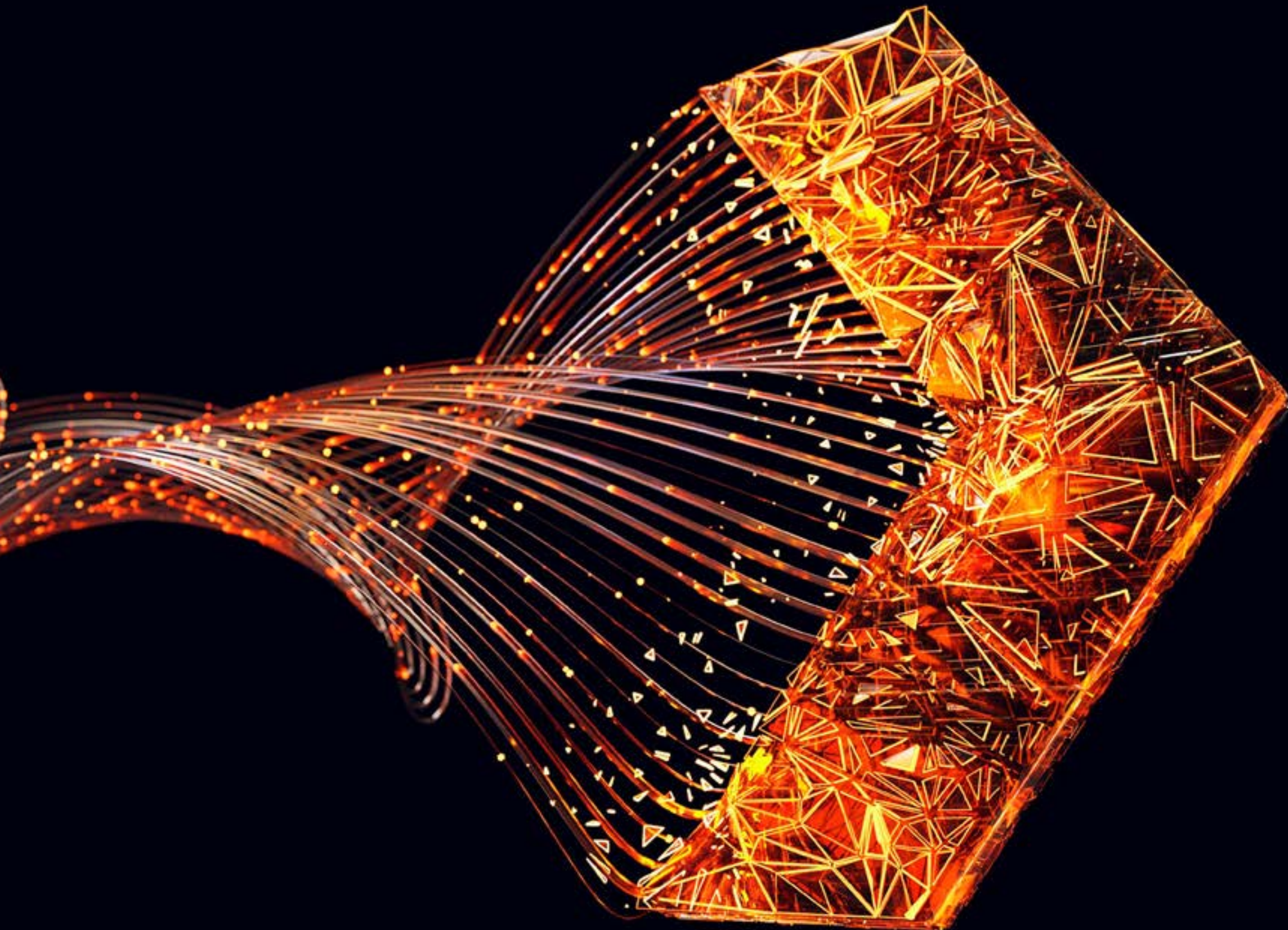


X5 RETAIL GROUP

Отчет об устойчивом развитии
2018

**Leading
and evolving**



Содержание

2 Устойчивое развитие

- 4 Взаимодействие с заинтересованными сторонами
- 8 Безопасность и качество продукции
- 14 Соблюдение нормативно-правовых требований и деловая этика
- 18 Персонал
- 26 Охрана труда и техника безопасности
- 32 Программа по защите экологии
- 36 Экологическая стратегия для цепочки поставок
- 38 Работа с населением

