потерей трудоспособности (LTIFR) среди рабочих



Стратегия в области охраны труда и техники безопасности

Среди основных стратегических целей Компании в области охраны труда и техники безопасности (ОТ и ТБ) – обеспечение безопасности и сохранение здоровья сотрудников в процессе трудовой деятельности, сокращение уровня травматизма и исключение чрезвычайных и аварийных ситуаций, а также предотвращение возникновения профессиональных заболеваний.

Основные задачи Стратегии:

- снижение уровня риска для жизни и здоровья сотрудников X5 и третьих лиц при производстве продукции и оказании услуг;
- развитие лидерства в вопросах охраны труда и поддержание высокого уровня культуры безопасности среди руководителей и работников Компании;
- улучшение условий труда и уровня безопасности оборудования;
- постоянное внедрение новых методов совершенствования систем управления охраной труда, снижения уровня аварийности и травматизма;
- повышение квалификации и контроль уровня знаний и навыков сотрудников в вопросах охраны труда;
- повышение мотивации сотрудников к постоянному соблюдению принципов ответственного поведения в сфере ОТ и ТБ и правил техники безопасности;
- развитие экспертной среды и платформы лучших практик в области охраны труда.

Основные положения Политики в области охраны труда и техники безопасности

В X5 принята Политика в области охраны труда и техники безопасности, в которой жизнь, здоровье, безопасность и высокая работоспособность сотрудников определены как основные приоритеты для Компании. Первоочередные задачи и социальные обязательства X5 декларируются в Политике следующим образом:

- Мы соблюдаем требования законодательства Российской Федерации и других нормативно-правовых актов по охране труда. Мы контролируем соблюдение законодательных и других нормативно-правовых актов в области охраны труда, безопасности и здоровья. Целью контроля является создание здоровых и безопасных условий труда работников, предупреждение несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний.
- Мы доводим до сведения каждого работника информацию о выявленных опасностях и рисках в области профессиональной безопасности и здоровья на рабочих местах. Мы обеспечиваем доступность достоверной информации и вовлеченность каждого работника независимо от его профессии или должности.
- Мы постоянно совершенствуем систему управления охраной труда с целью обеспечения ее соответствия потребностям Компании.

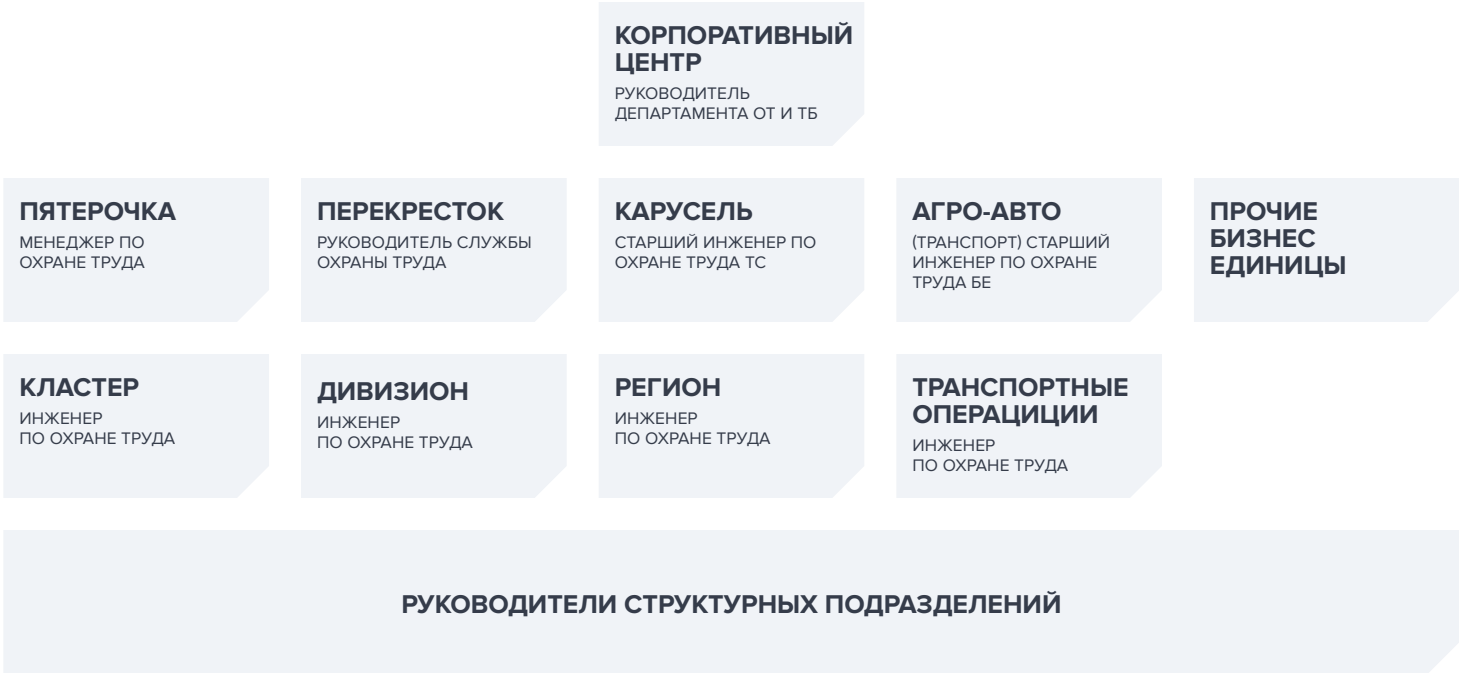
Руководство Компании несет ответственность за реализацию Политики путем установления соответствующих целей и задач, а также планирования и финансирования мероприятий по их достижению.

Для руководителей бизнес-подразделений и служб ОТ и ТБ введены КПЭ, основывающиеся на следующих задачах в рамках СУОТ:

- успешная реализация основных направлений Политики в области ОТ и ТБ и разработка предложений по ее совершенствованию;
- разработка и реализация программ по улучшению условий труда и производственной безопасности;
- соблюдение законодательства в сфере ОТ и ТБ, в том числе за счет обеспечения безопасной эксплуатации зданий и сооружений, оборудования, инструментов и техники;
- обеспечение безопасных условий труда;
- контроль за соблюдением требований в сфере ОТ и ТБ;
- обучение сотрудников и проверка знаний Политики в области ОТ и ТБ и требований, изложенных в других нормативно-правовых документах;
- предотвращение несчастных случаев и аварий;
- защита и укрепление здоровья сотрудников.

В целях реализации целей и задач Политики в области охраны труда и техники безопасности в Компании функционирует служба ОТ и ТБ. Управление охраной труда и координирование деятельности по данному направлению осуществляет департамент ОТ и ТБ корпоративного центра совместно с ключевыми руководителями по охране труда торговых сетей. В каждой торговой сети имеется собственная служба ОТ и ТБ численностью до 50 человек в зависимости от численности персонала. Все сотрудники служб ОТ и ТБ регулярно посещают семинары и тренинги и имеют сертификаты о повышении квалификации в области охраны труда.

Организационная схема ОТ и ТБ





Основные направления деятельности в сфере ОТ и ТБ в 2019 году

- Система управления охраной труда регулярно обновлялась с учетом изменений в российском законодательстве.
- Осуществлялись постоянный мониторинг исполнения и оценка результативности мероприятий в сфере ОТ и ТБ.
- Повышены компетенции в сфере ОТ и ТБ благодаря проведению обучающих курсов и семинаров для сотрудников.
- Участие в государственной программе финансирования расходов на предупредительные меры по сокращению производственного травматизма помогло Компании в 2019 году сэкономить около 20 млн руб. на проведении медосмотров, которые оплачивались Фондом социального страхования Российской Федерации.
- Продолжилось проведение аудитов в сфере ОТ и ТБ с использованием электронных чек-листов в системе WRS-3*, что позволило Компании сократить трудозатраты на проведение проверок, а также своевременно выявлять и устранять случаи несоответствия требованиям законодательства.
- В результате строгого соблюдения стандартов ОТ и ТБ и санитарно-эпидемиологических требований в 2019 году не было зарегистрировано ни одного случая профессиональных заболеваний.
- Своевременно расследовались производственные травмы, случаи ухудшения здоровья, болезни, инциденты и их воздействие на деятельность в области ОТ и ТБ.
- В торговых сетях проводится общесистемно-просветительская кампания, направленная на развитие и поддержание ценностей безопасности и сохранения здоровья на протяжении всего периода трудовой деятельности.

* WRS-3 – это автоматизированная система мониторинга показателей ОТ и ТБ, позволяющая на постоянной основе контролировать соблюдение требований производственной безопасности во всех подразделениях Группы. В торговой сети «Перекресток» сотрудники службы ОТ и ТБ для заполнения чек-листов по охране труда, состоящих из приблизительно 50 вопросов, используют планшеты. После заполнения чек-листы загружаются в систему WRS-3. В чек-листы включены вопросы по проведению обучающих мероприятий и инструктажей, наличию внутренних правил и нормативов, инструкциям по производственной безопасности и техническому состоянию помещений и оборудования магазинов. При проведении выездных проверок в магазинах представители службы ОТ и ТБ заполняют чек-листы через мобильное приложение WRS-3. Для всех выявленных с помощью чек-листов нарушений автоматически формируется план корректирующих действий с привязкой к директору конкретного магазина. Система WRS-3 позволяет отслеживать работу по устранению нарушений с возможностью в случае необходимости отправлять результаты на доработку. Доступ к системе WRS-3 предоставляется главам служб ОТ и ТБ и руководителям операционного, регионального и прочих уровней, с тем чтобы они могли следить за соответствующими показателями.

- На весь автотранспорт Компании установлены системы ГЛОНАСС/GPS. Все автомобили оснащены тахографами, что позволяет следить за соблюдением водителями режима труда и отдыха.
- Достигнуто снижение показателей производственного травматизма в результате улучшения условий труда с одновременным усилением дисциплинарной ответственности за нарушения, создающие непосредственную угрозу жизни и здоровью работников. Положительной динамике также способствовало обновление технологического оборудования, внедрение новых технологий и появление современных производств.
- Разработан проект по автоматизации учета прохождения обучения по ОТ и ТБ через личный кабинет; внедрение проекта запланировано на 2020 год.
- В результате реконструкции и капитального ремонта магазинов были улучшены условия труда работников розницы и логистики.

Результаты деятельности в сфере ОТ и ТБ

В Компании проводится всесторонний, комплексный анализ производственного травматизма как в количественном отношении, так и в качественном (выявление причин несчастных случаев на рабочих местах). Меры административного и технического характера, принимаемые для минимизации рисков и предотвращения несчастных случаев, привели к положительному результату: несмотря на рост количества объектов и увеличение численности работников в 2019 году, уровень травматизма уменьшился.

Для оценки ситуации с травматизмом в Компании применяются основные показатели, принятые в российском законодательстве: коэффициент тяжести и коэффициент частоты несчастных случаев. Сравнительный анализ травматизма за 2017–2019 годы показал, что в рассматриваемом периоде оба коэффициента снизились.

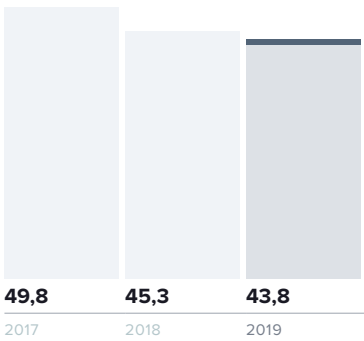
-1,5 2018/19

43,8

Коэффициент тяжести несчастных случаев

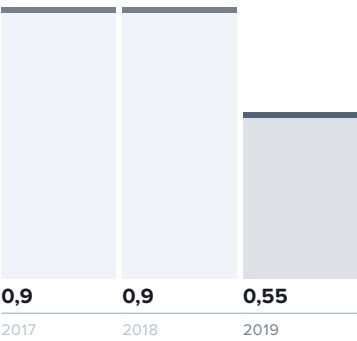
45,3 в 2018 году

Accident severity rate*



* Коэффициент тяжести несчастных случаев: дни нетрудоспособности / количество несчастных случаев

Accident frequency rate**



** Коэффициент частоты несчастных случаев: количество несчастных случаев x 1 000 / количество сотрудников



Статистика травматизма в X5, количество несчастных случаев

	СО СМЕРТЕЛЬНЫМ ИСХОДОМ			СЕРЬЕЗНЫЕ			МЕЛКИЕ			ИТОГО		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Корпоративный центр	н/д	н/д	0	н/д	н/д	0	н/д	н/д	0	н/д	н/д	0
Пятерочка	0	0	2	9	13	9	107	127	100	116	140	111
Перекресток	0	0	0	2	1	0	11	24	23	13	25	23
Карусель	0	0	0	3	1	1	35	12	16	38	13	17
Транспортное подразделение	0	1	0	4	2	10	17	18	37	21	21	47
Подразделение прямого импорта	н/д	н/д	0	н/д	н/д	0	н/д	н/д	0	н/д	н/д	0
Smart kitchen	н/д	н/д	0	н/д	н/д	0	н/д	н/д	1	н/д	н/д	1
Центр обслуживания	н/д	н/д	0	н/д	н/д	0	н/д	н/д	0	н/д	н/д	0
5Post	н/д	н/д	0	н/д	н/д	0	н/д	н/д	0	н/д	н/д	0
ИТОГО	0	1	2	18	17	20	170	181	177	188	199	199

Оба несчастных случая со смертельным исходом в 2019 году произошли при использовании автотранспорта. В качестве ответной меры было проведено групповое расследование, по итогам которого был организован специальный тренинг по производственной безопасности. Также разрабатываются рекомендации по безопасному управлению транспортными средствами и проводятся обучающие мероприятия в сфере ОТ и ТБ для водителей.

Работа с местными сообществами

С момента основания X5 Retail Group стремилась внести вклад в охрану здоровья и обеспечение благополучия жителей регионов своего присутствия. Мы будем продолжать работу в данном направлении в соответствии со стратегией устойчивого развития Компании, ориентированной на достижение ЦУР 2 и 3 ООН («Ликвидация голода» и «Хорошее здоровье и благополучие»). Проекты, ориентированные на местные сообщества, которые мы реализуем, были разработаны на основе нашего понимания приоритетных областей, по которым мы можем внести значительный вклад в обеспечение здоровья и благополучия местных сообществ.

В политике Компании в области благотворительности изложены общие принципы и правила благотворительной деятельности и описаны приоритетные направления финансирования благотворительных проектов. Кроме того, в ней определены роли и зоны ответственности сотрудников, участвующих в реализации благотворительных программ. Политика распространяется на все подразделения X5 Retail Group.

Мы стремимся оказывать содействие в реализации национальных программ в сферах социально-экономического развития, борьбы с бедностью и поддержки социально незащищенных групп населения. Компания осознает, что ее деятельность оказывает воздействие на общество, и поэтому на добровольной основе предоставляет помощь жителям регионов присутствия.

Были выделены следующие приоритетные направления благотворительной деятельности:

- продовольственная помощь;
- помощь детям;
- поддержка людей с ограниченными возможностями.

Мы реализуем благотворительные программы в партнерстве со следующими организациями:

- Фонд продовольствия «Русь» (оказание продовольственной помощи);
- благотворительный фонд «Линия жизни» (помощь детям);
- фонд поддержки слепоглохих «Со-единение» (помощь людям с ограниченными возможностями).

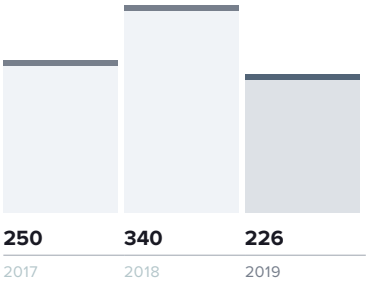
Компания не жертвует денежные средства и не предоставляет другие виды помощи некоммерческим организациям (в т. ч. коммерческим организациям, политическим партиям, движениям или объединениям) и отказывает в поддержке мероприятий, проводимых некоммерческими организациями. X5 также не оказывает прямой финансовой помощи физическим лицам.

Наша цель – обеспечить прозрачность информации о благотворительной деятельности Компании и повысить осведомленность граждан о ее ожиданиях в части благотворительных программ и соблюдении применимых нормативно-правовых требований при их реализации. X5 стремится придерживаться следующих правил:

- публиковать данные о благотворительной деятельности Компании в разделе годового отчета, посвященном устойчивому развитию;
- осуществлять регулярный мониторинг использования выделенных средств;
- осуществлять регулярный мониторинг и анализ обращений НПО и адресатов помощи;
- проводить информационные кампании с привлечением СМИ.



Количество сотрудников, принявших участие в социальных проектах (волонтерская деятельность)



Разница в показателях участия сотрудников в социальных проектах обусловлена тем, что большая часть участников представлена сотрудниками, пробежавшими марафон (платное мероприятие, выдвигающее строгие медицинские требования к марафонцам).

Количество человек, получивших поддержку в рамках социальных проектов X5

	2017	2018	2019
Корзина доброты*	ок. 24 тыс.	ок. 40 тыс.	ок. 57 тыс.
БФ «Линия жизни»	107	34	62
БФ «Со-единение»	1 648	1 849	2 023
Лиза Алерт	—	—	271

* Непосредственные получатели (с учетом поддержки, оказанной в сотрудничестве с поставщиками X5).

Финансирование инициатив по поддержке малоимущих граждан, млн руб.

	2017	2018	2019
Совокупные пожертвования	37,9	63,5	70,0
в т. ч. в натуральной форме	—	0,8	2,0

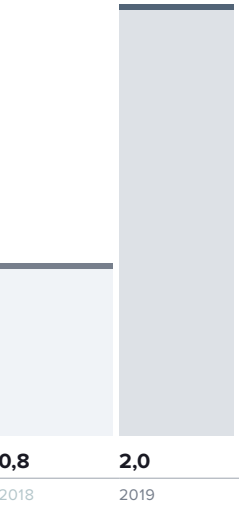
На работу с местными сообществами приходится 98% всего объема поддержки. Она предоставляется в рамках долгосрочных стратегических партнерств с общественными организациями и благотворительными фондами, занимающимися решением наиболее острых социальных проблем.

Продовольственная помощь



Стоимость продовольственных товаров, переданных нуждающимся в рамках благотворительных программ

млн руб.



Благотворительные ярмарки для сотрудников

Сотрудники Компании ежегодно принимают участие в благотворительных ярмарках, которые Х5 организует совместно с партнерами. В 2019 году на ярмарках было собрано и переведено в Фонд продовольствия «Русь» более 140 тыс. руб.

Продовольственные банки

В августе 2015 года Х5 и Фонд продовольствия «Русь» (всероссийская благотворительная организация и первый в стране «банк еды»), специализирующийся на оказании продовольственной и непродовольственной помощи социально незащищенным категориям населения, запустили проект «Корзина доброты», направленный на сбор и передачу продовольствия нуждающимся. В 2019 году в проекте было задействовано около 1 560 магазинов. Всего собрано и передано пожилым людям, многодетным семьям и инвалидам 173 т продовольствия. Более 1,5 тыс. волонтеров приняли участие в проекте, при этом помощь получили более 57 тыс. нуждающихся.