44 Отчет о корпоративном управлении

- 46 Структура корпоративного управления
- 56 Управление рисками
- 72 Наблюдательный совет и Правление X5 Retail Group N.V.
- 74 Отчет Наблюдательного совета
- 82 Вознаграждение

Устойчивое развитие




Мы стремимся вести открытый диалог со всеми заинтересованными сторонами, понимать и удовлетворять их потребности и продолжать строить в России прибыльную и гибкую розничную компанию.

Основными заинтересованными сторонами Компании выступают покупатели, сотрудники, инвесторы, поставщики и представители местного населения.



Взаимодействие с заинтересованными сторонами

	Покупатели	Поставщики	Сотрудники	Общество и местное население	Акционеры/инвесторы
Почему взаимодействие необходимо?	<ul style="list-style-type: none"> • Формирование у покупателей понимания ценностного предложения каждого формата Группы • Формирование имиджа, отличающего нас от других участников рынка • Удовлетворение потребностей покупателей и обеспечение комфортного посещения магазина • Повышение лояльности и увеличение доли в расходах покупателей за счет целенаправленной адаптации предложения • Получение обратной связи и повышение эффективности работы Компании на основе собранных данных • Прямое взаимодействие с покупателями и ответы на их вопросы • Развитие бизнеса с учетом меняющегося спроса • Уменьшение объема пищевых отходов 	<ul style="list-style-type: none"> • Обеспечение своевременных и стабильных поставок высококачественной продукции • Расширение сотрудничества с местными производителями в регионах присутствия • Формирование партнерских отношений с поставщиками и проведение эффективных совместных промоакций и других коммерческих мероприятий • Удовлетворение потребностей и пожеланий покупателей • Поддержание доверительных и уважительных отношений с деловыми партнерами • Обеспечение здоровья и безопасности потребителей • Повышение эффективности деятельности, сокращение образования отходов и товарных потерь • Доставка товаров потребителям наиболее эффективным способом 	<ul style="list-style-type: none"> • Поддержка профессионального роста и социального благополучия сотрудников • Развитие корпоративной культуры, направленной на достижение стратегических целей • Ведение диалога с профсоюзами • Донесение до сотрудников актуальной информации о правилах охраны труда и безопасности на рабочем месте • Создание атмосферы, располагающей к внесению предложений по совершенствованию операционных процессов • Удержание и развитие квалифицированных и целеустремленных сотрудников • Повышение мотивации сотрудников, оказание помощи в получении профессиональных навыков • Поддержание хорошей репутации среди действующих и потенциальных сотрудников 	<ul style="list-style-type: none"> • Понимание и удовлетворение потребностей местного населения и реагирование на социальные и экологические проблемы • Забота о здоровье и благополучии населения в регионах присутствия • Формирование, поддержание и защита имиджа и репутации Компании • Повышение узнаваемости наших марок и продукции • Сотрудничество с местными, федеральными и международными СМИ для освещения успехов и результатов деятельности Компании • Выстраивание продуктивных отношений с местными органами власти • Глубокое понимание перспектив развития бизнеса в городах и регионах присутствия • Мониторинг изменений в сфере нормативно-правового регулирования, которые могут повлиять на коммерческую деятельность Компании 	<ul style="list-style-type: none"> • Поддержание осведомленности инвестиционного сообщества о деятельности X5 Retail Group, стратегии, финансовых и операционных показателях и важных событиях Компании • Постоянное совершенствование систем корпоративного управления • Увеличение стоимости X5 в долгосрочной перспективе • Поиск новых решений для модернизации бизнес-процессов и ресурсов для создания стоимости Компании • Демонстрация приверженности принципам открытости • Привлечение инвесторов к участию в деятельности X5 на рынках капитала • Обеспечение роста капитализации Компании в долгосрочной перспективе

	Покупатели	Поставщики	Сотрудники	Общество и местное население	Акционеры/инвесторы
Как происходит взаимодействие?	<ul style="list-style-type: none"> Горячая линия для потребителей (отдельная линия для каждого формата) Коммуникация в социальных сетях и мессенджерах Анализ больших данных о поведении покупателей и поиск наиболее эффективных и надежных способов реализации их потребностей Развитие программ лояльности для каждой сети 	<ul style="list-style-type: none"> Ведение деятельности в соответствии со справедливыми и прозрачными внутренними положениями и процедурами Реализация мер по повышению эффективности работы с X5 для небольших местных производителей Увеличение числа товаров местного производства во всех розничных форматах Проведение тренингов, помогающих поставщикам более эффективно взаимодействовать с логистической инфраструктурой X5 Интеграция крупных федеральных и мелких местных поставщиков в единую транспортно-логистическую систему Ведение открытого диалога и поиск взаимовыгодных решений 	<ul style="list-style-type: none"> Стабильная, справедливая и прозрачная оплата труда и система мотивации персонала Поддержка карьерного роста и конкурентоспособный компенсационный пакет Строгое соблюдение политик в области охраны труда и техники безопасности во всех подразделениях Компании Предоставление возможности участия во внутренних и внешних программах обучения и развития Социальная поддержка сотрудников с хроническими заболеваниями или пережившими несчастный случай, утрату или потерю имущества Поощрение вклада в успешную деятельность Группы 	<ul style="list-style-type: none"> Укрепление лидерства X5 на российском рынке продуктовой розницы за счет поддержки благотворительных и социальных программ, в том числе банков продовольствия («Корзина доброты») Поддержка проектов, имеющих особую важность для местного населения Ответственный подход к воздействию на окружающую среду, в том числе за счет снижения выбросов, экономного потребления ресурсов и сокращения объема производимых отходов Информирование местного населения об актуальных и важных решениях Поддержание отношений с местными органами власти и лидерами среди местного населения 	<ul style="list-style-type: none"> Актуализация стратегии Компании в соответствии с текущими и прогнозируемыми тенденциями на рынке Соответствие высочайшим стандартам прозрачности и раскрытия информации Внедрение передовых методов корпоративного управления, соответствующих актуальным и общепризнанным стандартам Предоставление свободного доступа к информации через интернет-сайт для инвесторов, на котором публикуются годовые и финансовые отчеты, пресс-релизы и презентации Роуд-шоу Встречи с инвесторами на конференциях Конференц-звонки Групповые встречи с аналитиками и инвесторами Пять независимых неисполнительных директоров Наблюдательного совета обеспечивают контроль за соблюдением интересов акционеров
Результаты 2018 года	<ul style="list-style-type: none"> Расширены омниканальные проекты, в том числе «Перекресток-онлайн» и сеть постаматов в магазинах, которые позволяют осуществлять самовывоз товаров, купленных через интернет, и повышают удобство и привлекательность магазинов X5 Расширены программы лояльности и использования больших данных для формирования персональных предложений Непрерывная адаптация ценностного предложения каждой сети к меняющимся потребностям покупателей 	<ul style="list-style-type: none"> Заключены партнерства с 1 426 новыми поставщиками в 74 регионах Разработаны новые эксклюзивные линейки СТМ с участием лучших поставщиков (например, «Зеленая линия» в «Перекрестке») Средняя доля ассортимента от местных поставщиков по Группе превысила 19% (в некоторых регионах их доля в ассортименте «Пятерочки» составляет до 30%) 	<ul style="list-style-type: none"> Выделено более 151 млн руб. на профессиональную подготовку и развитие Проведено более 300 спортивных, информационных и развлекательных мероприятий для сотрудников, в которых приняли участие более 176 тыс. человек Продолжено внедрение и совершенствование политик и правил охраны труда и техники безопасности Обеспечивалось соблюдение политик в области личного равенства и прав человека во всех подразделениях Группы 	<ul style="list-style-type: none"> Открыты новые магазины и ПЦ, создано более 27 тыс. рабочих мест более чем в 60 регионах России Уплачено налогов на сумму более 49,4 млрд руб. на местном, региональном и федеральном уровнях Более 2,9 тыс. больших и малых городов по всей России имеют доступ к надежным и современным услугам розничной торговли, удобным и комфортным для покупателей (более 4,6 млрд посещений) 	<ul style="list-style-type: none"> Соблюдалась дивидендная политика, принятая в 2017 году Внедрена успешная методика работы с инвесторами Проведены сотни конференц-звонков и встреч с инвесторами и аналитиками Проведено два роуд-шоу и принято участие как минимум в 11 встречах с инвесторами Проведен первый День инвестора в Лондоне (октябрь 2018 года) Опубликовано около 46 пресс-релизов через службу новостей фондового рынка Великобритании (RNS) Повышено качество прямых коммуникаций с инвесторами в соответствии со второй директивой Европейского союза «О рынках финансовых инструментов» (MIFID II), проведено первое виртуальное роуд-шоу
		<p> Информация для поставщиков представлена в разделах «Соблюдение нормативно-правовых требований и деловая этика» на с. 162–165 и «Безопасность и качество продукции» на с. 156–161</p>	<p> Информация для сотрудников представлена в разделе «Персонал» на с. 166–173</p>	<p> Информация о социальных аспектах деятельности представлена в разделе «Работа с населением» на с. 186–191</p>	<p> Информация для акционеров представлена в разделе «Корпоративное управление» на с. 192–235</p>