Общегородские продовольственные марафоны

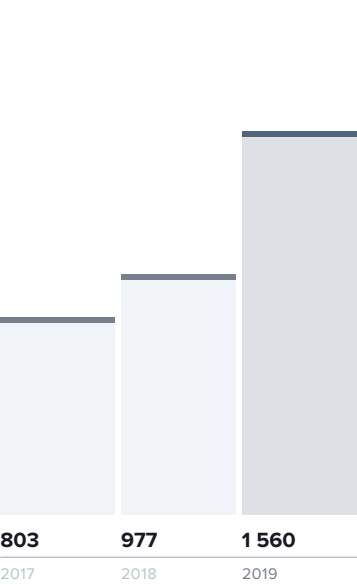
В 2019 году в рамках проекта «Корзина доброты» Х5 и Фонд продовольствия «Русь» провели общегородские продовольственные марафоны в четырех мегаполисах: Ростове-на-Дону, Москве (дважды), Новосибирске и Самаре (в онлайн-формате).

Первый из них прошел 2 марта в Ростове-на-Дону и собрал более 5 т продуктов. 18 мая «эстафету добра» приняла Москва, жители которой пожертвовали около 20 т продовольствия в супермаркетах «Перекресток». 19 октября продовольственный марафон прошел в Новосибирске, где было собрано более 3 т еды. 29 ноября акция, приуроченная к празднованию Нового года и Рождества, состоялась в московских «Пятерочках» и принесла около 43 т продовольственной помощи. В Самаре марафон был организован в онлайн-формате на официальном сайте проекта корзинадоброты.рф. Он стартовал 1 августа и завершился 1 октября. Благодаря ему нуждающиеся пенсионеры получили 1,5 тыс. продуктовых наборов (9,2 т продовольствия).

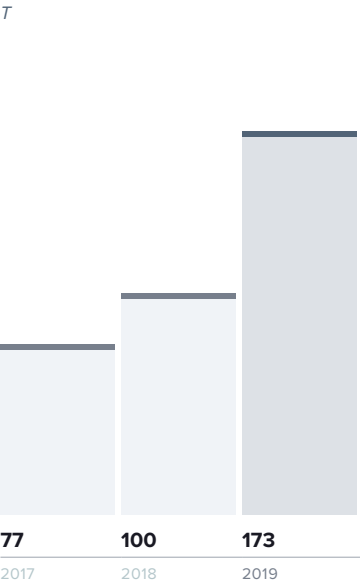


Результаты проекта «Корзина доброты»

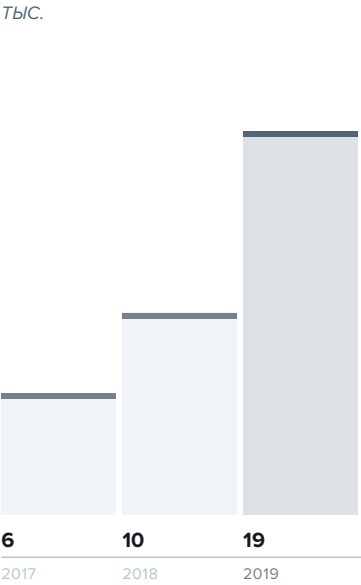
Количество магазинов-участников



Объем собранных продуктов питания



Количество семей, получивших помощь



Поддержка социального благополучия



Благотворительный фонд «Линия жизни»

В рамках многолетнего партнерства X5 с благотворительным фондом «Линия жизни», реализующим инициативы по поддержке нуждающихся детей по всей России, мы стремимся расширять охват программы и поощрять участие в совместных проектах как сотрудников Компании, так и наших покупателей.

Ящики для пожертвований

В наших магазинах установлены специальные ящики для сбора пожертвований в пользу благотворительного фонда «Линия жизни», оказывающего помощь детям с тяжелыми заболеваниями. В 2019 году в магазинах торговых сетей X5 было собрано 14,6 млн руб., что помогло вылечить 43 ребенка.

Благотворительный проект «Конфетка доброты»

В рамках проекта во всех магазинах торговой сети «Пятерочка» покупатели могут приобрести на кассе леденец «Конфетка доброты». Пять рублей от продажи каждой конфеты перечисляются на операции подопечным благотворительного фонда «Линия жизни». В 2019 году в рамках проекта было собрано более 8,9 млн руб. на лечение 11 тяжелобольных детей и приобретение оборудования для Красноярской детской клинической больницы № 1.

Благотворительный забег «Беги ради жизни»

Команда X5 ежегодно участвует в благотворительном забеге «Беги ради жизни», организуемом фондом спасения тяжелобольных детей «Линия жизни». В 2019 году в марафоне приняли участие 226 сотрудников Компании вместе со своими детьми. Собранные средства в размере 2,7 млн руб. были направлены на благотворительные цели фонда «Линия жизни».

Программа «Баллы – детям»

Уже три года участники программы лояльности «Клуб Перекресток» помогают тяжелобольным детям, жертвует накопленные на бонусных картах баллы на благотворительные цели. «Перекресток» конвертирует перечисленные бонусы в рубли по курсу, при котором каждые 10 баллов равны 1 рублю, и удваивает итоговую сумму. В 2019 году в рамках программы 1,2 млн руб. было переведено в фонд «Линия жизни», благодаря чему три ребенка получили высококвалифицированную медицинскую помощь.

«Добрые вафли»

С 2016 года во всех супермаркетах «Перекресток» проходит благотворительная акция «Подари жизнь ребенку». Один рубль с продажи каждой пачки вафель торговой марки Bonté перечисляется в благотворительный фонд «Линия жизни». В 2019 году в рамках программы было собрано около 1 млн руб., в результате чего удалось прооперировать пять детей.

Продовольственная поддержка «Тихого дома»

С января 2017 года на еженедельной основе Компания поставляет продукты для домов сопровождаемого проживания слепоглухих. Продукты направляются в три учреждения магазинами «Пятерочка» в Троицке и Люберцах. В 2019 году отгружено продуктов почти на 2 млн руб.



Центр поиска пропавших людей (ЦППЛ) и поисково-спасательный отряд «Лиза Алерт»

«Островки безопасности»

«Островок безопасности» – это специальная зона в каждом магазине «Пятерочка», оборудованная отличительным знаком в виде оранжевого геолокационного пина, который является ориентиром для всех потерявшихся людей. Зайдя в любую «Пятерочку», заблудившийся человек может обратиться к сотруднику магазина или дожидаться, пока ему предложат помощь. После этого директор магазина сообщит об обнаружении потерявшегося на специальную горячую линию ЦППЛ, специалист которой в зависимости от сложившейся ситуации вызовет скорую помощь, полицию или отправит представителя «Лиза Алерт» в универсам. Совместный проект был запущен в марте 2019 года, за девять месяцев 271 потерявшийся человек в 77 населенных пунктах смог вернуться домой, более 20 из них были в угрожающем жизни и здоровью состоянии. Ко Дню спасателя 27 декабря X5 Retail Group передала 400 комплектов формы для поисковиков и 27 карт «Пятерочки» с предначисленными баллами. Карты помогут обеспечить продовольствием спасательные отряды.



Российское представительство Всемирного фонда дикой природы (WWF России)

«Заведите игрушечного зверя, помогите настоящему»

В ходе акции было собрано 1,5 млн руб. для реализации проекта «Создадим и сохраним национальное лесное наследие России вместе», цель которого – выделение первой природоохранной лесной зоны в северо-западной части России. В рамках акции покупатели гипермаркетов «Карусель» с 24 июня по 27 октября приобретали мягкие игрушки, 5 руб. от продажи каждой из которых перечислялись в WWF. Благодаря проекту до конца 2020 года в Лешуконском районе Архангельской области будет выделен ценный участок леса площадью более 100 тыс. га с присвоением ему статуса национального лесного наследия. Северотаежные леса в северо-западной части России имеют огромное значение для регулирования климата, поддержания водного режима на больших территориях, а также для сохранения редких видов животных и биологического разнообразия в целом.

Корпоративное управление

X5 Retail Group N.V. – публичная компания с ограниченной ответственностью, учрежденная в соответствии с законодательством Нидерландов. Глобальные депозитарные расписки Компании размещены на Лондонской фондовой бирже. Помимо прочих нормативных документов, деятельность Компании должна соответствовать Кодексу корпоративного управления Нидерландов («Кодекс»).

Полный текст Кодекса доступен на сайте Компании по адресу: www.x5.ru

В соответствии с Кодексом в настоящем разделе представлен общий обзор структуры корпоративного управления Компании, включая любые отклонения от принципов и наилучшие практики. X5 придерживается высоких стандартов в области корпоративного управления и соблюдает все соответствующие нормативно-правовые требования. Структура корпоративного управления X5 наилучшим образом отражает потребности Компании и учитывает интересы всех заинтересованных сторон.

Структура корпоративного управления

В X5 Retail Group N.V. действует двухуровневая система органов управления, состоящая из Правления и Наблюдательного совета. Правление и Наблюдательный совет независимы друг от друга и подотчетны Общему собранию акционеров. Ниже приведена структура корпоративного управления X5.



Правление

Правление X5 Retail Group N.V. несет ответственность за общее руководство Компанией и осуществляет контроль за всеми вопросами корпоративного управления. Правление отвечает за достижение корпоративных целей и задач Компании, реализацию ее стратегии и корпоративных политик. Правление обеспечивает соблюдение всех применимых законов и иных нормативно-правовых требований, управляет рисками, связанными с деятельностью Компании, отвечает за вопросы финансовой деятельности и внешние коммуникации. В решении общих вопросов и руководстве текущей деятельностью Компании содействие Правлению X5 Retail Group N.V. оказывает Правление ООО «Корпоративный центр ИКС 5», созданное с целью осуществления руководства на уровне дочерних компаний X5 в России для успешной реализации стратегических и операционных целей.

Действующие члены Правления X5 Retail Group N.V. и Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5» (команда руководителей в расширенном составе, отвечающая за решение текущих стратегических, операционных и финансовых вопросов) и их биографии представлены на с. 64–69 и с. 232–233. С целью усиления обеспечения операционных требований Нидерландов Наблюдательный совет выдвинул кандидатуру Квинтена Пира на должность главного операционного директора на уровне голландской компании. Решение о назначении было принято в ходе годового Общего собрания акционеров в 2019 году.

Состав и график переназначений Правления X5 Retail Group N.V.

имя	год рождения	год назначения на должность	год истечения полномочий
Игорь Шехтерман	1970	2015	2021
Фрэнк Лейст	1962	2007	2023
Квинтен Пир	1974	2019	2023

Наблюдательный совет

Наблюдательный совет осуществляет консультирование и надзор за работой Правления X5 Retail Group N.V., а также следит за общим состоянием дел в Компании, ее стратегией и операционными результатами. Он отвечает за использование передовых знаний и опыта в деятельности Компании. В ходе исполнения своих функций Наблюдательный совет учитывает интересы Компании и всех заинтересованных сторон. В этих целях Наблюдательный совет учитывает все соответствующие интересы Компании и ее аффилированных структур, включая вопросы корпоративной ответственности. Ключевые решения в отношении деятельности Компании требуют одобрения Наблюдательного совета.

Наблюдательный совет самостоятельно осуществляет контроль и оценку своей деятельности. Число членов Наблюдательного совета определяется Общим собранием акционеров X5. В настоящий момент Наблюдательный совет состоит из девяти членов, биографии которых представлены на с. 232–233.

Размер и состав Наблюдательного совета определен с учетом особенностей бизнеса Компании, необходимой профессиональной подготовки и опыта членов совета. Состав и структура Наблюдательного совета пересматриваются ежегодно. В 2019 году совет продолжил повышать свои компетенции в сфере технических и коммерческих инноваций. В рамках работы в этом направлении совет выдвинул на должность независимого члена Наблюдательного совета кандидатуру Александра Торбахова. Его назначение было утверждено годовым Общим собранием акционеров в 2019 году. Подробнее см. отчет Наблюдательного совета на с. 234–242.

Члены Наблюдательного совета избираются на срок до четырех лет и могут быть переизбраны, однако общий срок их полномочий не может превышать 12 лет. Чтобы минимизировать число совпадающих по времени назначений, Наблюдательный совет подготовил график выхода членов из состава совета и график их переназначений. С составом Наблюдательного совета и планом ротации его членов можно ознакомиться на веб-сайте Компании.

Состав и график переназначений Наблюдательного совета

имя	год рождения	год назначения на должность	год истечения полномочий
Стефан Дюшарм (председатель) ¹	1964	2015	2021
Михаил Фридман ²	1964	2006	2021
Джефри Кинг	1965	2015	2023
Петр Демченков	1973	2015	2023
Михаил Кучмент	1973	2015	2022
Андрей Елинсон	1979	2016	2020
Карл-Хайнц Холланд	1967	2018	2022
Надя Шурабура	1970	2018	2022
Александр Торбахов ³	1971	2019	2023

- 1

Стефан Дюшарм входил в состав Наблюдательного совета в период с 2008 по 2012 год.
- 2

В соответствии с Положением о Наблюдательном совете член Наблюдательного совета, который прямо или косвенно владеет не менее 10% выпущенного акционерного капитала Компании, может занимать должность более 12 лет и может быть переназначен по истечении этого срока (см. подраздел «Соблюдение Кодекса корпоративного управления Нидерландов» настоящего отчета).
- 3

Александр Торбахов был назначен 10 мая 2019 года.

Комитеты Наблюдательного совета

При Наблюдательном совете действуют три постоянных комитета: Комитет по аудиту и рискам, Комитет по назначениям и вознаграждениям и Комитет по инновациям и технологиям. Члены комитетов назначаются Наблюдательным советом из числа его членов. Работа каждого комитета регулируется положением, в котором определены роль и сфера ответственности комитета, а также порядок осуществления полномочий и подотчетность перед Наблюдательным советом. Положения о комитетах являются частью Положения о Наблюдательном совете, текст которого представлен на веб-сайте X5. Комитет по инновациям и технологиям был создан в январе 2019 года с целью обеспечения приоритетной работы Наблюдательного совета в области технических и коммерческих инноваций. Комитет по взаимодействию со связанными сторонами был распущен 1 января 2020 года, его функции были переданы Комитету по аудиту и рискам.

Состав и график переназначений Наблюдательного совета

имя	комитет по аудиту и рискам	комитет по назначениям и вознаграждениям	комитет по инновациям и технологиям
Стефан Дюшарм	Член		
Михаил Фридман			
Джефри Кинг	Председатель	Член	
Петр Демченков	Член	Председатель	
Михаил Кучмент			Член
Андрей Елинсон	Член	Член	
Карл-Хайнц Холланд			
Надя Шурабура			Член
Александр Торбахов	Член		Председатель

Комитет по аудиту и рискам

Комитет по аудиту и рискам оказывает содействие Наблюдательному совету в вопросах обеспечения достоверности финансовой отчетности X5, работы систем внутреннего контроля и управления рисками, финансирования и связанных с ним стратегий, налогоо-бложения, соблюдения Компанией нормативно-правовых требований, а также занимается вопросами квалификации, качества работы и независимости внешнего аудитора и прове-дения внутреннего аудита. Кроме того, Комитет по аудиту и рискам дает Наблюдательному совету рекомендации относительно оценки ситуации и принятия решений по факту воз-никновения конфликта интересов или потенциального конфликта интересов с участием членов Наблюдательного совета и членов Правления.

Комитет по назначениям и вознаграждениям

Комитет по назначениям и вознаграждениям дает Общему собранию акционеров рекомендации в отношении политики выплаты вознаграждений членам Правления X5 Retail Group N.V., готовит для Наблюдательного совета предложения по вознаграждению отдельных членов Правления X5 Retail Group N.V. в соответствии с политикой вознаграж-дения и консультирует Правление X5 Retail Group N.V. по вопросам уровня и структуры вознаграждения других руководящих работников. Комитет по назначениям и вознаграж-дениям также предоставляет консультации по вопросам подбора и назначения членов Наблюдательного совета, Правления X5 Retail Group N.V. и Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5».

Комитет по инновациям и технологиям

Комитет по инновациям и технологиям занимается анализом и предоставлением Наблюдательному совету рекомендаций по цифровой трансформации, инновациям и тех-нологиям, являющимся стратегическими направлениями Компании.

Сбалансированный состав органов управления

Наблюдательный совет придерживается политики поддержания сбалансирован-ного состава руководства, в соответствии с которой Правление X5 Retail Group N.V. и Наблюдательный совет состоят из специалистов из разных стран мира, обладающих разносторонним опытом в значимых для Компании сферах. Назначение членов Правления X5 Retail Group N.V. и Наблюдательного совета проходит на основе оценки биографий кандидатов, их навыков, знаний и опыта работы в сфере, отвечающей потребностям соот-ветствующего органа управления, а также готовности реагировать на перебои в работе и адаптироваться к изменениям. Члены Правления X5 Retail Group N.V. и Наблюдательного совета должны учитывать принцип равенства, инклюзивности и продвижения талант-ливых сотрудников при оценке и предложении кандидатур для назначения в состав Правления X5 Retail Group N.V. и Наблюдательный совет. Наблюдательный совет рассма-тривает широкий перечень кандидатур при отборе и назначении новых членов Правления X5 Retail Group N.V. и Наблюдательного совета. В частности, рассматриваются кандидаты различного пола и возраста, с тем чтобы обеспечить назначение наиболее талантливого и опытного кандидата.

Наблюдательный совет ежегодно проводит оценку своей деятельности и деятельности Правления X5 Retail Group N.V. При этом Наблюдательный совет тщательно оценивает сбалансированность своего состава и состава Правления X5 Retail Group N.V., необходимую для успешного выполнения их функций. Результаты проведенной в 2019 году оценки дея-тельности Наблюдательного совета и Правления X5 Retail Group N.V. приведены в Отчете Наблюдательного совета на с. 234–242. В 2019 году по результатам оценки деятельности Наблюдательного совета за предыдущий год с целью расширения компетенций совета в области технических и коммерческих инноваций на должность члена Наблюдательного совета был назначен Александр Торбахов.

Состав Правления X5 Retail Group N.V. и Наблюдательного совета в настоящий момент является несбалансированным по признаку пола. Компания понимает важность этого вопроса и работает над его решением. X5 считает данное требование лишь одним из эле-ментов политики равенства, поэтому отбор кандидатур для Правления X5 Retail Group N.V. и Наблюдательного совета и в дальнейшем будет проводиться на основе накопленного опыта, навыков и знаний. X5 признает значимость соблюдения принципа равных воз-можностей, в том числе по признаку пола, на всех уровнях Группы. Компания обеспечила карьерный рост до высших руководящих позиций целого ряда сотрудников женского пола. Принцип сбалансированного состава учитывается при подборе кадров, развитии персонала, назначениях, удержании сотрудников, проведении инструктажа и в программе наставничества, планировании кадрового резерва и обучении во всех подразделениях Группы.