Безопасность и качество продукции

Каждому своему покупателю в каждом своем магазине X5 предлагает только свежие и высококачественные продукты. Это требует внедрения и соблюдения различных правил и положений, затрагивающих всю цепочку поставок продукции – от этапа, предшествующего доставке ее на склад и в магазин, вплоть до ее передачи в руки конечного потребителя. Политика Компании и используемые ею системы соответствуют всем нормативно-правовым требованиям Российской Федерации и учитывают лучший международный опыт в сфере продуктовой розницы.

Основные показатели за 2018 год



1 085 поставщиков прошли аудит «Пятерочки» и внешний аудит (в 2017 году – 977 поставщиков)



225 поставщиков прошли внешний аудит (в 2017 году – 174 поставщика)



8 517 образцов продукции собственного производства отправлено на экспертизу в аккредитованные лаборатории (в 2017 году – 6 331 образец)

1 240 в магазинах проведен аудит

1 068 наименований закупаемых товаров отправлено на экспертизу в аккредитованные лаборатории (в 2017 году – 1 031 наименование)

6 950 случайных образцов собрано с рук сотрудников магазинов для лабораторной проверки соблюдения санитарных норм (в 2017 году – 5 303 образца)



Основные положения политики

В магазинах всех форматов X5 применяется четкий свод правил и указаний относительно качества и безопасности продаваемой продукции. Системы контроля качества распространяются на всю деятельность Компании и предусматривают как аудит поставщиков, так и мониторинг и проверку продукции на полках магазинов.

X5 постоянно совершенствует методы обеспечения безопасности и качества продукции на всех этапах цепочки поставок и в магазинах. Для этого X5 регулярно обращается за рекомендациями к ведущим компаниям, проводящим экспертизу, проверки, тестирование и сертификацию, и затем использует полученные рекомендации в ежедневной работе.

Будучи лидером российского рынка продуктовой розницы, X5 тесно сотрудничает с федеральными надзорными органами и представителями власти в процессе подготовки проектов нормативных документов, касающихся пищевой продукции.

Каждая сеть Компании придерживается собственной политики контроля качества и безопасности, однако все они основаны на следующих принципах:

- обеспечение безопасности продукции и социальная ответственность;
- определение настоящих и будущих потребностей покупателя, помощь в достижении его заявленных и незаявленных целей, стремление превосходить ожидания;

- установление целевого уровня качества исходя из требований потребителя;
- установление и развитие взаимовыгодного сотрудничества с производителями и поставщиками;
- создание и поддержание корпоративной культуры, предусматривающей полную вовлеченность и заинтересованность всех работников в достижении поставленных целей с опорой на свои опыт и квалификацию;
- управление сетями с учетом особенностей их бизнес-процессов и используемых систем в зависимости от этапа жизненного цикла продукта – от его разработки и внедрения в ассортимент до производства и, наконец, продажи покупателю;
- внедрение современных методов контроля качества с целью повышения эффективности в обеспечении безопасности продуктов;
- непрерывное совершенствование – наша постоянная цель.

Для поддержания диалога со всеми бизнес-партнерами X5 также взаимодействует с отраслевыми ассоциациями, включая Союз участников потребительского рынка, Российский союз промышленников и предпринимателей, общественное объединение «Опора России», Общественную палату Российской Федерации, «Союзмолоко», «Русбренд», Рыбный союз, «Руспродсоюз».