Назначение, приостановление и прекращение полномочий

Общее собрание акционеров назначает членов Правления X5 Retail Group N.V. и Наблюдательного совета из обязательного списка кандидатов, который составляется Наблюдательным советом. Выдвижение кандидата Наблюдательным советом носит обя-зательный характер, и кандидат, предложенный Наблюдательным советом, назначается Общим собранием акционеров, если только обязательный характер выдвижения не будет аннулирован большинством в количестве не менее двух третей голосов, представляющих более половины выпущенного акционерного капитала Компании.

Срок полномочий члена Наблюдательного совета составляет не более четырех лет с момента назначения, если меньший срок не предусмотрен решением Общего собрания акционеров о назначении такого члена или планом ротации членов Наблюдательного совета. По истечении четырехлетнего срока полномочий член Наблюдательного совета может быть переназначен на дополнительный четырехлетний срок, а затем еще на два двухлетних срока. Общий срок полномочий члена Наблюдательного совета не может превышать 12 лет. Член Наблюдательного совета, который прямо или косвенно владеет не менее 10% выпущенного акционерного капитала Компании, может занимать долж-ность более 12 лет и может быть переназначен по истечении этого срока (см. подраздел «Соблюдение Кодекса корпоративного управления Нидерландов» настоящего отчета).

Члены Правления X5 Retail Group N.V. также избираются на четыре года. Устав Компании и Кодекс корпоративного управления Нидерландов не ограничивают общий срок действия полномочий членов Правления X5 Retail Group N.V.

Общее собрание акционеров может в любой момент прекратить или приостановить полномочия любого члена Наблюдательного совета и Правления X5 Retail Group N.V. Наблюдательный совет имеет право в любой момент приостановить полномочия члена Правления X5 Retail Group N.V., которые могут быть в любой момент возобновлены по реше-нию Общего собрания акционеров.

Вознаграждение

Поправки к действующей Политике вознаграждения членов Правления X5 Retail Group N.V. и Наблюдательного совета представлены для утверждения на годовом Общем собрании акционеров в 2020 году. Основная цель предлагаемых поправок – приведение Политики вознаграждения в соответствие с законом Нидерландов, обеспечивающим исполнение новой редакции Директивы ЕС о правах акционеров, внесение других актуальных измене-ний корпоративного и юридического характера, а также применение передового опыта.

В соответствии с предлагаемой и действующей редакциями политики вознаграждения решения о вознаграждении отдельных членов Правления X5 Retail Group N.V. принимаются Наблюдательным советом по рекомендации Комитета по назначениям и вознагражде-ниям. Вознаграждение членов Наблюдательного совета определяется Общим собранием акционеров. С предлагаемой редакцией политики вознаграждения можно ознакомиться на веб-сайте Компании.

Информирование о конфликте интересов

Члены Правления X5 Retail Group N.V. или Наблюдательного совета обязаны немед-ленно сообщать председателю Наблюдательного совета (и другим членам Правления X5 Retail Group N.V., если вопрос затрагивает кого-либо из них) о любых фактических или потенциальных конфликтах интересов, которые возникают у соответствующего члена Правления X5 Retail Group N.V. или Наблюдательного совета и которые могут иметь суще-ственное значение для него или для Компании.

В случае возникновения конфликта интересов Компании и члена Наблюдательного совета или члена Правления X5 Retail Group N.V. данный член Наблюдательного совета или Правления X5 Retail Group N.V. не может принимать участие в обсуждении или приня-тии решений по вопросам или сделкам, связанным с конфликтом интересов. Решение Компании о заключении сделки, сопровождающейся конфликтом интересов с членом Правления X5 Retail Group N.V. или членом Наблюдательного совета и имеющей суще-ственное значение для упомянутого члена или для Компании, подлежит утверждению Наблюдательным советом. Комитет по аудиту и рискам консультирует Наблюдательный совет по вопросам разрешения фактических и потенциальных конфликтов интересов и предоставляет Наблюдательному совету письменное заключение по таким вопросам.

Акционеры и их права

Общее собрание акционеров

X5 Retail Group N.V. обязана проводить Общее собрание акционеров в течение шести месяцев после окончания финансового года. Собрание проводится с целью утверждения финансовой отчетности, принятия решений по распределению прибыли и освобождения членов Правления и членов Наблюдательного совета от ответственности, связанной с исполнением ими своих обязанностей в прошедшем финансовом году.

Внеочередные собрания акционеров проводятся по усмотрению Правления или Наблюдательного совета. Кроме того, акционеры и держатели глобальных депозитарных расписок (ГДР), совместно владеющие не менее чем 10% выпущенного акционерного капитала, могут направить Правлению или Наблюдательному совету запрос о созыве Общего собрания акционеров, подробно изложив при этом предлагаемую повестку дня.

Полномочия Общего собрания акционеров определены в Уставе. Кроме принятия решений на годовом Общем собрании акционеров, в компетенцию Общего собрания акционеров входит право избирать (с учетом обязательного права Наблюдательного совета производить выдвижение кандидатов), приостанавливать полномочия и освобождать членов Правления и Наблюдательного совета от должности, назначать внешнего аудитора, принимать изменения в Устав, выпускать акции и права на акции, предоставлять полномочия Правлению или Наблюдательному совету на выпуск акций и права на акции, предоставлять Правлению или Наблюдательному совету полномочия на ограничение преимущественных прав акционеров при выпуске акций, на выкуп выпущенных в обращение акций Компании, утверждать политику вознаграждения членов Правления, определять размер вознаграждения членов Наблюдательного совета, а также право принимать решения о слиянии, разделении и ликвидации Компании.

Уведомление о проведении Общего собрания акционеров должно быть опубликовано не позднее, чем за 42 дня до даты его проведения. Датой регистрации акционеров, имеющих право присутствовать и голосовать на Общем собрании акционеров, является 28-й день до даты такого собрания.

Акционеры и (или) держатели ГДР вправе предлагать вопросы для включения в повестку дня годового Общего собрания акционеров, если на их долю приходится не менее 1% выпущенного акционерного капитала или если стоимость принадлежащих им акций или ГДР составляет не менее 50 млн евро. Предложения о включении каких-либо вопросов в повестку дня годового Общего собрания акционеров подаются не позднее чем за 60 дней до даты проведения собрания.

Все акционеры и иные лица, которые согласно законодательству Нидерландов или Уставу Компании имеют право присутствовать и (или) голосовать на Общем собрании акционеров, могут обратиться к участникам собрания. Держатели ГДР могут реализовать свое право голоса, обеспеченное акциями, на которые выпущены ГДР, через Bank of New York Mellon, банк-депозитарий программы депозитарных расписок X5 (далее – «Депозитарий»). Согласно Условиям размещения глобальных депозитарных расписок держатели ГДР могут передать Депозитарию инструкции по реализации своих прав на голосование по акциям, представленным имеющимися у них ГДР. Если держатель ГДР выразит желание присутствовать и голосовать на Общем собрании акционеров лично, Депозитарий осуществляет выдачу ему доверенности. Лица, имеющие доверенность в письменной форме, могут представлять акционеров на Общем собрании. Письменная доверенность должна быть оформлена и заверена в установленном порядке в соответствии с законодательством и может быть представлена в электронной форме.

Право голоса

Каждая акция дает право на один голос на Общем собрании акционеров. Ни законодательство Нидерландов, ни Устав Компании не содержат ограничений на право нерезидентов Нидерландов или иностранных акционеров владеть акциями или голосовать, за исключением ограничений, действующих также и в отношении резидентов Нидерландов. Решения Общего собрания акционеров принимаются простым большинством голосов на собрании, где присутствуют или представлены владельцы более 25% выпущенных акций Компании. Если на Общем собрании акционеров присутствуют или представлены владельцы менее 25% выпущенных акций Компании, повторное собрание созывается и проводится не позднее чем через четыре недели после даты первого собрания. Требований о кворуме на повторном собрании нет.

Однако если на собрании представлены владельцы менее 50% выпущенных акций Компании, решения о (i) слиянии или разделении, (ii) предоставлении полномочий на ограничение или исключение преимущественных прав и (iii) погашении акций принимаются Общим собранием акционеров большинством, составляющим не менее двух третей голосов.

Право на получение дивидендов

Любое распределение прибыли между акционерами проводится только после утверждения Общим собранием акционеров годовой финансовой отчетности Компании, из которой следует, что подобное распределение возможно. Компания может объявлять о распределении прибыли только в том случае, если ее чистые активы превышают размер выпущенного уставного капитала и созданных резервов, сформированных в соответствии с законодательством Нидерландов. Убыток может быть покрыт резервами только в случаях, допустимых законодательством Нидерландов. По предложению Наблюдательного совета Общее собрание акционеров определяет часть прибыли, отчисляемую в резерв, и распределяет оставшуюся прибыль.

По предложению Наблюдательного совета Общее собрание акционеров может принять решение о выплате промежуточных дивидендов, если чистые активы X5 превышают размер выпущенного уставного капитала Компании и размер резервов, сформированных в соответствии с законодательством Нидерландов, что должно быть подтверждено промежуточной финансовой отчетностью, подготовленной и подписанной всеми членами Правления. Кроме того, по предложению Наблюдательного совета Общее собрание акционеров может принять решение о распределении среди акционеров сумм из резервов, которые не являются обязательными согласно законодательству Нидерландов.

В соответствии с дивидендной политикой Компании, утвержденной в 2017 году, Компания намерена выплачивать дивиденды на ежегодной основе. Размер дивидендов будет постоянным или может впоследствии увеличиваться. Целевой коэффициент выплаты дивидендов установлен на уровне не менее 25% консолидированной чистой прибыли Компании за полный год по МСФО (IFRS). Дивидендные выплаты осуществляются при условии, что отношение чистого долга к показателю EBITDA Компании находится на уровне ниже 2,0x. Дивиденды и другие выплаты, не истребованные в течение пяти лет с даты их начисления, возвращаются в Компанию.

Подробная информация о дивидендной политике и дивидендной истории представлена на веб-сайте Компании.

Держатели крупных пакетов голосующих акций

В соответствии с законом Нидерландов «О контроле над финансовыми рынками» (Wet op het financieel toezicht) любое физическое или юридическое лицо, которое прямо или косвенно приобретает или продает долю участия в X5 и (или) права голоса, должно немедленно уведомить об этом Управление по финансовым рынкам Нидерландов (AFM), если в результате покупки или продажи доля участия в уставном капитале и (или) права голоса, принадлежащие упомянутому физическому или юридическому лицу, достигают, превышают или становятся ниже следующих пороговых значений: 3%, 5%, 10%, 15%, 20%, 25%, 30%, 40%, 50%, 60%, 75% и 95%.

В таблице ниже перечислены акционеры, которым, по данным реестра AFM, по состоянию на 29 февраля 2020 года принадлежат три или более процентов акций Компании:

АКЦИОНЕР	ДАТА УВЕДОМЛЕНИЯ	ДОЛЯ УЧАСТИЯ ¹	ПРАВА ГОЛОСА ¹
CTF Holdings Ltd.	2 августа 2007 года	48,41%	48,41%
Axon Trust	22 декабря 2009 года	11,43%	11,43%

1 Согласно законодательным требованиям в указанную долю участия входит как прямое, так и косвенное владение акциями и правами голоса. Приведенные значения могут отличаться от фактических долей владения акционеров, так как изменения таких долей в пределах указанных пороговых значений не требуют направления уведомления в AFM. Более подробная информация представлена на веб-сайте: www.afm.nl.

Ценные бумаги в собственности членов Правления и Наблюдательного совета

На членов Правления и Наблюдательного совета, а также других руководящих сотрудников высшего звена Х5 распространяется действие Кодекса поведения в отношении инсайдерской информации и осуществления операций с ценными бумагами. Положения Кодекса препятствуют совершению сделок с ГДР Х5 или другими финансовыми инструментами при наличии доступа к внутренней информации Компании или в период ограничения на торговлю ценными бумагами (например, до публикации квартальной финансовой отчетности). Информация о Кодексе поведения в отношении инсайдерской информации и осуществления операций с ценными бумагами представлена на веб-сайте Компании.

В соответствии с Кодексом поведения в отношении инсайдерской информации и осуществления операций с ценными бумагами члены Правления и Наблюдательного совета должны уведомлять AFM об имеющихся в их распоряжении ценных бумагах Х5 и правах голоса. С этой информацией можно ознакомиться в открытом реестре AFM.

Выкуп Компанией собственных акций

Компания может приобретать полностью оплаченные акции или ГДР только с разрешения Общего собрания акционеров и согласно соответствующим положениям законодательства Нидерландов и Устава Компании, если:

- размер акционерного капитала после выкупа не станет меньше выпущенного и полностью оплаченного уставного капитала Х5 и резервов, обязательных по законодательству Нидерландов;
- в распоряжении Х5 и ее дочерних компаний не окажутся акции или ГДР, общая номинальная стоимость которых превысит половину выпущенного акционерного капитала.

В 2019 году Правление Компании было уполномочено выкупить до 10% акций или ГДР. Это право действует до 10 ноября 2020 года. Кроме того, Наблюдательный совет постановил, что, если в результате выкупа собственных акций или депозитарных расписок в распоряжении Х5 окажется более 5% собственных акций или ГДР, Правлению потребуется одобрение Наблюдательного совета на такой выкуп.

Одобрение выкупа акций решением Общего собрания акционеров не является обязательным, если ценные бумаги приобретаются с целью их передачи сотрудникам Компании в соответствии с действующими соглашениями с такими сотрудниками.

Принадлежащие Х5 и дочерним компаниям акции или ГДР не участвуют в голосовании и не учитываются при определении кворума.

В целях исполнения своих обязательств по Программе предоставления акций с ограниченным обращением Компания периодически приобретает ГДР в рамках реализации программы обратного выкупа акций с ограниченным обращением по согласованию с Общим собранием акционеров в порядке, предусмотренном Статьей 9 Устава. В марте 2019 года Компания выкупила 46 875 ГДР после получения согласия Общего собрания акционеров от 10 мая 2018 года.

Выпуск новых акций и преимущественные права

Выпуск акций и предоставление права на приобретение акций осуществляется по решению Общего собрания акционеров или другого органа управления Х5, которому Общее собрание акционеров передало такие полномочия на срок не более пяти лет. В 2019 году Общее собрание акционеров одобрило передачу полномочий на выпуск и (или) предоставление права приобретения до 6 789 322 акций (10% выпущенного уставного капитала) Наблюдательному совету на срок до 10 ноября 2020 года.

При выпуске новых акций акционеры Х5 имеют преимущественное право на приобретение акций в количестве, пропорциональном количеству акций, находящихся в их собственности. Согласно Уставу Х5 преимущественное право не распространяется на выпуск акций для сотрудников Компании или дочерних предприятий Группы. Преимущественное право может быть ограничено или отменено по решению Общего собрания акционеров или другого органа управления Х5, которому Общее собрание акционеров передало такие

полномочия не более чем на пять лет. Общее собрание акционеров передало полномочия по ограничению или отмене преимущественного права акционеров при выпуске акций и (или) предоставлении права на их приобретение Наблюдательному совету на срок до 10 ноября 2020 года.

Устав Компании

Устав Компании определяет правила ее организации и корпоративного управления.

Изменения в Устав Компании вносятся по решению Общего собрания акционеров. Предложения по внесению изменений с текстом предлагаемых поправок должны быть доступны для ознакомления акционерам и владельцам ГДР в офисах Х5 с даты объявления о созыве Общего собрания акционеров и до окончания проведения Общего собрания акционеров, на котором происходит голосование по предложенным изменениям.

Текст действующего Устава представлен на веб-сайте Компании.

Меры, препятствующие поглощению Компании и смене контроля над ней

Согласно положению 4.2.6 Кодекса Компания должна представлять общую информацию о фактически принимаемых ею или возможных мерах, препятствующих ее поглощению, и указать, при каких обстоятельствах эти меры могут быть применены.

Ни одна акция или ГДР не предоставляет ее владельцу особых прав контроля над Компанией, перечисленных в Статье 10 директивы Евросоюза «О предложениях по поглощению».

Компания не заключала существенных договоров, которые автоматически вступают в силу или расторгаются или в которые вносятся поправки в случае смены контроля над Компанией в результате объявления о публичном размещении акций. Однако контрактные условия большинства существенных договоров о привлечении финансирования и выпусков облигаций дают банкам и держателям облигаций соответственно (потенциальное) право потребовать досрочного погашения задолженности Компании в случае смены контроля над ней (согласно условиям соответствующих договоров).

Аудитор

Внешний аудитор Компании назначается Общим собранием акционеров. Кандидатура внешнего аудитора, предлагаемая на утверждение (в том числе повторное) Общему собранию акционеров, выбирается Наблюдательным советом по рекомендации Комитета по аудиту и рискам. Кроме того, Комитет по аудиту и рискам оценивает работу внешнего аудитора и при необходимости предлагает его замену. Комитет по аудиту и рискам также предварительно утверждает размер вознаграждения аудитора и разрешенный перечень не связанных с аудитом услуг, оказываемых внешним аудитором. Комитет по аудиту и рискам не должен одобрять участие внешнего аудитора в предоставлении не связанных с аудитом услуг, оказание которых запрещено соответствующим законодательством и нормативами, или услуг, ставящих под сомнение независимость внешнего аудитора. Порядок оказания внешним аудитором услуг, не связанных с аудитом, регулируется Положением Х5 о независимости внешнего аудитора и порядке его выбора. С текстом положения можно ознакомиться на веб-сайте Компании.

10 мая 2019 года в качестве внешнего аудитора отчетности за 2019 финансовый год Общее собрание акционеров утвердило Ernst & Young Accountants LLP.

Соблюдение Кодекса корпоративного управления Нидерландов

Х5 применяет принципы и передовые стандарты Кодекса в порядке, описанном в настоящем Отчете о корпоративном управлении. Поддерживая структуру корпоративного управления, в наилучшей степени отвечающую интересам всех заинтересованных сторон, в том числе акционеров, Х5 продолжает искать способы улучшения и совершенствования стандартов корпоративного управления в соответствии с передовым международным опытом. Х5 в целом соблюдает Кодекс за исключением следующих рекомендаций:

2.1.7/2.1.8:

Независимость Наблюдательного совета и его комитетов

Положение 2.1.7 Кодекса предусматривает, что в состав Наблюдательного совета может входить не более одного лица от каждого акционера, прямо или косвенно владеющего более 10% акций Компании.

Михаил Фридман и Андрей Елинсон имеют отношение к компаниям, находящимся в собственности или под контролем компаний, владеющих 10% или более акций Компании. Стефан Дюшарм занимал должность члена Правления непосредственно перед тем, как войти в состав Наблюдательного совета в ноябре 2015 года. Таким образом, эти члены Наблюдательного совета не считаются независимыми в том значении, в котором этот термин употребляется в Кодексе.

Однако, по мнению Х5, члены Наблюдательного совета, не имеющие статуса независимых, обладают глубоким знанием рынка и бизнеса в целом, а также розничной торговли и ее особенностей. Они накопили соответствующий опыт работы на рынках присутствия Х5, что является преимуществом для Компании и ее акционеров. В то же время в 2019 году Наблюдательный совет принял дополнительные меры для обеспечения сбалансированного соотношения независимых и иных членов Наблюдательного совета, включив в свой состав еще одного независимого члена.

2.1.9:

Независимость председателя Наблюдательного совета

В 2015 году Стефан Дюшарм покинул пост главного исполнительного директора и был назначен на должность председателя Наблюдательного совета. По итогам тщательного изучения вопроса Наблюдательный совет пришел к выводу, что использование Стефаном в новой должности накопленного им опыта и его лидерские качества полностью соответствуют интересам Компании и акционеров. Данный шаг обеспечивает внутреннюю преемственность, а также дает все основания рассчитывать на то, что пост председателя, отвечающего за состояние дел в Компании, будет занимать человек, обладающий успешным опытом в данной области и заслуживший доверие основных групп акционеров и инвесторов.

2.2.2:

Сроки назначения и повторного назначения членов Наблюдательного совета

Михаил Фридман является основателем Консорциума «Альфа-Групп» и председателем наблюдательного совета консорциума. В 2006 году Михаил Фридман вошел в состав Наблюдательного совета. В 2017 году он был в четвертый раз переизбран в качестве члена Наблюдательного совета Компании. Таким образом, срок его нахождения в должности превышает 12 лет – максимальный срок, установленный Кодексом. По мнению Х5, активное участие акционеров в деятельности Компании способствует созданию стоимости в долгосрочной перспективе, а интересы членов Наблюдательного совета во многом совпадают с интересами Компании. Члены Наблюдательного совета, как правило, давно принимают участие в деятельности Компании, что вносит вклад в культуру создания стоимости Компании.

2.3.2:

Комитеты Наблюдательного совета

В Кодексе имеется следующее положение: «В том случае, если в состав Наблюдательного совета входят более четырех членов, совет обязан сформировать [...] Комитет по вознаграждениям и Комитет по подбору и назначениям». Поскольку, по мнению Наблюдательного совета, вопросы подбора, назначения и вознаграждения тесно взаимосвязаны, по решению Наблюдательного совета указанные комитеты были объединены в один Комитет по назначениям и вознаграждениям.

3.3.2:

Предоставление акций и (или) прав на акции членам Наблюдательного совета

Кодекс предусматривает возможность выплаты вознаграждения членам Наблюдательного совета в форме акций и (или) прав на акции. Члены Наблюдательного совета Компании имеют право на получение акций с ограниченным обращением (АОО). Количество АОО, которые могут быть предоставлены члену Наблюдательного совета за год, определяется путем деления 100% его основного годового оклада в соответствующем году на среднюю рыночную стоимость ГДР Х5 на соответствующую дату. Решение о предоставлении АОО членам Наблюдательного совета принимается безотносительно показателей эффективности их деятельности.

Х5 признает, что получение акций членами Наблюдательного совета является отклонением от норм Кодекса. Однако для привлечения и вознаграждения профессионалов с особенно ценным для Компании опытом работы Х5 считает необходимым разрешить членам Наблюдательного совета участвовать в программах мотивации, основанных на акциях. Кроме того, такая структура вознаграждения соотносит интересы членов Наблюдательного совета с интересами акционеров и укрепляет их заинтересованность и уверенность в будущем Компании. Решение об основанных на акциях выплатах членам Наблюдательного совета принимается Общим собранием акционеров и не зависит от показателей эффективности деятельности.

Основные риски Компании

Описание рисков

Ниже представлены основные риски, способные создать препятствия для достижения стратегических целей, целей операционной деятельности, соблюдения нормативно-правовых требований и представления отчетности. Следует отметить наличие дополнительных рисков, которые, по мнению руководства, являются несущественными, не в такой степени свойственны большинству компаний или о которых нам неизвестно в настоящий момент.

В настоящем Годовом отчете представлена актуальная и подтвержденная информация о рисках, подготовленная Правлением ООО «Корпоративный центр ИКС 5», с указанием допустимого уровня риска.

Основные риски

Стратегия

Рынок и макроэкономические условия

- Значительные изменения в экономической ситуации могут существенно повлиять на принятую бизнес-стратегию и финансовые показатели Компании

Конкурентная среда

- Действия со стороны конкурентов или новых игроков на рынке оказывают влияние на конкурентные преимущества и результаты деятельности Компании

Инвестиции в развитие бизнеса

- Недостаточная рентабельность капиталовложений в новые направления бизнеса и капитальные затраты на развитие торговых сетей

Меры по снижению уровня риска

- Мониторинг и прогнозирование экономической ситуации и корректировка стратегии по мере необходимости
Также см. раздел «Тенденции в экономике и на рынке продуктовой розницы» на с. 38–39

- Непрерывный анализ поведения покупателей и соответствующая корректировка стратегии
- Продолжение работы по адаптации и развитию ценностного предложения каждого формата с учетом потребностей покупателей
Также см. раздел «Конкурентная среда» на с. 31

- Строгий контроль инвестиционной деятельности. Все новые инициативы в области бизнеса проходят пилотную проверку
- Реализация мер по повышению производительности низкоэффективных магазинов

Основные риски

Операционная деятельность

Розничная торговля и обслуживание покупателей

- Неэффективное и непоследовательное руководство операционной деятельностью может оказать негативное влияние на способность X5 обеспечить высокое качество обслуживания

Цепочки поставок

- Недостатки в инфраструктуре розничной торговли и системе управления запасами могут препятствовать эффективному управлению запасами и обеспечению стабильных поставок при минимальном уровне товарных потерь и избыточных товарных запасов

Кадры

- Вследствие быстро меняющихся условий на рынке труда Компания может испытывать трудности с поиском, обучением и удержанием оптимального количества сотрудников, что ведет к высокой текучести кадров

Эффективность ИТ, бесперебойность работы

- Нарушение бесперебойной работы бизнеса из-за проблем в ИТ-инфраструктуре может приводить к невозможности осуществления Компанией деятельности по основным направлениям

Кибербезопасность

- Внешние и внутренние угрозы информационной безопасности, включая кибератаки, распространение вирусов и другие вредоносные действия, в том числе с целью получения несанкционированного доступа к ИТ-системам Компании или повреждения данных

Недвижимость, аренда и обслуживание

Способность Компании открывать новые магазины и обеспечивать необходимый уровень их обслуживания в значительной степени обусловлена:

- Возможностью получения разрешительной документации
- Возможностью соблюдения требований различных государственных норм в сфере безопасности, проектирования и строительства
- Возможностью экономически эффективного содержания площадей

Меры по снижению уровня риска

- Использование результатов работы магазинов и аналитических данных для оценки способности Компании удовлетворить ожидания покупателей в части цен, продуктового ассортимента, наличия товаров и уровня обслуживания
- Ежегодное расширение состава регионального руководства для обеспечения необходимого уровня поддержки магазинов во всех регионах

- Использование комплексного подхода к управлению цепочками поставок с децентрализованной логистической функцией, что позволяет нашим сетям эффективно управлять запасами по всей цепочке поставок
- Постоянное стремление обеспечить баланс между использованием собственных и сторонних транспортных средств для повышения эффективности логистики
- Мониторинг качества и безопасности продовольственных и непродовольственных товаров, реализуемый Компанией, на всех этапах

Также см. раздел «Инфраструктура розничной торговли» на с. 136–161

- Мониторинг рынка труда и предоставление льгот сотрудникам в соответствии с рыночными нормами
- Наличие системы адаптации, обучения и развития персонала на рабочем месте, а также формирование кадрового резерва

- Управление ИТ-мощностями с целью обеспечения возможности удовлетворения текущих и будущих потребностей бизнеса за счет использования ИТ-ресурсов экономически эффективным образом
- Постоянный мониторинг и контроль производительности систем
- Внедрение плана аварийного восстановления, в котором особое внимание уделяется информационным и технологическим системам, обеспечивающим работу критически важных бизнес-функций

Также см. раздел «Информационные технологии» на с. 150–151

- Внедрение всех необходимых регламентов и процедур, инструментов, оборудования и программ для обеспечения конфиденциальности, целостности и доступности информационных активов

Также см. раздел «Информационные технологии» на с. 150–151

- Мониторинг нормативно-правовых и других рисков, связанных с проведением строительных работ, и принятие соответствующих мер подразделениями по работе с недвижимостью Компании в процессе подбора, аренды, приобретения или реконструкции объектов недвижимости
- Регулярный контроль и оценка эксплуатируемых объектов, а также действующая программа реконструкции магазинов для обеспечения эффективного содержания и использования площадей

Основные риски

Соответствие нормативно-правовым требованиям

Мошенничество и коррупция

- Эффективность управления ресурсами и репутация Компании во многом зависят от способности развивать и создавать культуру деловой этики, выявлять и предотвращать коррупцию и мошенничество на всех уровнях
- Следование принципу нулевой терпимости к злоупотреблениям, а также обучение и ознакомление персонала с требованиями Компании в этой области
- Использование автоматизированного и ручного контроля в бизнес-процессах, управление правами доступа к системам Компании
- Требование ко всем сотрудникам о заявлении конфликтов интересов в целях их предотвращения

Законодательство и судебная практика

- Неспособность выявить неблагоприятные законопроекты, оперативно принять необходимые меры и добиться их корректировки
- Заключение контрактов на неблагоприятных для Компании условиях и неисполнение договорных условий либо отсутствие контроля за их исполнением с целью защиты Компании от финансовых потерь

Репутация и социальная ответственность

- Риски управления брендами Х5 связаны с возможным причинением ущерба этим брендам или неспособностью поддерживать высокий уровень социальной ответственности и т. п.
- Установление высоких этических стандартов, подробно изложенных в Кодексе этики Компании, и регулярный надзор за деятельностью
- Утверждение и реализация стратегии устойчивого развития
- Организация обучения в области устойчивого развития для персонала и руководства Компании
- Принятие всех необходимых, по нашему мнению, мер для защиты товарных знаков и других интеллектуальных прав Компании

Также см. раздел «Устойчивое развитие» на с. 162–209

Защита окружающей среды и рациональное использование природных ресурсов

- Непринятие на себя обязательств по сохранению и защите окружающей среды и рациональному использованию природных ресурсов
- Поддержка рационального потребления и снижение энергопотребления
- Использование современного транспортного парка с более низкими показателями вредных выбросов.
- Использование более эффективного энергосберегающего оборудования в магазинах

Также см. раздел «Устойчивое развитие» на с. 162–209

Охрана труда и техника безопасности

- Предотвращение травм и смертельных случаев как среди сотрудников, так и покупателей – задача первостепенной важности. Любые инциденты подобного рода способны подорвать доверие покупателей, что может привести к сокращению клиентской базы Компании и в конечном итоге негативно отразиться на финансовых показателях
- Политика охраны труда и техники безопасности, регулирующая работу персонала в различных функциональных подразделениях Х5
- Осуществление деятельности в соответствии с самыми высокими стандартами охраны труда и техники безопасности за счет внедрения передовых технологий и решений в области безопасности
- Контроль за соблюдением положений внутренней политики охраны труда и техники безопасности, осуществляемый рабочими группами ОТ и ТБ торговых сетей

Также см. раздел «Охрана труда и техника безопасности» на с. 198–203

Защита прав человека

- Неспособность обеспечить этическое поведение и, как следствие, нарушение прав потребителей, сотрудников или подрядчиков
- Осуществление деятельности в соответствии с корпоративным Кодексом делового поведения и этики
- Соблюдение положений внутренней Политики защиты прав человека
- Организация обучения для сотрудников и формирование внутрикорпоративной культуры
- Обеспечение условий для покупателей и сотрудников с ограниченными возможностями

Также см. раздел «Персонал» на с. 190–203

Меры по снижению уровня риска

Основные риски

Соответствие нормативно-правовым требованиям

Безопасность и качество продукции

- Компания может столкнуться с риском невозможности установления строгих правил и процедур контроля безопасности и качества пищевой продукции, а также обеспечения их соблюдения в полном объеме и на постоянной основе
- Внедрение строгих процедур контроля безопасности для обеспечения высокого качества продукции на постоянной основе
- Сотрудничество с поставщиками в целях достижения взаимного понимания нормативных требований
- Непрерывный мониторинг изменений в нормативно-правовом регулировании в сфере безопасности пищевой продукции и регулярная доработка соответствующих правил и процедур для обеспечения соблюдения установленных требований

Также см. раздел «Устойчивое развитие» на с. 162–209

Налогообложение

- Неблагоприятные изменения в налоговом законодательстве, в том числе введение новых налогов и сборов
- Неблагоприятное для Х5 толкование налогового законодательства государственными органами
- Оспаривание налоговыми органами ранее заключенных сделок и объема соответствующих налоговых платежей
- Мониторинг законодательных инициатив и правоприменительной практики в области налогообложения, влияющих на налоговую позицию Компании применительно к ее бизнес-процессам
- Оценка возможных налоговых рисков перед заключением сделок
- Формирование и при необходимости корректировка подхода Компании к оценке рисков на ежеквартальной основе с учетом изменений в налоговом регулировании и правоприменительной практике

Конфиденциальность и безопасность данных

- Невыявление и непредотвращение случаев нарушения правил и требований конфиденциальности, влекущее за собой несанкционированное раскрытие конфиденциальной информации потребителей
- Регулярное информирование руководства и соответствующих комитетов о результатах реализации программ в области конфиденциальности и безопасности данных
- Совершенствование нормативно-правового контроля на уровне всего бизнеса путем непрерывного анализа внутренних процессов, включающего в себя оценку и мониторинг рисков

Отчетность

Обеспечение достоверности финансовой отчетности

- Несоблюдение законодательных требований в отношении финансовой отчетности
- Искажение управленческой и финансовой отчетности
- Неоднозначность управленческой и финансовой отчетности
- Несоответствие степени раскрытия информации ожиданиям акционеров, кредиторов и рынка
- Мониторинг и оперативный учет законодательных инициатив в отношении финансовой отчетности, а также изменений в методике представления отчетности
- Управление организацией бухгалтерского учета и применение механизмов соответствующего внутреннего контроля при отражении сделок и подготовке финансовой отчетности

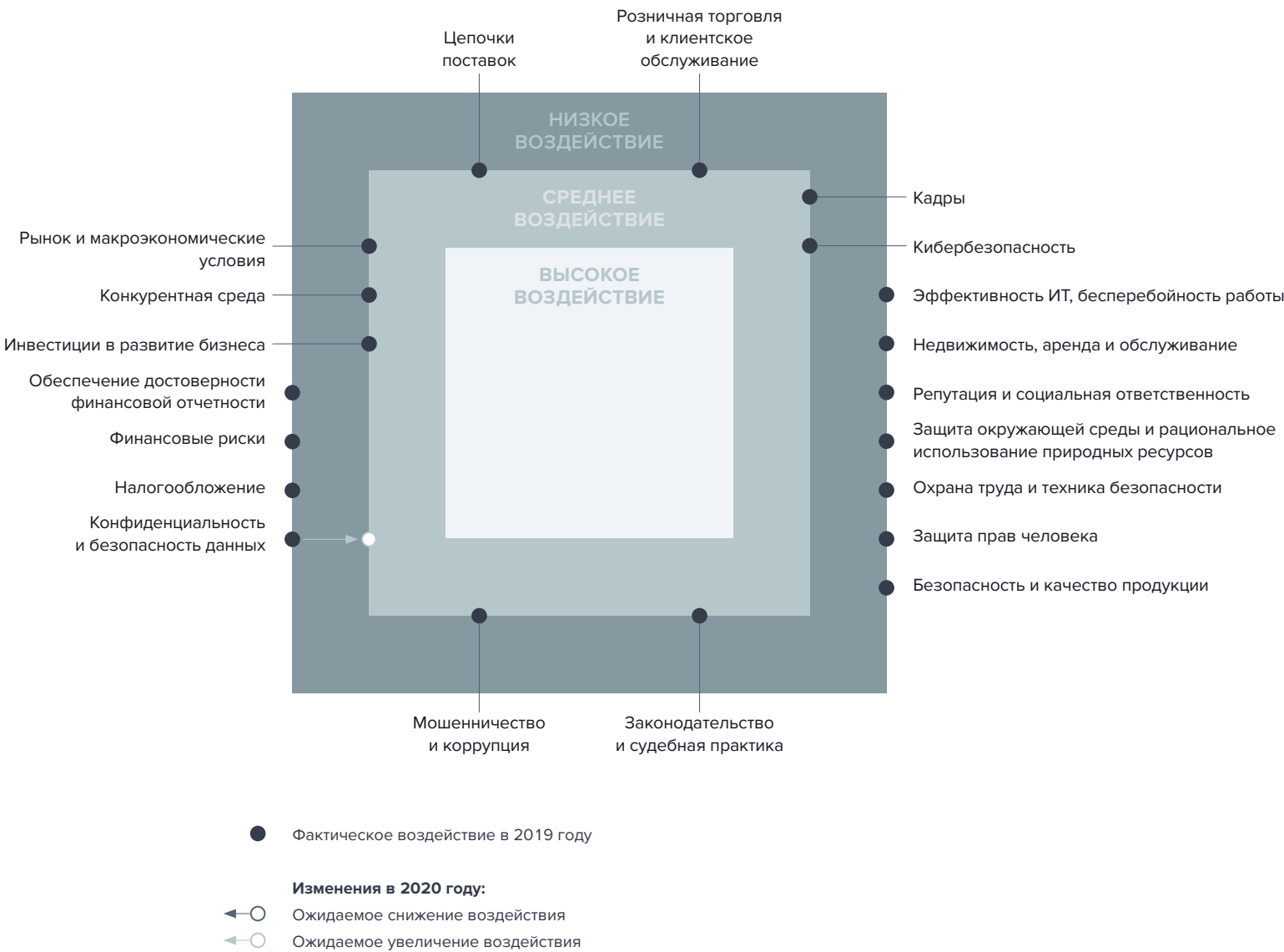
Финансовые риски

Основные финансовые риски, которые могут оказывать влияние на деятельность Х5:

- Повышение процентных ставок и (или) комиссионных за проведение банковских операций
- Существенная волатильность валютных курсов
- Риск ликвидности и кредитные риски
- Бюджетирование и контроль исполнения, корректировки для выполнения заданных финансовых показателей
- Контроль сроков исполнения обязательств по долгосрочной и краткосрочной задолженности, использования краткосрочного кредитования по открытым кредитным линиям для управления уровнем ликвидности Х5
- Управление эффективной ставкой финансирования и поддержание в достаточном объеме неиспользованных кредитных лимитов в банках
- Сохранение высокого кредитного рейтинга, позволяющего своевременно рефинансировать долг при наступлении сроков погашения.

Прогнозы по рискам

Для указанных групп рисков Х5 проанализировала фактическое воздействие рисков в 2019 году и представила прогнозы относительно будущего воздействия с учетом внешних условий и тенденций.



Заявление Правления Х5 Retail Group N.V.

Правление Х5 Retail Group N.V. рассмотрело и проанализировало стратегические, операционные риски, риски соблюдения нормативно-правовых требований и риски, связанные с предоставлением отчетности, которым подвержена Компания, а также эффективность систем внутреннего контроля и управления рисками Компании за 2019 год. Результаты настоящего обзора и анализа были представлены Комитету по аудиту и рискам и Наблюдательному совету и обсуждены с внешними аудиторами Х5.