Особенности системы контроля качества

Каждый из наших форматов имеет собственный департамент контроля качества, который отвечает за стандарты качества и безопасности и обеспечение требований к продукции на уровне сети магазинов и согласовывает эти требования с соответствующим коммерческим департаментом. Департамент контроля качества аккумулирует и анализирует информацию о внутренних проверках и аудите поставщиков, а также отслеживает соблюдение применяемых стандартов. В сферу совместной ответственности департамента контроля качества и коммерческого департамента входит принятие мер в случае несоблюдения требований, в том числе устранение недостатков и содействие поставщикам в доработке их систем и продукции. Данные департаменты готовят периодическую отчетность для руководства. Кроме того, наши розничные сети регулярно привлекают аккредитованных международных аудиторов для проведения аудита поставщиков и актуализируют стандарты и требования в части качества пищевых продуктов, товаров собственных торговых марок и упаковочных материалов. Чтобы обеспечить безопасность реализуемой продукции для здоровья человека и окружающей среды, а также соответствие стандартам розничной торговли и требованиям покупателей, в Компании применяется подход, основанный на принципах анализа опасностей и контроля критических точек.

Помимо этого, применяются следующие меры, направленные на обеспечение качества продукции:

- лабораторные исследования и тесты продукции в независимых научно-исследовательских центрах и аккредитованных исследовательских лабораториях;
- обучение персонала;
- безопасное хранение и транспортировка продукции;
- использование современных методов контроля, инновационных технологий;
- аудит компаний-поставщиков.

Как это работает

Ввод товара в ассортимент

Перед вводом товара в наш ассортимент предоставленные образцы проходят комплексную проверку на соответствие нашим внутренним требованиям и законодательству Российской Федерации. В нее входят следующие этапы:

1. Проводится проверка документов, удостоверяющих качество и безопасность продукции, а также обеспечивающих защиту прав потребителей.
2. Специальная дегустационная комиссия проводит слепую оценку продуктов и сырья по органолептическим показателям и ставит им баллы.
3. Аккредитованные лаборатории проверяют образцы на соответствие установленным требованиям (микробиологическим, физическим и химическим показателям), определяют подлинность продуктов и выпускают протоколы испытаний. Тесты проводятся как в отношении новых товаров, так и в процессе мониторинга уже поставляемых товаров.
4. Сертифицированные независимые эксперты совместно с руководством сетей проверяют и оценивают состояние предприятия и способность производителя поставлять требуемое количество продукции при соблюдении стандартов качества и безопасности.

По результатам аудита заполняется чек-лист с полным перечнем требований. Аудиты подразделяются на первичные проверки (до заключения договора) и инспекции (в процессе поставок). По их результатам руководство принимает решение относительно ввода продукта в ассортимент.

Руководство Компании уделяет особое внимание качеству товаров собственных торговых марок: для их ввода в ассортимент заполняется отдельный чек-лист, и товары проходят специальную процедуру проверки, подразумевающую более детальное и строгое тестирование поставщиков.

Входной контроль в распределительных центрах

Каждая партия пищевых продуктов при поступлении в РЦ в обязательном порядке проходит проверку на соответствие стандартам Компании, в том числе в отношении внешнего вида, а также требованиям Таможенного союза и федеральных нормативных актов. Контроль качества фруктов, овощей и экзотических плодов осуществляется в соответствии с государственными стандартами Российской Федерации, стандартами Европейской экономической комиссии Организации Объединенных Наций, а также каталогом качества X5 Retail Group и критериями приемки товара по калибру, размерам и степени зрелости.

В 2018 году «Пятерочка» продолжила реализацию проекта «Удаленная приемка» в распределительных центрах и хабах. Проект позволил магазинам этого формата



сократить потери фруктов и овощей за счет использования видеонаблюдения, случайной выборки и снижения коррупционных рисков. Также в 2018 году был начат новый этап проекта «Удаленная приемка по качеству»: в каждом РЦ были установлены дополнительные контрольные точки, что позволило ускорить приемку фруктов и овощей.