Правление оценивало эффективность систем внутреннего контроля и управления рисками Х5 на основе:

- внутренних аудиторских отчетов о проверках, проведенных в течение года; замечания и меры по устранению недостатков обсуждались с руководством и Комитетом по аудиту и рискам;
- общего заключения внутреннего аудита относительно процессов управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления за 2019 год;
- систематического анализа оценки масштаба, осуществления контроля и механизмов контроля в контексте стратегии развития системы внутреннего контроля на 2017–2020 годы;
- периодических отчетов по рискам, представляемых руководством корпоративных подразделений и трех основных сегментов бизнеса (форматов розничной торговли);
- постоянного мониторинга инициатив в области управления основными рисками, направленных на минимизацию рисков и их поддержание на приемлемом уровне;
- гарантий руководства относительно достаточности и эффективности систем управления рисками и контроля в торговых сетях и вспомогательных подразделениях на протяжении 2019 года;
- продолжающейся работы внешнего аудитора над разработкой концепции внутреннего контроля, а также письма руководству от внешнего аудитора с изложением комментариев и замечаний в отношении системы внутреннего контроля. Данное письмо было рассмотрено при участии Комитета по аудиту и рискам и Наблюдательного совета.

Более подробная информация о деятельности по управлению рисками, системе внутреннего контроля, системе управления рисками и основных рисках Х5 изложена в представленном выше разделе «Управление рисками». Целью системы внутреннего контроля и управления рисками Х5 является адекватное и эффективное управление существенными рисками, которым подвержена Компания. Однако такие системы не могут обеспечить абсолютную уверенность в реализации операционных и стратегических целей бизнеса или предотвратить все искажения, неточности, ошибки, мошенничество и несоблюдение нормативно-правовых требований. Эти системы не гарантируют достижение Компанией поставленных целей. На основе ежегодной оценки и обсуждения систем внутреннего контроля и управления рисками Х5 и выявленных факторов риска Правление подтверждает, что в соответствии с текущей ситуацией и насколько ему известно:

- системы внутреннего контроля и управления рисками Х5 обеспечивают достаточную уверенность в том, что финансовая отчетность Компании не содержит существенных неточностей;
- отсутствуют существенные недостатки эффективности систем внутреннего контроля и управления рисками Х5;
- отсутствуют существенные риски или факторы неопределенности, которые с обоснованной вероятностью могли бы оказать существенное негативное воздействие на непрерывность деятельности Х5 в ближайшие 12 месяцев;
- целесообразно составление финансовой отчетности на основе принципа непрерывности деятельности. Этот вывод основывается на выполненном нами анализе стратегического плана, бюджете на 2020 год и оценке экономических перспектив.

Учитывая вышеизложенное, Правление подтверждает, что, насколько ему известно, финансовая отчетность дает достоверное и объективное представление об активах, обязательствах, финансовом положении и прибылях или убытках Компании и ее консолидированных дочерних обществ и что в отчете руководства содержится достоверный анализ положения дел на дату балансового отчета, а также анализ развития и результатов деятельности в течение финансового года, включая изложение основных рисков и факторов неопределенности, с которыми сталкивается Компания.



1

2

3

4

5

6

Наблюдательный совет

1.

Стефан Дюшарм
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА

Гражданин США и Германии, управляющий партнер L1 Retail, розничного подразделения LetterOne. Председатель Совета директоров DIA и член Совета директоров Holland & Barrett. Занимает пост председателя Наблюдательного совета X5 Retail Group с начала 2016 года. Ранее, с июля 2012 по ноябрь 2015 года, занимал должность главного исполнительного директора, а перед этим, начиная с 2008 года, был неисполнительным членом Наблюдательного совета X5. До прихода в X5 Стефан Дюшарм занимал руководящие должности в Консорциуме «Альфа-Групп», Европейском банке реконструкции и развития и Salomon Brothers Inc. С отличием окончил Калифорнийский университет в г. Беркли и получил MBA в бизнес-школе INSEAD.

2.

Петр Демченков
ЗАМЕСТИТЕЛЬ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ КОМИТЕТА ПО НАЗНАЧЕНИЯМ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ

Гражданин России, главный исполнительный директор (CEO) ALIDI, крупнейшего провайдера дистрибьюторских и логистических услуг в России. С 2004 по 2005 год занимал должность директора по развитию «КИТ Финанс Инвестиционный банк», с 1997 по 2004 год работал в департаменте по развитию бизнеса Procter & Gamble в Восточной Европе. Окончил Санкт-Петербургский государственный политехнический университет по специальности «техническая кибернетика».

3.

Михаил Фридман
ЧЛЕН НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА

Один из основателей и председатель Наблюдательного совета «Альфа-Групп», одного из крупнейших частных финансово-промышленных консорциумов в России. Также является членом наблюдательного совета VEON, совета директоров «Альфа-Банка» и совета директоров ABN Holdings S.A. Кроме этого, Михаил Фридман выступает соучредителем международной инвестиционной компании LetterOne со штаб-квартирой в Люксембурге, а также входит в состав бюро правления Российского союза промышленников и предпринимателей и Международного консультативного комитета Совета по иностранным отношениям (США). Окончил Московский институт стали и сплавов в 1986 году. Родился в 1964 году в г. Львове, Украина.

4.

Андрей Елинсон
ЧЛЕН НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА

Гражданин России, управляющий партнер A1 и член наблюдательного совета A1 Investment Holding S.A. С декабря 2015 года по март 2018 года был директором по управлению активами в «СиТиЭф Консалтанси Лимитед» (CTF). До прихода в CTF с августа 2007 года работал в компании «Базовый Элемент», где занимал должность заместителя генерального директора и отвечал за вопросы, связанные с управлением компаниями в авиационной, строительной, машиностроительной, финансовой и других отраслях. С 1997 по 2007 год работал в Deloitte СНГ, став партнером компании в 2005 году. С отличием окончил Финансовую академию при Правительстве Российской Федерации по специальности «бухгалтерский учет и аудит». Является сертифицированным бухгалтером (Certified Public Accountant) и специалистом по борьбе с корпоративным мошенничеством США (Certified Fraud Examiner), а также имеет сертификат по управлению компаниями на уровне советов директоров в Великобритании (Certificate in Company Direction).

5.

Джеффри Кинг
ЧЛЕН НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ КОМИТЕТА ПО АУДИТУ И РИСКАМ

Гражданин Великобритании, генеральный директор The Food Purveyor, ведущего оператора сети супермаркетов премиум-класса в Малайзии. Перед этим на протяжении пяти лет работал консультантом в ряде компаний продовольственной розницы в разных странах Европы и Юго-Восточной Азии. С 2010 по 2013 год являлся главным финансовым директором группы компаний Maxis, ведущего поставщика услуг связи в Малайзии и Индии. До переезда в этот регион более 20 лет работал на руководящих должностях в международных подразделениях Tesco PLC, в том числе 10 лет в качестве главного финансового директора на ряде рынков Европы и Азии. Окончил математический факультет Экстерского университета и является сертифицированным бухгалтером CIMA.

6.

Михаил Кучмент
ЧЛЕН НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА

Гражданин России, соучредитель и вице-президент Hoff, одной из крупнейших мебельных сетей России; председатель наблюдательного совета «Совкомбанка», одного из ведущих российских банков в сфере потребительского кредитования. С 2008 по 2015 год был членом совета директоров М.Видео, крупнейшей сети магазинов электроники и бытовой техники и первой публичной непродовольственной розничной компании России. Ранее, с 2002 по 2008 год, занимал пост коммерческого директора М.Видео. Окончил Московский физико-технический институт по специальности «физик-исследователь», имеет степень Executive MBA Московской школы управления СКОЛКОВО.



7

8

9

10

11

12

7.

Карл-Хайнц Холланд
ЧЛЕН НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА

Гражданин Германии, присоединился к команде X5 в 2018 году. Более 20 лет работал в Lidl на различных руководящих должностях, в том числе шесть лет в качестве генерального директора. В течение этого времени занимался развитием сети в Европе. Обладает обширным международным опытом в сфере розничной торговли, являясь главным исполнительным директором и членом совета директоров Distribuidora Internacional de Alimentación, S.A., а также членом наблюдательного совета Zooplus AG. Имеет степень в области делового администрирования Аугсбургского университета прикладных наук.

8.

Надя Шурабура
ЧЛЕН НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА

Гражданка США, присоединилась к команде X5 в 2018 году. Имеет многолетний опыт в области развития инновационных концептов современного шопинга, технологий и определяемых данными (data-driven) решений для потребителей. С 2004 по 2012 год занимала пост вице-президента по технологиям глобальной цепочки поставок и обработки заказов Amazon. Впоследствии основала собственный бизнес по оказанию консалтинговых услуг в сфере розничной торговли по всему миру, объединяющий преимущества онлайн- и офлайн-торговли. Является соучредителем Anko Retail Inc., где занимает должность директора. Также является неисполнительным директором Ferguson plc. Окончила Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова по специальности «математика и информатика», также имеет степень PhD в области математики (Принстонский университет).

9.

Александр Торбахов
ЧЛЕН НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ КОМИТЕТА ПО ИННОВАЦИЯМ И ТЕХНОЛОГИЯМ

Гражданин России. Обладает значительным опытом в сфере цифровой трансформации. До недавнего времени занимал должности заместителя председателя правления и главы розничного блока в ПАО Сбербанк. В настоящее время является неисполнительным членом совета директоров Fortenova Grupa. До прихода в ПАО Сбербанк занимал пост генерального директора в компаниях «Вымпел-Коммуникации» и «Росгосстрах-Жизнь». Имеет диплом инженера Московского авиационного института, диплом экономиста Московского государственного института международных отношений и степень MBA Чикагского университета (США).

Правление

10.

Игорь Шехтерман
ГЛАВНЫЙ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР X5, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ И ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ X5 RETAIL GROUP N.V.

Гражданин России, входит в состав Наблюдательного совета X5 с 2013 года. Ранее занимал должность управляющего партнера и генерального директора учрежденной им в 1996 году компании RosExpert, которая состоит в альянсе с Korn Ferry International. Начал карьеру в качестве финансового менеджера российского офиса японской компании Beoluna, специализирующейся на производстве ювелирных изделий. Имеет степень бакалавра в области экономики Калининградского государственного технического университета (1992 год) и степени в области общего управления и финансового менеджмента Institute d'Administration des Enterprises (Франция, 1994 год) и Danish Management School (1995 год).

11.

Фрэнк Лёйст
КОРПОРАТИВНЫЙ СЕКРЕТАРЬ, ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ X5 RETAIL GROUP N.V.

Гражданин Нидерландов, присоединился к команде X5 в 2007 году. Ранее занимал различные должности в Intertrust Group. Окончил юридический факультет Лейденского университета.

12.

Квинтен Пир
ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ X5 RETAIL GROUP N.V.

Гражданин Нидерландов, присоединился к команде X5 в 2018 году. Ранее работал в компании «Газпром» в Нидерландах, управляя 50-процентной долей компании в проекте «Сахалин-2». С 2012 по 2016 год жил в России, где руководил развитием международного бизнеса и расширением основного капитального проекта в качестве главного операционного директора «Сахалин Энерджи». Имеет степень в области права Университета Гронингена.

Отчет Наблюдательного совета

Наблюдательный совет консультирует Правление X5 Retail Group N.V. и контролирует его деятельность, а также следит за общей деятельностью Компании, ее стратегией и операционными результатами. Выполняя свои функции, Наблюдательный совет действует в интересах Компании и ее аффилированных структур, работает на благо Компании и всех заинтересованных сторон. В соответствии с законодательством Нидерландов и двухуровневой системой органов управления X5 Retail Group N.V. Наблюдательный совет Компании является полностью самостоятельным органом, действующим независимо от Правления.

Состав Наблюдательного совета

В настоящее время в состав Наблюдательного совета входит девять человек, большинство из которых (шестеро) являются независимыми. Наблюдательный совет на постоянной основе проводит ревизию состава и структуры совета с учетом развития бизнеса и требований к квалификации и опыту работы членов Наблюдательного совета. Информация о составе Наблюдательного совета X5 размещена на веб-сайте Компании.

В 2019 году с целью расширения компетенций Наблюдательного совета в сфере технических и коммерческих инноваций на должность члена совета был назначен Александр Торбахов. Александр, кандидатура которого была утверждена решением годового Общего собрания акционеров 10 мая 2019 года, обладает обширным опытом руководства проектами цифровой трансформации, в том числе в ПАО Сбербанк, где он до недавнего времени занимал должность заместителя председателя правления.

Помимо этого, на годовом Общем собрании акционеров по итогам выдвижения кандидатур в соответствии с планом ротации Петр Демченков и Джефф Кинг были переизбраны на новый четырехлетний срок, Михаил Кучмент – на три года, а Стефан Дюшарм на два.

18 марта 2020 года новым членом Наблюдательного совета стал Марат Атнашев. Он сменил Андрея Елинсона, который входил в совет с 2016 года и не может быть переизбран на годовом Общем собрании акционеров 2020 года.

Принимая во внимание ценность и растущую важность рассмотрения вопросов с разных точек зрения, Наблюдательный совет стремится к поддержанию сбалансированного состава специалистов, обладающих разносторонним опытом в значимых для Компании сферах. Назначение членов Наблюдательного совета проходит на основе оценки биографий кандидатов, их навыков, знаний и опыта работы в сфере, отвечающей потребностям совета, а также готовности реагировать на перебои в работе и адаптироваться к изменениям.

При оценке и предложении кандидатур для назначения в состав Наблюдательного совета его члены должны учитывать принцип личностного равенства, инклюзивности и продвижения талантливых сотрудников. В частности, чтобы обеспечить назначение наиболее талантливого и опытного кандидата, рассматриваются кандидаты разного пола и возраста. Состав Наблюдательного совета в настоящий момент является несбалансированным по признаку пола. Компания считает данный вопрос важным и работает над его решением. Совету известно о ведущихся в этой связи общественных обсуждениях и изменениях нормативно-правовой базы. Он принимает этот вопрос во внимание при планировании кадрового резерва с учетом утвержденной в 2018 году политики поддержания сбалансированного кадрового состава.

Информация о действующем составе Наблюдательного совета и краткие биографии его членов представлены в разделе «Отчет о корпоративном управлении» на с. 210–253.

Состав комитетов Наблюдательного совета

В рамках общей ответственности за выполнение своих функций Наблюдательный совет делегирует определенные задачи трем постоянно действующим комитетам: Комитету по аудиту и рискам, Комитету по назначениям и вознаграждениям, а также Комитету по инновациям и технологиям.

Комитет по инновациям и технологиям был создан в январе 2019 года с целью обеспечения работы Наблюдательного совета в области технических и коммерческих инноваций и реализации потенциала прорывных современных решений, меняющих лицо отрасли. Членами комитета являются Александр Торбахов (председатель), Надя Шурабура и Михаил Кучмент.

Также в состав Комитета по аудиту и рискам после своего назначения на Общем собрании акционеров вошел Александр Торбахов. В связи с занятостью на новой должности вне Группы Карл-Хайнц Холланд с 1 июня вышел из состава Комитета по аудиту и рискам, где его сменил Петр Демченков.

Наблюдательный совет также оценил состав Комитета по назначениям и вознаграждениям. Чтобы дать Стефану Дюшарму возможность сосредоточиться на выполнении обязанностей председателя и, в частности, на стратегическом развитии Компании в целом, а также на вопросах устойчивого развития и цифровой трансформации, в декабре совет утвердил его выход из состава Комитета по назначениям и вознаграждениям с марта 2020 года. Вместо него членом комитета стал Джефф Кинг.

Кроме того, в декабре советом было принято решение о роспуске с 1 января 2020 года Комитета по взаимодействию со связанными сторонами и о передаче его функций Комитету по аудиту и рискам.

Информация о действующем составе комитетов представлена в разделе «Отчет о корпоративном управлении».

Введение в должность и непрерывное обучение

Введение в должность и непрерывное обучение являются основными элементами эффективного корпоративного управления. Согласно программе введения в должность вновь избранные члены Наблюдательного совета изучают стратегические, финансовые и юридические аспекты деятельности, систему отчетности, встречаются с руководством Компании. Кроме того, до своего назначения они приглашаются к участию в заседаниях Наблюдательного совета и его комитетов. Члены Наблюдательного совета совместно с исполнительным руководством высшего звена регулярно посещают магазины и складские комплексы Компании, чтобы более детально изучить особенности операционной деятельности, возможности и проблемы подразделений.

В рамках неформального обучения к участию в пленарных заседаниях Наблюдательного совета приглашаются спикеры, являющиеся экспертами в наиболее актуальных для Компании сферах.

Наблюдательный совет уделяет особое внимание повышению квалификации своих членов, чтобы обеспечить соответствие качества своей работы самым высоким стандартам эффективности в управлении.

Заседания Наблюдательного совета

В 2019 году Наблюдательный совет провел четыре плановых заседания, а еще одно дополнительное заседание прошло в январе. Помимо этого, при необходимости в течение года принимались дополнительные решения, зафиксированные в письменном виде. В 2019 году каждому из четырех плановых заседаний Наблюдательного совета предшествовали заседания Комитета по аудиту и рискам и Комитета по назначениям и вознаграждениям. Заседания Комитета по инновациям и технологиям на протяжении всего года проводились чаще, а Комитета по взаимодействию со связанными сторонами – по мере необходимости.

В ходе пленарных заседаний Наблюдательного совета в июне, сентябре и декабре половина времени отводилась на проведение стратегической сессии, за которой следовали встречи для обсуждения конкретных вопросов, таких как результаты операционной деятельности, стратегия и развитие управленческих кадров. Главный исполнительный директор и Главный финансовый директор Компании принимал участие во всех заседаниях Наблюдательного совета. К регулярному участию в них также приглашались другие представители высшего руководства.

В 2019 году Наблюдательный совет в отсутствие членов Правления X5 Retail Group N.V. проводил регулярные закрытые заседания, на которых обсуждались результаты работы Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5», а также порядок его функционирования и профессионального развития его членов. На заседании Наблюдательного совета в марте присутствовал внешний аудитор. По результатам заседания Наблюдательный совет рекомендовал Общему собранию акционеров утвердить годовой отчет и финансовую отчетность Компании за 2018 год. Между заседаниями члены Наблюдательного совета несколько раз проводили с Правлением X5 Retail Group N.V. и другими представителями руководства Компании неформальные встречи и телефонные переговоры для обмена мнениями по целому ряду вопросов и информирования членов Наблюдательного совета о результатах операционной деятельности Компании.

Наблюдательный совет подтверждает, что все его члены имеют возможность уделять достаточное количество времени вопросам, связанным с деятельностью Компании. В 2019 году посещаемость заседаний Наблюдательного совета и его комитетов составила 100%.

Деятельность Наблюдательного совета в 2019 году

В 2019 году Наблюдательный совет в рамках своей работы осуществлял рассмотрение различных вопросов, относящихся к значимым аспектам деятельности Компании, включая ее операционные результаты, стратегию, а также развитие руководящего звена Компании.

Наблюдательный совет продолжал следить за ходом реализации корпоративной стратегии X5, направленной на увеличение стоимости Компании в долгосрочной перспективе за счет повышения операционной эффективности и способности Компании непрерывно адаптироваться к рыночным тенденциям и постоянно меняющимся нуждам потребителей. В условиях усиливающейся рыночной конкуренции, сложной макроэкономической конъюнктуры и влияния новых технологий, Наблюдательный совет уделял особое внимание укреплению действующего бизнеса X5 за счет повышения операционной эффективности и качества обслуживания благодаря использованию новых технологий и инновационных решений.

В рамках обеспечения более эффективного реагирования на запросы покупателей и максимизации рентабельности инвестиций в каждом подразделении совет вел активную работу по пересмотру роли сегмента гипермаркетов «Карусель» в мультиформатной стратегии развития X5. В сентябре совет одобрил изменения этого формата и переориентацию на укрепление ведущих позиций Компании в ключевых для нее сегментах «магазинов у дома» и супермаркетов.

На протяжении года в совете велись активные обсуждения ключевых тенденций, наблюдающихся на рынке розничной торговли, в том числе и для того чтобы определить, какие из них позволят Компании увеличить темпы роста. В рамках этих дискуссий и контроля деятельности в сфере технических и коммерческих инноваций члены совета анализировали различные инициативы и новые бизнес-концепции. Члены комитета посетили магазины «Пятерочка» и «Перекресток», а также совместно с высшим руководством приняли участие в прошедшем в Кремниевой долине семинаре по технологиям и прорывным идеям в сфере розничной торговли. При участии Комитета по инновациям и технологиям совет также рассмотрел возможности цифровизации основных функциональных подразделений и процессов внутри Компании, включая управление магазинами и категорийный менеджмент, логистику и управление персоналом, с целью повышения эффективности и снижения операционных рисков.

В то же время, в условиях, когда электронная торговля и цифровая трансформация становятся неотъемлемой составляющей бизнеса и наряду с розничными каналами начинают функционировать сервисы Perekrestok.ru и 5Post, совет продолжал уделять пристальное внимание обеспечению баланса традиционной и онлайн-торговли, достижению плановых показателей рентабельности новых направлений деятельности, контролю затрат и систематической цифровизации Группы в целом.

В декабре, принимая во внимание перспективы роста социальной и экологической ответственности Компании, обусловленные быстрым расширением присутствия, совет рассмотрел и утвердил обновленную стратегию устойчивого развития Компании, включив четко сформулированные цели устойчивого развития в общую бизнес-стратегию Компании.

В рамках рассмотрения результатов деятельности различных вспомогательных функций и бизнес-подразделений Компании Наблюдательный совет изучил и проанализировал и следующие основные вопросы:

- стратегия сбалансированного роста розничной сети «Пятерочка», новые клиентоориентированные концепции магазинов этого формата, а также непрерывная работа по обеспечению операционной эффективности, сохранению позиций ценового лидера и контролю затрат;
- стратегия лидерства сети «Пятерочка» с акцентом на обновлении ценностного предложения, развитии деятельности в российских регионах, ребрендинге бывших магазинов «Карусель» и стратегии роста онлайн-бизнеса этого формата;
- отзывы потребителей как ключевой элемент обеспечения способности Компании непрерывно адаптироваться к рыночным тенденциям и меняющимся потребностям покупателей;
- требования к организации, сохранению лидирующих позиций и корпоративной культуре, направленные на обеспечение устойчивого роста в быстро меняющейся розничной отрасли;
- запуск «Цифровой академии» для сотрудников;
- направления деятельности, связанные с прямым импортом, недвижимостью и транспортом в качестве новых функциональных подразделений, обеспечивающих поддержку бизнеса на централизованном уровне;
- стратегия развития СТМ и реализации СТМ-программ во всех форматах.

Помимо этого, на протяжении года Наблюдательный совет (на регулярной основе) проводил обсуждения и (или) утверждал решения по следующим вопросам:

- подготовка финансовой отчетности, в частности, утверждение годового отчета за 2018 год, рассмотрение квартальной и полугодовой отчетности за 2019 год, принимая во внимание применение МСФО (IFRS) 16 к учету аренды с 2019 года;
- повестка дня и пояснительные материалы к годовому Общему собранию акционеров в мае 2019 года, включая предложения о выплате дивидендов;
- отчеты внутреннего и внешнего аудиторов;
- оценка совместной работы с внешним аудитором на основе отчета Комитета по аудиту и рискам;
- состав Правления и оценка работы каждого из его членов, включая вопросы управления кадрами и планирования кадрового резерва;
- персональный состав и эффективность Наблюдательного совета в контексте ежегодной оценки его деятельности, подробнее описанной ниже;
- состав Наблюдательного совета и его комитетов и, в частности, назначение Александра Торбахова новым членом совета и председателем Комитета по инновациям и технологиям, учрежденного в начале года;
- скорректированная политика вознаграждения членов Наблюдательного совета по результатам сравнительного анализа уровня вознаграждения, выполненного сторонней организацией по заказу Комитета по назначениям и вознаграждениям;
- обновленная стратегия финансирования;
- уточнение картины рисков и допустимого уровня риска Компании, а также мер по снижению рисков и мер внутреннего контроля;
- годовой бюджет на 2020 год.

Оценка работы Наблюдательного совета

X5 осуществляет ежегодную оценку работы Наблюдательного совета, его комитетов и отдельных членов. Цель данного мероприятия — сформировать практику обсуждения эффективности Наблюдательного совета, его отдельных членов и комитетов, подготовить уточненный план развития совета и выработать конкретные меры по повышению качества его работы.

Осенью 2019 года совет провел ежегодную оценку собственной работы, частично в форме вопросов по результатам оценки совета за прошлые годы. В рамках процедуры оценки и последующего обсуждения были рассмотрены следующие темы: численный и персональный состав Наблюдательного совета, контроль результатов деятельности, эффективность стратегии контроля, уровень внимания к вопросам охраны окружающей среды, социальной ответственности и корпоративного управления (ESG), эффективность комитетов в сфере содействия реализации контрольных функций совета, а также его взаимодействие с Правлением. Помимо оценки собственной работы, проведенной Наблюдательным советом, учитывались и мнения членов Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5».

Основные выводы стали темой коллективного обсуждения на декабрьском заседании Наблюдательного совета. По результатам оценки совет пришел к заключению о положительных итогах проделанной им работы. Процесс определения и корректировки стратегических приоритетов Группы остается эффективным, а обсуждения в совете открытыми и конструктивными. При этом было принято решение уделить особое внимание составу совета в свете быстро меняющихся тенденций в отрасли, вопросам ESG в качестве неотъемлемой части общей стратегии, усилению роли и повышению эффективности Комитета по инновациям и технологиям. Полученные выводы, а также матрица личностных качеств и компетенций членов совета будут использоваться при будущих назначениях в совете.

Наблюдательный совет отмечает высокую значимость проведения подобных оценочных мероприятий, поскольку они помогают обеспечить постоянный контроль качества работы и эффективности состава Наблюдательного совета и его комитетов, а также эффективности взаимодействия с Правлением ООО «Корпоративный центр ИКС 5».

Заседания комитетов Наблюдательного совета

Комитет по аудиту и рискам

Роль комитета по аудиту и рискам закреплена в соответствующем положении, размещенном на сайте Компании. По состоянию на 31 декабря 2019 года в состав комитета входили Джефф Кинг (председатель), Петр Демченков, Андрей Елинсон и Александр Торбахов. В 2019 году Комитет по аудиту и рискам провел четыре очных заседания. При необходимости также проводились заседания в формате конференц-звонков, в частности, по вопросу публикации отчетности за полугодие. Как правило, во всех заседаниях комитета принимали участие главный финансовый директор Компании, внешний аудитор и директор подразделения внутреннего аудита. Председатель и главный исполнительный директор приглашались на все заседания. При необходимости на заседания также приглашались другие члены Наблюдательного совета и представители высшего руководства. Одно заседание Комитета было проведено с внешними аудиторами без участия руководства Компании.

В 2019 году Комитет по аудиту и рискам среди прочего уделял внимание вопросам достоверности и надежности финансовой отчетности Компании и эффективности систем внутреннего контроля и управления рисками. Комитет проводил рассмотрение годовой и промежуточной финансовой отчетности Компании (включая нефинансовые показатели), квартальных результатов и связанных с ними пресс-релизов, а также результатов аудита по итогам года. Комитет рассматривал порядок применения актуальных для Компании и вновь вводимых стандартов бухгалтерского учета, по-прежнему уделяя особое внимание МСФО (IFRS) 16, регулирующему порядок учета аренды. На протяжении года комитет отслеживал уровень финансовых резервов, основные изменения показателей бухгалтерского баланса и все изменения условных обязательств Компании. В рамках этой работы комитет уделял повышенное внимание мерам контроля и другим мероприятиям в сфере управления оборотным капиталом.

Помимо этого, комитет рассмотрел и утвердил планы проведения аудита силами внутренних и внешних аудиторов с учетом объема планируемых аудиторских процедур, уровня существенных и основных рисков. Комитет следил за ходом внутреннего и внешнего аудита и проводил анализ выводов и замечаний по результатам внутреннего аудита на протяжении всего квартала, внешнего аудита по итогам квартала и внешнего аудита по итогам года. Комитет также контролировал выполнение руководством Компании рекомендаций внутренних и внешних аудиторов.

Комитет по аудиту и рискам совместно с руководством провел ежегодную оценку деятельности внешнего аудитора и уровня его независимости. Основные выводы по итогам проведенной оценки были переданы Наблюдательному совету для вынесения вопроса о переназначении внешнего аудитора на Общее собрание акционеров.

В течение года комитет тщательно следил за процессом управления рисками на основе ежемесячных отчетов, в том числе за своевременностью реагирования на вопросы, требующих первоочередного внимания. Комитет на постоянной основе информировался о вопросах, касающихся соблюдения нормативно-правовых требований, а также регулярно получал и рассматривал обращения, полученные на горячую линию. Помимо этого, комитет изучал меры и инициативы по выявлению и предупреждению злоупотреблений и иных неправомерных действий, а также меры по снижению рисков с целью обеспечения должного уровня защиты Компании от данных угроз.

Комитет проводил активное обсуждение эффективности системы внутреннего контроля. В каждом квартале комитет обсуждает текущие вопросы контроля, включая результаты внутреннего аудита, а также замечания и рекомендации внешнего аудитора в отношении системы контроля. Такие обсуждения позволили Комитету по аудиту и рискам и руководству Компании верно определить приоритетные направления работы на 2019 год, провести успешную работу по снижению существенных рисков и сформировать программу внутреннего аудита на 2020 год.

На протяжении 2019 года комитет, как и ранее, проводил оценку системы контроля за операционной деятельностью, уделяя особое внимание акциям и основным средствам. По всем форматам была проведена оценка процессов управления, затрагивающих вопросы владения акциями либо уровней убыточности.

Комитет также осуществлял мониторинг эффективности капитальных инвестиций, методологии оценки проектов и защиты основных активов. Кроме того, комитет проводил оценку действий руководства в отношении недостаточно эффективной работы магазинов либо активов, показавших снижение балансовой стоимости. При оценке уровня рентабельности капиталовложений комитет уделял особое внимание корректировке применяемых и проверенных мер обеспечения инвестиционной дисциплины и моделей контроля затрат с целью увеличения капиталовложений в новые направления деятельности и технологические проекты с разными профилями инвестиционных рисков.

Комитет также рассмотрел следующие вопросы:

- отчет внешнего аудитора по вопросам бухгалтерского учета и аудита, а также рекомендации внутреннего аудитора в отношении консолидированной финансовой отчетности за 2018 год;
- квартальные промежуточные отчеты о финансовых и операционных результатах;
- стратегия финансирования;
- вопросы налогообложения;
- информационная безопасность и защита данных;
- вопросы соблюдения нормативно-правовых требований с учетом изменений в законодательстве;
- процессы осуществления некоммерческих закупок;
- эффективность и границы рисков и внутреннего контроля для ключевых вспомогательных функциональных подразделений внутри Группы, включая прямой импорт, транспорт и недвижимость.

Применительно к отчету внешнего аудитора за 2019 финансовый год, подготовленному для руководства Компании, Комитет по аудиту и рискам подтверждает, что отчет не содержал существенных вопросов, которые требовали бы раскрытия в настоящем годовом отчете.

Комитет по назначениям и вознаграждениям

Роль Комитета по назначениям и вознаграждениям закреплена в соответствующем положении, размещенном на сайте Компании. По состоянию на 31 декабря 2019 года в состав комитета входили Петр Демченков (председатель), Стефан Дюшарм и Андрей Елинсон. В 2019 году Комитет по назначениям и вознаграждениям провел шесть заседаний. При этом в январе одно из заседаний прошло в формате телефонной конференции и было посвящено обсуждению способов обеспечения эффективности Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5» в 2019 году. Также в августе состоялось заседание, на котором совместно с Комитетом по инновациям и технологиям были рассмотрены организационные аспекты стратегии онлайн-бизнеса Компании. Председатель Комитета по аудиту и рискам и Главный исполнительный директор были приглашены к участию во всех заседаниях комитета, а прочие члены Наблюдательного совета и представители высшего руководства приглашались при необходимости.

В 2019 году Комитет по назначениям и вознаграждениям продолжил следить за процессом планирования кадрового резерва, развития управленческих кадров и потребностями сотрудников с учетом устойчивого развития Компании. В частности, Комитет уделял внимание новым навыкам и требованиям к лидерству в условиях быстро меняющейся операционной среды с учетом появления новых бизнес-моделей, использующих возможности больших данных, электронной торговли и инноваций наряду с преимуществами традиционной розницы. Комитет провел тщательный анализ карты кадрового потенциала и организационной структуры для поддержки непрерывных изменений в рамках цифровизации и новых тенденций. Работа велась в том числе с учетом создания исполнительного Комитета по цифровизации для оптимизации деятельности Группы в этой области, запуска «Цифровой академии» Х5 и развития бизнес-подразделений, ответственных за новые направления, такие как реализация готовых блюд.

В рамках анализа структуры управления и организационной структуры Комитет проанализировал численность персонала и качество контроля затрат на уровне корпоративного центра, с тем чтобы определить параметры оптимального соотношения между децентрализованной операционной моделью Компании и ролью и размером корпоративного центра как источника уникальных вспомогательных функций для всех направлений деятельности Группы. Комитет также изучил необходимую информацию и представил рекомендации по структуре руководства корпоративного центра и порядка прямого подчинения.

Помимо этого, комитет продолжил контролировать показатели текучести кадров и меры по повышению вовлеченности сотрудников, тем самым признавая, что профессионализм и самоотдача сотрудников являются основными слагаемыми клиенториентированного подхода.

Кроме того, в рамках исполнения своих текущих обязанностей Комитет по назначениям и вознаграждениям рассмотрел и подготовил для Наблюдательного совета следующие рекомендации и отчеты:

- годовая оценка работы Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5» и его членов, а также изменения в составе Правления;
- предложения по фиксированному и переменному вознаграждению членов Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5», включая корректировки по итогам сравнительного анализа годового вознаграждения;
- обновленные процедуры оценки и утверждения вознаграждения для членов Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5» и других представителей высшего руководства;
- предложение о повторном назначении главного исполнительного директора на двухлетний срок, а также предложение о (повторном) назначении других членов Правления;
- численный состав Наблюдательного совета, в частности, назначение Александра Торбахова, обладающего обширным опытом в сфере цифровизации, а также повторное назначение Стефана Дюшарма, Петра Демченкова и Михаила Кучмента на годовом Общем собрании акционеров 2019 года;
- персональный состав и эффективность Наблюдательного совета в контексте ежегодной оценки его деятельности;
- скорректированная политика вознаграждения членов Наблюдательного совета по результатам сравнительного анализа уровня вознаграждения, выполненного сторонней организацией в начале года.

Осенью комитет проанализировал политику вознаграждения членов Правления Х5 Retail Group N.V. и Наблюдательного совета, подготовленную в соответствии с новой редакцией Директивы ЕС о правах акционеров и новыми требованиями к раскрытию информации в годовом отчете о вознаграждениях. Более подробная информация о политике вознаграждения представлена на с. 243–253. Дополнительная информация о вознаграждении за 2019 год приводится в примечаниях 28 и 29 к консолидированной финансовой отчетности.

Комитет по инновациям и технологиям

Роль Комитета по инновациям и технологиям закреплена в соответствующем положении, размещенном на сайте Компании. На 31 декабря 2019 года в Комитет по инновациям и технологиям входили его председатель Александр Торбахов, а также Надя Шурабура и Михаил Кучмент.

В 2019 году Комитет по инновациям и технологиям провел девять заседаний. Главный исполнительный директор был приглашен к участию во всех заседаниях комитета, а прочие члены Наблюдательного совета и высшего руководства приглашались при необходимости. Комитет по инновациям и технологиям был создан в январе 2019 года с целью обеспечения работы Наблюдательного совета в области технических и коммерческих инноваций и реализации потенциала прорывных современных решений, меняющих лицо отрасли. В течение 2019 года Комитет анализировал общую стратегию цифровизации Компании, отдельные инновационные проекты и новые направления онлайн-бизнеса. Совместно с Комитетом по назначениям и вознаграждениям, а также с Комитетом по инновациям и технологиям Комитет проводил обсуждения организационных и кадровых аспектов цифровой трансформации, включая запуск «Цифровой академии», специально созданной для обеспечения непрерывного обучения сотрудников Х5.

Что касается онлайн-каналов розничной торговли, комитет тщательно контролировал вопросы развития сети Perekrestok.ru, а также обсуждал и анализировал другие инициативы в сфере электронной торговли, включая 5Post и экспресс-доставку. На протяжении года комитет также рассматривал возможности цифровизации ключевых функциональных подразделений и процессов внутри Компании, а также участвовал в совещаниях и давал рекомендации руководству по различным инновационным проектам в сфере торгового обслуживания и использования аналитики больших данных. Кроме того, комитет подробно обсуждал с руководством вопросы, касающиеся ИТ-архитектуры, а также организации и развития функционального подразделения по работе с информационными технологиями в целях обеспечения реализации стратегии роста и цифровой трансформации Компании.

Комитет по взаимодействию со связанными сторонами

В декабре 2019 года советом было принято решение о роспуске с 1 января 2020 года Комитета по взаимодействию со связанными сторонами и о передаче его функций Комитету по аудиту и рискам.

В 2019 году в состав Комитета по взаимодействию со связанными сторонами входили Джефф Кинг (председатель) и Надя Шурабура. Согласно действующей в Компании Политике совершения сделок со связанными сторонами Комитет по сделкам со связанными сторонами рассматривал сделки с превышением уровня существенности как со стороны Компании, так и со стороны членов Наблюдательного совета, Правления Х5 Retail Group N.V. и Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5», сделки, являющиеся крупными сделками со связанными сторонами согласно определению в тексте политики, и сделки повторяющегося характера, предварительно одобренные Наблюдательным советом.