В 2018 году «Пятерочка» реализовала проект, направленный на совершенствование мониторинга поставок охлажденной продукции от поставщиков на полки магазинов. В рамках этого проекта все РЦ и хабы «Пятерочки» были оснащены датчиками, измеряющими температуру и влажность в режиме реального времени. Кроме того, аналогичная процедура контроля температуры при помощи датчиков применяется ко всем поступающим партиям фруктов и овощей. Таким образом, при приемке товара директор, отвечающий за качество, имеет доступ к информации об условиях транспортировки. В случае критических отклонений информация записывается датчиком и партия не принимается. В 2018 году был запущен проект по интеграции всех систем мониторинга температуры и влажности в единую систему контроля. Это позволит собирать данные об условиях хранения и перевозки

фруктов, овощей и продукции категории «фреш» в одном месте и в случае отклонений принимать оперативные корректировочные меры.

Чтобы усовершенствовать мониторинг и анализ приемки продукции в РЦ, совместно с департаментом логистики торговой сети «Перекресток» разработана и внедряется система приемки товаров с использованием планшетов, обеспечивающая:

- прослеживаемость товара (ответственный инспектор);
- автоматизацию процесса приемки (автоматическое поступление информации в систему);
- оптимизацию рабочего процесса (устранение технических операций, связанных с бумажным документооборотом).



Контроль качества в магазинах

В Компании действует программа «Час качества», в рамках которой сотрудники магазинов ежедневно с 9 до 10 часов сортируют и осуществляют контроль качества и свежести всей продукции, находящейся на полках в торговом зале. Директора магазинов «Пятерочка», являющиеся одновременно директорами по свежести, несут личную ответственность за свежесть продуктов.

В каждой торговой сети X5 проводятся регулярные проверки магазинов на соответствие стандартам качества и безопасности пищевых продуктов, благодаря чему Компания может быстро урегулировать любые вопросы, возникающие в отношении качества продукции, повышая таким образом уровень обслуживания покупателей в магазинах.

Количество проверок магазинов

	2018	2017	2016	2015
Пятерочка	1 240	2 268	1 956	702
Перекресток	880	907	427	305
Карусель	447	728	265	212
ИТОГО В X5	2 567	3 903	2 648	1 219

Аудит производителей, в том числе СТМ

С X5 Retail Group работают более чем 5 600 поставщиков из России, СНГ, Европы, Азии, Африки и Латинской Америки (за 2018 год их список пополнился более чем 1 400 новыми партнерами). Аудит поставщиков является одним из критериев отбора и оценки партнеров. Программа аудита поставщиков с соответствующим перечнем требований (чек-листом) описана на портале для поставщиков. Все новые поставщики проходят обязательный аудит, чтобы подтвердить, что их производственные мощности соответствуют требованиям по качеству и безопасности продукции.

В 2018 году «Пятерочка» приступила к автоматизации процесса аудита поставщиков. Проект предусматривает включение требования о проведении аудита в информационные системы каждого формата, заполнение чек-листов и ведение графиков аудитов, а также автоматическую блокировку поставщиков, которые не прошли аудит. Это позволит Компании вести статистику аудитов, принимать меры по недопущению попадания на полки магазинов низкокачественных и небезопасных товаров, упростить работу с поставщиками и вести их рейтинг.

В течение отчетного года во всех торговых сетях X5 прошел аудит поставщиков. Образцы продукции были отправлены на анализ в независимые аккредитованные лаборатории. Экспертиза проводилась не только с целью подтверждения органолептических, физико-химических и микробиологических показателей, но и в некоторых случаях достоверности указанной производителем информации о товаре. В частности, проводилась проверка на предмет возможной замены указанных ингредиентов на более дешевые аналоги и использования пищевых добавок и искусственных красителей, подсластителей и консервантов, информация о которых не была заявлена на этикетке. В результате аудита «Пятерочка» отказалась от сотрудничества со 190 поставщиками, а в «Перекрестке» 25 товаров были исключены из ассортимента и одному поставщику было отказано в праве продавать свою продукцию магазинам сети.

Компания применяет единые принципы оценки поставщиков во всех форматах. Это означает, что результаты аудита, проведенного одной сетью, могут использоваться во всех форматах X5 Retail Group. Также был организован процесс приема и обработки обращений покупателей по вопросам СТМ через кол-центры.