В 2019 году Комитет по взаимодействию со связанными сторонами не проводил очных заседаний. При необходимости в течение отчетного года сделки рассматривались и (или) утверждались в письменной форме с соблюдением положений 2.7.3 и (или) 2.7.5 Кодекса корпоративного управления и правил, перечисленных в Главе 10 («Конфликт интересов») Положения о Наблюдательном совете (размещенных на веб-сайте Компании). За исключением предварительно утвержденных сделок, заключенных на обычных рыночных условиях и проходящих периодическую проверку на предмет конкурентоспособности, Компания не заключала с членами Правления или Наблюдательного Совета сделок, имеющих существенное значение для нее и (или) соответствующих членов Правления или Наблюдательного совета.

Независимость

Наблюдательный совет подтверждает, что на протяжении 2019 года все члены Наблюдательного совета являлись независимыми в соответствии с положением 2.1.10 Кодекса корпоративного управления Нидерландов, за исключением Михаила Фридмана и Андрея Елинсона, представляющих CTF Holdings S.A., основного акционера Компании, и Стефана Дюшарма, который до ноября 2015 года исполнял обязанности главного исполнительного директора и председателя Правления.

Вознаграждение

Вознаграждение членов Наблюдательного совета определяется Общим собранием акционеров X5 в соответствии с политикой вознаграждения членов Наблюдательного совета. Политика вознаграждения членов Наблюдательного совета будет представлена годовому Общему собранию акционеров в 2020 году. В ней будет учтен ряд дополнительных требований к раскрытию информации, которые установлены законом Нидерландов, обеспечивающим исполнение новой редакции Директивы ЕС о правах акционеров, которая вступила в силу с 1 января 2019 года.

Более подробная информация о суммах вознаграждения приведена на с. 243–253, а также в приложениях 28 и 29 к консолидированной финансовой отчетности.

Финансовая отчетность

Годовой отчет и консолидированная финансовая отчетность за 2019 год, прошедшая аудиторскую проверку Ernst & Young Accountants LLP, были представлены Наблюдательному совету в присутствии членов Правления и внешнего аудитора.

Отчет Ernst & Young приведен на с. 335–346.

Наблюдательный совет рекомендует акционерам утвердить указанную финансовую отчетность и в соответствии с предложением Правления направить 30 000 млн руб. на выплату дивидендов. Согласно базовому принципу дивидендной политики не менее 25% консолидированной чистой прибыли Компании за полный год должно передаваться в распоряжение держателей глобальных депозитарных расписок Компании для распределения в качестве дивидендов. Размер предложенных дивидендных выплат составляет 110,47 руб. за ГДР номинальной стоимостью 0,25 евро.

Наблюдательный совет также просит участников годового Общего собрания акционеров проголосовать за освобождение от ответственности, связанной с исполнением ими своих обязанностей в 2019 году, членов Правления X5 Retail Group N.V. и членов Наблюдательного совета.

Наблюдательный совет высоко оценивает достигнутые результаты и выражает благодарность Правлению ООО «Корпоративный центр ИКС 5» и всем сотрудникам Компании за активную работу и вклад в общий успех.

Наблюдательный совет
18 МАРТА 2020 ГОДА

Вознаграждение

Настоящий отчет представляет собой отчет о вознаграждениях по смыслу статьи 2:135b Гражданского кодекса Нидерландов и содержит сведения о фактическом вознаграждении членов Правления X5 Retail Group N.V. и Наблюдательного совета за 2019 финансовый год, выплаченном в соответствии с политиками вознаграждения, опубликованными на сайте Компании (www.x5.ru). Более подробная информация о вознаграждении членов Правления X5 Retail Group N.V. и Наблюдательного совета приводится в примечаниях 28 и 29 к консолидированной финансовой отчетности. Информация о вознаграждении членов Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5» представлена в разделе «Вознаграждение членов Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5» (Прочие ключевые руководящие сотрудники)» (Remuneration of the Executive Board ('Other key management personnel')) в примечании 28 к консолидированной финансовой отчетности.

В соответствии с Законом Нидерландов, принятым во исполнение пересмотренной Директивы ЕС о правах акционеров (Директива SRD II), Отчет о вознаграждениях ежегодно выносится на совещательное голосование Общего собрания акционеров. Результаты совещательного голосования и порядок учета таких результатов приводятся в Отчете о вознаграждениях за следующий финансовый год.

В настоящем Отчёте о вознаграждениях представлены сведения о соответствии порядка выплаты вознаграждения за 2019 году действующим политикам вознаграждения, о влиянии вознаграждения на результаты деятельности Компании в долгосрочной перспективе, а также сведения об учёте факторов финансового и нефинансового характера при определении размера переменной части вознаграждения.

Политика вознаграждения

Директива SRD II требует принятия отдельных политик вознаграждения для Правления и Наблюдательного совета. Соответствующие политики принимаются Общим собранием акционеров не реже одного раза в четыре года, все изменения к ним также утверждаются акционерами.

Компания высоко ценит поддержку со стороны акционеров и заинтересованных сторон, что было в полной мере отражено при разработке обеих политик вознаграждения. При подготовке политик Наблюдательным советом были также учтены внешние условия деятельности Компании, применимое законодательство и положения Кодекса корпоративного управления Нидерландов, конкурентный уровень вознаграждения, рекомендации, подготовленные организациями, представляющими институциональных акционеров, а также мнение основных акционеров Компании.

Политика вознаграждения членов Правления X5 Retail Group N.V.

По решению Наблюдательного совета политика вознаграждения членов Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5» основывается на положениях политики вознаграждения членов Правления X5 Retail Group N.V. В 2018 году по результатам принятия Общим собранием акционеров долгосрочной программы премирования на 2018–2020 годы в Политику вознаграждения членов Правления X5 Retail Group N.V. были внесены изменения. В 2020 году на утверждение годовому Общему собранию акционеров будет представлена новая редакция политики, учитывающая требования Директивы SRD II в отношении раскрытия дополнительной информации.

Факторы, влияющие на вознаграждение

- 1

Игорь Шехтерман назначен членом Правления и главным исполнительным директором 12 ноября 2015 года. В таблице его вознаграждение приведено в годовом исчислении.
- 2

Соотношение уровней оплаты труда рассчитано путем деления общей суммы вознаграждения главного исполнительного директора (включая базовый оклад и выплаты в рамках краткосрочной программы премирования) на средний размер вознаграждения в расчете на одного работника Х5. Учитывая нерегулярный характер выплат в рамках долгосрочной программы премирования, они в расчет соотношения уровней оплаты труда внутри Компании не включаются, что позволяет обеспечить достоверное и последовательное представление результатов сравнения. Размер вознаграждения главного исполнительного директора за 2015 год рассчитан с момента назначения. Средний уровень вознаграждения в расчете на одного сотрудника рассчитан делением общей суммы расходов на персонал (приводится в примечании 28 к консолидированной финансовой отчетности) на количество сотрудников по числу штатных единиц.

Цели политики вознаграждения:

- создание системы вознаграждения, содействующей развитию сильной корпоративной культуры и позволяющей Компании привлекать, вознаграждать и удерживать наиболее квалифицированных специалистов, ведущих Компанию к достижению стратегических целей;
- выстраивание сбалансированной системы вознаграждения, направленной на достижение устойчивых финансовых результатов в соответствии с долгосрочной стратегией Компании с учётом интересов руководства и акционеров, а также иных заинтересованных сторон, включая покупателей, работников и общество в целом.

Таким образом, политика вознаграждения способствует долгосрочному развитию Компании с учётом требований всех заинтересованных сторон. При формировании политики вознаграждения Комитет по назначениям и вознаграждениям проводит сценарный анализ для определения рисков Компании, связанных с переменной частью вознаграждения.

Вознаграждение членов Правления Х5 Retail Group N.V. состоит из постоянной и переменной частей («Общее денежное вознаграждение»), которые включают базовый оклад и выплаты в рамках краткосрочной (STI) и долгосрочной (LTI) программ премирования. Обе программы премирования основаны на оценке финансовых и нефинансовых показателей эффективности, обеспечивающих достижение стратегических целей Компании, которые заключаются в увеличении стоимости Компании в долгосрочной перспективе за счёт поддержания лидирующих позиций по показателю признания со стороны потребителей, сотрудников и акционеров.

Политика вознаграждения членов Наблюдательного совета

Как указано ниже и далее в разделе «Вознаграждение членов Наблюдательного совета в 2019 году», политика вознаграждения членов Наблюдательного совета была пересмотрена и утверждена в 2019 году. Вознаграждение членов Наблюдательного совета устанавливается в размере, достаточном для привлечения специалистов, которые благодаря своему опыту и знаниям могут внести значительный вклад в реализацию стратегии и долгосрочных планов развития Компании и способствовать её устойчивому развитию. Таким образом, политика вознаграждения способствует долгосрочному развитию Компании с учётом требований всех заинтересованных сторон.

В таблице ниже представлены данные об общем размере вознаграждения каждого члена Правления Х5 Retail Group N.V. и среднем уровне вознаграждения в расчёте на одного сотрудника Х5 (в эквиваленте полной занятости) в сопоставлении с показателями деятельности Компании за последние пять лет.

	2019	2018	2017	2016	2015
РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ					
Выручка, млрд руб.	1 734	1 533	1 295	1 034	809
Торговая площадь, тыс. кв. м	7 239	6 464	5 480	4 302	3 333
Количество магазинов	16 297	14 431	12 121	9 187	7 020
Чистая прибыль (по МСБУ (IAS) 17), млрд руб.	26	29	31	22	14
Цена акции, долл. США (на конец периода)	34,5	24,8	37,8	32,5	19,0
ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ЧЛЕНОВ ПРАВЛЕНИЯ, МЛН РУБ.					
Игорь Шехтерман ¹	259	347	344	455	516
Фрэнк Лэйст	35	33	28	36	45
Квинтен Пир	10	—	—	—	—
ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ПРОЧИХ СОТРУДНИКОВ					
Средний размер вознаграждения за год, руб.	754,990	701,192	659,344	665,257	656,932
Соотношение уровней оплаты труда в Компании (уровень оплаты труда главного исполнительного директора Х5 и сотрудников Х5) ²	211	209	174	195	187

Как уже было более подробно описано в Отчёте руководства на с. 58–59, в 2019 году Х5 продолжила реализацию стратегии сбалансированного роста, постепенно переходя от расширения торговых площадей к росту за счёт постоянного совершенствования ценностного предложения, повышения операционной эффективности, цифровой трансформации и развития новых направлений деятельности. Вот уже пятый год подряд в условиях усиливающейся конкуренции и непростой макроэкономической ситуации Компании удаётся расширять присутствие на российском рынке продуктовой розницы, благодаря чему в 2019 году выручка Компании выросла на 13,2% в годовом сопоставлении и составила 1,7 трлн руб.

В сентябре 2019 года в рамках работы по обеспечению более эффективного реагирования на запросы покупателей и максимизации рентабельности инвестиций в каждом подразделении Компания начала трансформацию формата гипермаркетов. Х5 продолжила укреплять лидирующие позиции в ключевых для нее сегментах «магазинов у дома» и супермаркетов путём тестирования и запуска новых концепций при сохранении акцента на качество, эффективность и широту ассортимента во всех магазинах. При этом неотъемлемой составляющей бизнеса стали цифровые технологии, благодаря которым наряду с розничными каналами начинают функционировать сервисы Perekrestok.ru и 5Post.

Развитие и быстрое расширение присутствия Компании ведут к росту её социальной и экологической ответственности. В 2019 году Компания поставила перед собой более амбициозные цели в области устойчивого развития, в связи с чем включила чётко сформулированные цели устойчивого развития в свою общую бизнес-стратегию.

С учётом указанного направления развития Компании Комитет по назначениям и вознаграждениям доработал политики вознаграждения членов Правления Х5 Retail Group N.V. и Правления ООО «Корпоративный центр Икс 5» с тем, чтобы обеспечить их соответствие стратегии и планам долгосрочного развития Компании. Так, с учетом того, что в рамках краткосрочной программы премирования акцент делается на такие стратегические показатели эффективности, как сопоставимые продажи, рентабельность инвестиций, индекс потребительской лояльности и уровень текучести кадров, а долгосрочная программа премирования основана на поддержании высоких показателей выручки и стоимости компании, политика вознаграждения членов Правления Х5 Retail Group N.V. способствует успеху Компании в ближайшей перспективе, одновременно обеспечивая достижение ее долгосрочных целей.

Сравнение с другими компаниями отрасли

Компания ежегодно проводит сравнительный анализ уровня вознаграждения членов Правления Х5 Retail Group N.V. и Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5» относительно сопоставимых компаний отрасли. Поскольку деятельность Компании осуществляется преимущественно в России, сравнение проводится с российскими компаниями сопоставимого масштаба деятельности. Данные других компаний отрасли обладают несомненной ценностью, но не являются основным фактором определения размера вознаграждения. Наблюдательный совет в первую очередь руководствуется принципом соответствия размера вознаграждения профессионализму, уровню ответственности и эффективности работы каждого сотрудника. Поскольку Компания стремится привлечь и удержать наиболее квалифицированных специалистов, целевой уровень Общего денежного вознаграждения членов Правления Х5 Retail Group N.V. и Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5» находится в интервале от медианы до 75-го процентиля.

Размер вознаграждения членов Наблюдательного совета сравнивается с показателями референтной группы, состоящей из голландских и европейских компаний сопоставимого масштаба, а также крупнейших российских и международных ритейлеров. С целью привлечения наиболее талантливых специалистов с необходимым международным опытом и соответствующим уровнем знаний и способностей, размер вознаграждения членов Наблюдательного совета устанавливается в интервале от медианы до 75-го процентиля.

Соотношение уровней оплаты труда в Компании

Соотношение уровней оплаты в тех или иных компаниях определяется их отраслевой принадлежностью, географией ведения деятельности и организационной моделью. Х5 является ведущей компанией на рынке продуктовой розницы, и относительно малая численность её сотрудников руководящего звена по сравнению с численностью операционного персонала магазинов и складских комплексов в семи федеральных округах России обуславливает значительный разброс показателей оплаты труда в рамках Компании, а также значительную разницу между средним уровнем вознаграждения по Компании в целом и уровнем вознаграждения членов Правления Х5 Retail Group N.V. В компаниях с иной отраслевой принадлежностью соотношение данных показателей может быть иным. Помимо этого, соотношение уровней оплаты труда может значительно варьироваться в различные периоды в зависимости от результатов Компании за год, поскольку такие результаты влияют на вознаграждение членов Правления Х5 Retail Group N.V. (и Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5») в гораздо большей степени, чем на вознаграждение остальных сотрудников Компании.

Изменения в вознаграждении членов Правления Х5 Retail Group N.V.

Решением Общего собрания акционеров 2019 года утверждено повторное назначение Игоря Шехтермана и Фрэнка Лейста в состав Правления Х5 Retail Group N.V. на двух- и четырехлетний срок соответственно. Также утверждено назначение Квинтена Пира в качестве нового члена Правления сроком на четыре года. После повторного назначения Фрэнка Лейста его базовый оклад был увеличен с учетом показателей сопоставимых компаний. Более подробная информация о вознаграждении членов Правления за 2019 год приводится ниже в разделе «Вознаграждение членов Правления Х5 Retail Group N.V. в 2019 году».

Изменения в вознаграждении членов Наблюдательного совета

В таблице ниже представлены данные об общем размере вознаграждения каждого члена Наблюдательного совета за последние пять финансовых лет (в млн руб.).

	2019	2018	2017	2016	2015
Стефан Дюшарм	40	39	34	42	11
Михаил Фридман ¹	—	—	—	—	—
Джефф Кинг	36	35	34	36	21
Петр Демченков	31	24	20	11	8
Михаил Кучмент	15	13	24	9	3
Андрей Елинсон ¹	—	—	—	—	—
Карл-Хайнц Холланд ²	11	4	—	—	—
Надя Шурабура ²	12	4	—	—	—
Александр Торбахов ³	17	—	—	—	—

- 1
- Михаил Фридман и Андрей Елинсон, как представители CTF Holdings S, не получают вознаграждения в качестве членов Наблюдательного совета, ни в денежной форме, ни в форме акций с ограниченным обращением.
- 2
- Карл-Хайнц Холланд и Надя Шурабура назначены решением Общего собрания акционеров 30 августа 2018 года.
- 3
- Александр Торбахов назначен решением Общего собрания акционеров 10 мая 2019 года.

Последний раз размер вознаграждения членов Наблюдательного совета пересматривался в 2010 году. С тех пор Компания стала ведущим российским ритейлером, а нынешний состав Наблюдательного совета отражает стремление Компании отвечать запросам завтрашнего дня. В этой связи по результатам сравнительного анализа уровня вознаграждения, выполненного сторонней организацией по заказу Комитета по назначениям и вознаграждениям, Наблюдательный совет предложил Общему собранию акционеров 2019 года скорректировать размер вознаграждения его членов. Более подробная информация представлена ниже в разделе «Вознаграждение членов Наблюдательного совета в 2019 году».

Вознаграждение членов Правления Х5 Retail Group N.V. в 2019 году

Выплата вознаграждения членам Правления Х5 Retail Group N.V. в 2019 году осуществлялась в соответствии с Политикой вознаграждения членов Правления Х5 Retail Group N.V.

В таблице ниже представлены общие сведения о суммах вознаграждения, выплаченного членам Правления Х5 Retail Group N.V. по прекращению срока действия отлагательных условий в 2019 году или на конец 2019 года (в млн руб.).

Ф.И.О.	ГОД	БАЗОВЫЙ ОКЛАД	ПРЕМИЯ В РАМКАХ КРАТКОСРОЧНОЙ ПРОГРАММЫ ПРЕМИРОВАНИЯ	ПРЕМИЯ В РАМКАХ ДОЛГОСРОЧНОЙ ПРОГРАММЫ ПРЕМИРОВАНИЯ	ВЫПЛАТЫ, ОСНОВАННЫЕ НА АКЦИЯХ	СОЦИАЛЬНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ	ВСЕГО
Игорь Шехтерман	2019	76	53	97	—	33	259
	2018	60	59	183	1	44	347
Фрэнк Лейст	2019	22	13	—	—	—	35
	2018	20	13	—	—	—	33
Квинтен Пир	2019	6	4	—	—	—	10
	2018	—	—	—	—	—	—
Итого	2019	104	70	97	—	33	304
		80	72	183	1	44	380

Базовый оклад

Размер базового оклада соответствует уровню вознаграждения сопоставимых компаний, установленному по итогам ежегодно проводимого сравнительного анализа уровня оплаты труда.

Как указано выше в настоящем отчете, в 2019 году состав Правления Х5 Retail Group N.V. претерпел определенные изменения. Решением Общего собрания акционеров 2019 года Игорь Шехтерман и Фрэнк Лейст повторно назначены в качестве членов Правления на двух- и четырехлетний срок соответственно. После повторного назначения Фрэнка Лейста его базовый оклад был установлен в размере 315 тыс. евро, что отражает уровень вознаграждения сопоставимых компаний. Указанное выше годовое Общее собрание акционеров также утвердило назначение Квинтена Пира на 50% ставки с базовым окладом в размере 137,5 тыс. евро. В эквиваленте полной занятости базовый оклад Квинтена Пира на 2020 год составляет 275 тыс. евро.

Представленный в таблице общий размер вознаграждения Игоря Шехтермана включает суммы, выплачиваемые в Нидерландах и России: как член Правления Х5 Retail Group N.V., осуществляющий свою деятельность в России, он также принят на работу по трудовому договору, заключенному с операционной дочерней компанией Х5 Retail Group в России. В соответствии с условиями данного договора, 75% общей суммы базового оклада и переменной составляющей вознаграждения выплачиваются в России. Дочерние общества и иные компании, входящие в периметр консолидированной финансовой отчетности Х5, не выплачивали и не выделяли средства на выплату вознаграждения членам Правления Х5 Retail Group N.V.

Выплаты в рамках краткосрочной программы премирования

Выплаты в рамках краткосрочной программы премирования основаны на результатах работы за 2019 год и подлежат уплате в 2020 году. По решению Наблюдательного совета в 2019 году весовое соотношение финансовых и индивидуальных показателей в системе оценки результатов для целей премиальных выплат главному исполнительному директору и иным членам Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5» составило 50% и 50% соответственно. При этом условием выплаты премии выступает достижение Компанией установленного целевого уровня рентабельности и выручки. К финансовым показателям относятся сопоставимые продажи и рентабельность инвестиций. Данные показатели равновесны и отражают стратегию сбалансированного роста Компании, основанную на совершенствовании ценностного предложения, повышении операционной эффективности и цифровой трансформации.

Нефинансовые показатели связаны с реализацией стратегической цели Компании по поддержанию лидирующих позиций по части признания со стороны потребителей и сотрудников и включают индекс потребительской лояльности (NPS) и уровень текучести кадров в равном соотношении. Достижение общекорпоративных финансовых показателей и индивидуальных показателей способствует успеху Компании в ближайшей перспективе, одновременно обеспечивая достижение её долгосрочных целей. Х5 не раскрывает фактические значения плановых показателей эффективности, так как данная информация носит конфиденциальный характер.

Выплаты корпоративному секретарю Компании в рамках краткосрочной программы премирования основаны на достижении индивидуальных целевых показателей в рамках выполнения должностных обязанностей, при этом условием

выплаты премии выступает достижение Компанией установленного целевого уровня рентабельности и выручки. Весовое соотношение рентабельности инвестиций (финансового показателя) и индивидуальных нефинансовых показателей в системе оценки результатов для целей премиальных выплат главному операционному директору X5 Retail Group N.V. составляет 30% и 70% соответственно. При этом условием выплаты премии также выступает достижение Компанией установленного целевого уровня рентабельности и выручки. Вознаграждение за достижение плановых показателей устанавливается в размере 100% от базового оклада для главного исполнительного директора и 60% для корпоративного секретаря и главного операционного директора X5 Retail Group N.V.

Оценка достижения целевых показателей проводилась Наблюдательным советом применительно к каждому члену Правления X5 Retail Group N.V. в индивидуальном порядке. Условие выплаты премии за 2019 отчетный год, а именно достижение установленного уровня рентабельности и выручки, выполнено.

Финансовые цели, установленные на 2019 год для Игоря Шехтермана (главный исполнительный директор), были достигнуты на 58,2% по уровню сопоставимых продаж и 91,8% по рентабельности инвестиций.

Выплаты в рамках долгосрочной программы премирования

Для главного исполнительного директора размер выплат в рамках долгосрочной программы премирования за 2019 год включает сумму отложенной части вознаграждения по долгосрочной программе премирования, принятой на 2015–2018 годы (37 млн руб.), и сумму, начисленную по действующей программе 2018–2020 годов (75 млн руб.), в соответствии с требованиями МСФО (более подробная информация представлена в разделе «Расходы на персонал» в примечании 28 на с. 310–314).

Долгосрочная программа премирования, принятая на 2015–2018 годы, была прекращена по достижении её целей в 2017 году. Согласно предусмотренному программой механизму выплаты отложенной части вознаграждения, 50% от общего вознаграждения в рамках второго этапа программы было выплачено в 2018 году, а выплата оставшихся 50% была отложена на 2019 год. Выплата премии была обусловлена достижением и сохранением лидирующих позиций по показателям выручки в течение 2018 года при условии выполнения планового показателя EBITDA с целью поддержания уровня рентабельности Компании.

Действующая долгосрочная программа денежного премирования принята на трёхлетний период с 1 января 2018 года по 31 декабря 2020 года и, как и прежняя, предусматривает выплату отложенного компонента вознаграждения при условии соблюдения установленных требований. Наличие отложенного компонента способствует реализации долгосрочных целей Компании,

Нефинансовые плановые показатели по NPS и уровню текучести кадров достигнуты на 87,3% и 133,4% соответственно. Ввиду того, что плановые значения показателей по сопоставимым продажам и NPS достигнуты не были, премиальные выплаты Игорю Шехтерману установлены в размере 56% от вознаграждения за достижение плановых показателей (базового оклада). С учетом результатов деятельности Компании за 2019 год и в частности высоких показателей роста сопоставимых продаж относительно рынка Наблюдательный совет использовал своё право по собственному усмотрению увеличить размер премии на 20%. Таким образом, общий размер выплат Игорю Шехтерману в рамках краткосрочной программы премирования составил 76% от вознаграждения за достижение плановых показателей (базового оклада).

Фрэнку Лэйсту (корпоративному секретарю Компании) в связи с выполнением индивидуальных целевых показателей полагается выплата в размере 100% вознаграждения в рамках краткосрочной программы премирования или 60% базового оклада.

Установленный показатель рентабельности инвестиций, учитываемый при премировании Квинтена Пира (главного операционного директора X5 Retail Group N.V.), выполнен на 91,8%. Средний уровень достижения индивидуальных нефинансовых целей превысил целевые значения. Таким образом, общий размер выплат Квинтенту Пиру составил 101% целевого вознаграждения или 60,6% базового оклада.

с одной стороны, и служит эффективным механизмом удержания персонала – с другой. Цели, принятые в рамках долгосрочной программы премирования, обеспечивают согласованность долгосрочных интересов акционеров и менеджмента Компании и направлены на реализацию задач устойчивого развития и стратегических инициатив, способствующих увеличению стоимости Компании в долгосрочной перспективе. Они выражены в форме показателей эффективности, призванных обеспечить достижение Компанией лидирующих позиций с точки зрения отношения объема выручки к стоимости Компании по сравнению с конкурентами. Помимо этого, программа предусматривает минимально допустимые значения показателей рентабельности EBITDA и отношения чистого долга к EBITDA, с тем чтобы не допустить снижения рентабельности и сохранить рациональный подход к управлению финансами и бухгалтерским балансом. Согласно условиям программы 50% общей суммы вознаграждения выплачивается в 2021 году при условии удержания достигнутых плановых показателей до конца 2020 года, а оставшиеся 50% – в 2022 году, при этом отложенное вознаграждение выплачивается только при условии достижения установленного уровня рентабельности.

Члены Правления X5 Retail Group N.V., осуществляющие свою деятельность в Нидерландах, в долгосрочной программе премирования не участвуют.

Выплаты, основанные на акциях

Члены Правления X5 Retail Group N.V. больше не имеют права на получение акций с ограниченным обращением (АОО) и иных выплат, основанных на акциях.

В таблице ниже представлена информация об АОО, предоставленных Игорю Шехтерману, ранее занимавшему должность члена Наблюдательного совета.

Акции с ограниченным обращением (АОО), предоставленные и подлежащие предоставлению членам Правления X5 Retail Group N.V.

	ТРАИШ	АОО, ПРЕДОСТАВЛЕННЫЕ В 2014 ГОДУ	АОО, ПРЕДОСТАВЛЕННЫЕ В 2015 ГОДУ	АОО, ПРЕДОСТАВЛЕННЫЕ В 2016 ГОДУ	ГОД ВСТУПЛЕНИЯ В ПРАВА	АОО, ПО КОТОРЫМ ПРОИЗОШЕЛ ПЕРЕХОД ПРАВ	СТОИМОСТЬ НА ДАТУ ВСТУПЛЕНИЯ В ПРАВА¹	ГДР, ПО КОТОРЫМ ДЕЙСТВУЕТ ЗАПРЕТ НА ПРОДАЖУ НА 31.12.2019²	ОКОНЧАНИЕ ПЕРИОДА ЗАПРЕТА НА ПРОДАЖУ	АОО, ПОДЛЕЖАЩИЕ ПРЕДОСТАВЛЕНИЮ НА 31.12.2019	АОО, ПОДЛЕЖАЩИЕ ПРЕДОСТАВЛЕНИЮ НА 31.12.2018
I. Shekhterman	4	7 384	—	—	2016	7 384	9	—	2018	—	—
	5	—	15 793	—	2017	15 793	33	—	2019	—	—
	6	—	—	11 396	2018	11 396	21	11 396	2020	—	—

- 1

Датой вступления в права считается 19 мая соответствующего года вступления в права. Если 19 мая приходится на выходной день, датой вступления в права считается первый рабочий день, следующий за выходным (21 мая в 2018 году, 20 мая в 2019 году).
- 2

Количество ГДР, удерживаемых в течение периода запрета на продажу, равняется количеству АОО, по которым произошел переход прав, за вычетом ГДР, проданных для покрытия налоговых платежей (при необходимости).

Вознаграждение членов Наблюдательного совета в 2019 году

При определении размера вознаграждения членов Наблюдательного совета за 2019 год применялась соответствующая политика вознаграждения с учетом изменения размера основного оклада, утвержденного Общим собранием акционеров в 2019 году.

В таблице ниже представлены общие сведения о фактических суммах вознаграждения, выплаченного членам Наблюдательного совета по прекращению срока действия отлагательных условий в 2019 году или на конец 2019 года (в млн руб.).

Ф.И.О.	ДОЛЖНОСТЬ	БАЗОВОЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ		ВЫПЛАТЫ, ОСНОВАННЫЕ НА АКЦИЯХ		ОБЩИЙ РАЗМЕР ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ	
		2019	2018	2019	2018	2019	2018
Стефан Дюшарм	Председатель	19	20	21	19	40	39
Андрей Елинсон¹		—	—	—	—	—	—
Михаил Фридман¹		—	—	—	—	—	—
Джефф Кинг	Председатель Комитета по аудиту и рискам	18	19	18	16	36	35
Петр Демченков	Председатель Комитета по назначениям и вознаграждениям	17	15	14	9	31	24
Михаил Кучмент		8	7	7	6	15	13
Карл-Хайнц Холланд		7	4	4	—	11	4
Надя Шурабура		8	4	4	—	12	4
Александр Торбахов²	Председатель Комитета по инновациям и технологиям	14	—	3	—	17	—

- 1

Михаил Фридман и Андрей Елинсон, как представители CTF Holdings S, не получают вознаграждения в качестве членов Наблюдательного совета, ни в денежной форме, ни в форме акций с ограниченным обращением.
- 2

Несмотря на то, что назначение Александра Торбахова было утверждено годовым Общим собранием акционеров 10 мая 2019 года, период расчета его вознаграждения исчисляется с 25 января 2019 года (даты выдвижения его кандидатуры Наблюдательным советом).

Базовое вознаграждение

Вознаграждение членов Наблюдательного совета устанавливается в размере, достаточном для привлечения специалистов, обладающих международным опытом и соответствующим уровнем знаний, которые способны внести значительный вклад в реализацию стратегии и долгосрочных развития планов Компании, а также способствовать её устойчивому развитию.

В 2019 году Общее собрание акционеров согласовало изменение размера вознаграждения членов Наблюдательного совета с учётом сравнительного анализа уровня вознаграждения, выполненного сторонней организацией по заказу Комитета по назначениям и вознаграждениям. Таким образом, с 1 июня 2019 года вознаграждение выплачивается в следующем размере:

должность	размер вознаграждения (в евро)
Председатель Наблюдательного совета	250 000
Член Наблюдательного совета	100 000
дополнительные выплаты	
Заместитель председателя Наблюдательного совета	50 000
Председатель комитета	100 000
Член комитета	16 000

В декабре 2019 года советом было принято решение о ролпуске с 1 января 2020 года Комитета по взаимодействию со связанными сторонами

и о передаче его функций Комитету по аудиту и рискам.

Выплаты, основанные на акциях

Выплаты, основанные на акциях, соответствуют суммам, начисленным в рамках Программы предоставления акций с ограниченным обращением (см. таблицу ниже).

Вознаграждение членов Наблюдательного совета включает предоставление прав на долевые инструменты в форме акций с ограниченным обращением (АОО). Такая структура вознаграждения соотносит интересы членов Наблюдательного совета с интересами акционеров и укрепляет их заинтересованность и уверенность в будущем Компании. Решение о выплатах членам Наблюдательного совета, основанных на акциях, принимается Общим собранием акционеров и не зависит от показателей эффективности деятельности.

Количество АОО, которые могут быть предоставлены члену Наблюдательного совета за год, определяется путем деления 100% его фиксированного годового вознаграждения на среднюю рыночную стоимость* ГДР на соответствующую дату. При предоставлении АОО устанавливается трехлетний период перехода прав на акции и последующий двухлетний периода запрета на продажу. Решение о предоставлении АОО членам Наблюдательного совета принимается Общим собранием акционеров безотносительно показателей эффективности их деятельности.

* Под средней рыночной стоимостью понимается средневзвешенная по объему цена ГДР в течение 30 календарных дней, непосредственно предшествующих дате предоставления АОО. Средневзвешенная по объему цена рассчитывается на основе цены ГДР на момент закрытия в соответствии с Официальным списком Лондонской фондовой биржи.

	транш	аоо, предоставленные в 2016 году	аоо, предоставленные в 2017 году	аоо, предоставленные в 2018 году ³	аоо, предоставленные в 2019 году ⁴	год вступления в права	аоо, по которым произошел переход прав	стоимость на дату вступления в права	гдр, по которым произошел переход прав, после налогообложения	гдр, по которым действует запрет на продажу на 31.12.2019 ⁵	окончание периода запрета на продажу	аоо, подлежащие предоставлению на 31.12.2019	аоо, подлежащие предоставлению на 31.12.2018
Стефан Дюшарм	7	25 703	–	–	–	2019	25 703	53	13 257	13 257	2021	–	25 703
	8	–	9 631	–	–	2020	–	–	–	–	2022	9 631	9 631
	9	–	–	9 977	–	2021	–	–	–	–	2023	9 977	9 977
	10	–	–	–	9 722	2022	–	–	–	–	2024	9 722	–
Джефф Кинг	6	13 250	–	–	–	2018	13 250	25	8 749	8 749	2020	–	–
	7	14 280	–	–	–	2019	14 280	29	9 449	9 449	2021	–	14 280
	8	–	8 026	–	–	2020	–	–	–	–	2022	8 026	8 026
	9	–	–	9 977	–	2021	–	–	–	–	2023	9 977	9 977
Петр Демченков	10	–	–	–	9 373	2022	–	–	–	–	2024	9 373	–
	6	5 698	–	–	–	2018	5 698	11	3 762	3 762	2020	–	–
	7	5 712	–	–	–	2019	5 712	12	3 779	3 779	2021	–	5 712
	8	–	5 618	–	–	2020	–	–	–	–	2022	5 618	5 618
Михаил Кучмент	9	–	–	7 982	–	2021	–	–	–	–	2023	7 982	7 982
	10	–	–	–	8 942	2022	–	–	–	–	2024	8 942	–
	7	5 712	–	–	–	2019	5 712	12	3 779	3 779	2021	–	5 712
	8	–	3 210	–	–	2020	–	–	–	–	2022	3 210	3 210
Карл-Хайнц Холланд	9	–	–	3 991	–	2021	–	–	–	–	2023	3 991	3 991
	10	–	–	–	4 099	2022	–	–	–	–	2024	4 099	–
	9	–	–	1 995	–	2021	–	–	–	–	2023	1 995	–
	10	–	–	–	3 749	2022	–	–	–	–	2024	3 749	–
Надя Шурабура	9	–	–	1 995	–	2021	–	–	–	–	2023	1 995	–
	10	–	–	–	4 099	2022	–	–	–	–	2024	4 099	–
Александр Торбахов	10	–	–	–	7 365	2022	–	–	–	–	2024	7 365	–

- 1 Датой вступления в права считается 19 мая соответствующего года вступления в права. Если 19 мая приходится на выходной день, датой вступления в права считается первый рабочий день, следующий за выходным (21 мая в 2018 году, 20 мая в 2019 году).
- 2 Количество ГДР, удерживаемых в течение периода запрета на продажу, равняется количеству АОО, по которым произошел переход прав, за вычетом ГДР, проданных для покрытия налоговых платежей (при необходимости).
- 3 АОО за 2018 год были фактически предоставлены Карлу-Хайнцу Холланду и Наде Шурабура в 2019 году после утверждения их кандидатур в качестве членов Наблюдательного совета. АОО были предоставлены в пропорции 6/12.
- 4 Александру Торбахову АОО за 2019 год были предоставлены в пропорции 11/12.

Вознаграждение, выплачиваемое дочерними и иными компаниями

Дочерние общества и иные компании, входящие в периметр консолидированной финансовой отчетности Х5, не выплачивали и не выделяли средства на выплату вознаграждения членам Наблюдательного совета.

Кредиты

Компания не предоставляла никакие (персональные) кредиты, гарантии и иные подобные инструменты членам Правления Х5 Retail Group N.V. или Наблюдательного совета.

Возврат выплаченной переменной части вознаграждения

Возврат выплаченной переменной части вознаграждения не осуществлялся.

Выходное пособие

Выходное пособие членам Правления Х5 Retail Group N.V. или Наблюдательного совета не выплачивалось.

Прогноз на 2020 год

В 2020 году настоящий отчёт о вознаграждениях будет вынесен на совещательное голосование Общего собрания акционеров. Кроме того, Наблюдательный совет представит собранию политики вознаграждения Правления Х5 Retail Group N.V. и Наблюдательного совета, актуализированные в соответствии с Директивой SRD II.

Компания придерживалась принципов данных политик вознаграждения в 2019 году и намерена продолжить применять их в следующем финансовом году.

В 2019 году Х5 добилась значительных результатов в реализации долгосрочных стратегических задач, установленных Наблюдательным советом в рамках долгосрочной программы премирования. Учитывая, что 31 декабря 2020 года срок действия программы заканчивается, в течение 2020 года Комитет по назначениям и вознаграждениям рассматривает вопрос о её продлении с учетом долгосрочных стратегических целей Компании. При этом Наблюдательный совет признаёт и учитывает в контексте быстро меняющихся условий ведения бизнеса всю сложность и важность постоянной актуализации целевых показателей и критериев эффективности деятельности, вводимых для обеспечения устойчивого развития Компании и увеличения её стоимости в долгосрочной перспективе.

Наблюдательный совет

18 МАРТА 2020 ГОДА