Количество аудитов поставщиков

	2018	2017	2016
Пятерочка	1 085	977	939
Перекресток	225	174	167
Карусель	28	33	14

Работа с покупателями

Помимо того, что в каждой сети Компании функционирует отдельная горячая линия для потребителей, X5 также проводит регулярный мониторинг социальных сетей, блогов и форумов в интернете на предмет выявления потенциальных жалоб. Компания тщательно анализирует все претензии и замечания по поводу безопасности и качества продукции. Процесс проверки может предполагать контрольные закупки и отправку образцов на экспертизу.

Взаимодействие с органами государственной власти и саморегулируемыми организациями

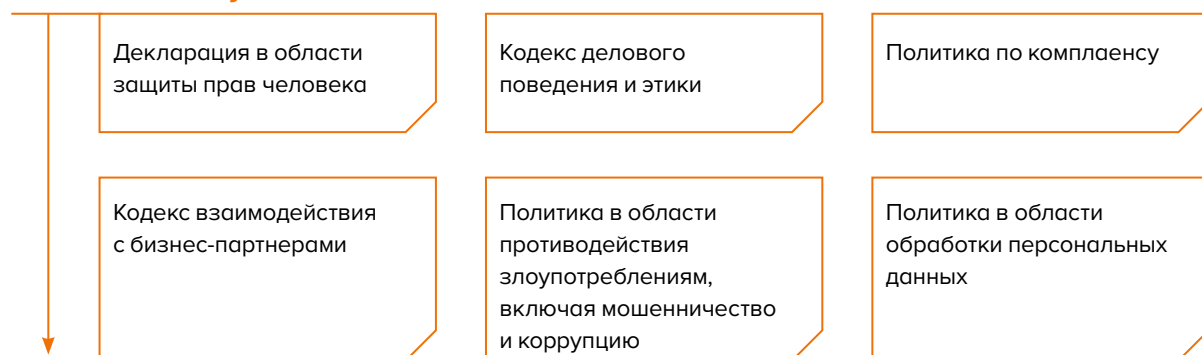
В 2018 году Компания провела экспериментальный проект «Светофор», инициатором которого выступила Федеральная служба по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека (Роспотребнадзор). Добровольная маркировка по системе «Светофор» предполагает цветовую индикацию, нанесенную на упаковку продуктов питания в зависимости от уровня содержания в них соли, сахара и жирных кислот с учетом рекомендуемой суточной нормы потребления этих веществ. Для этой цели Роспотребнадзор подготовил методические рекомендации по цветовой индикации на маркировке пищевой продукции в целях лучшего информирования потребителей.

В 2018 году печатные ветеринарные справки и свидетельства были заменены на электронные, которые готовятся во ФГИС «Меркурий». Это не только способствует совершенствованию контроля за товарами, но и сокращает бумажный документооборот и, как следствие, позволяет достичь существенной экономии и оптимизации процесса.

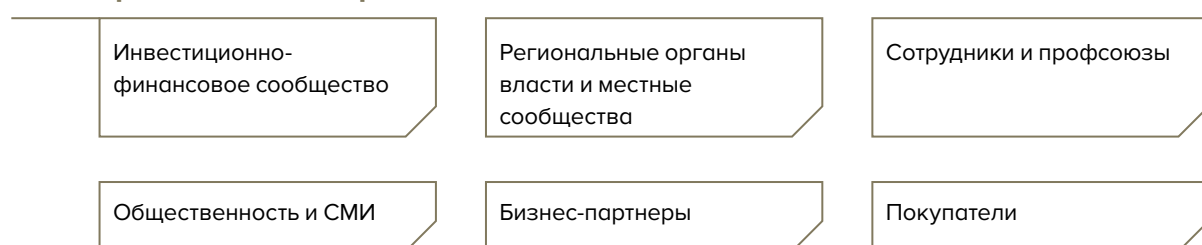
Соблюдение нормативно-правовых требований и деловая этика

В ходе осуществления своей деятельности X5 Retail Group стремится обеспечить соответствие действий Компании и ее сотрудников ценностям Компании, стандартам деловой этики и нормативно-правовым требованиям.

Основные документы



Заинтересованные стороны



Основные положения политики

Кодекс делового поведения и этики

Кодекс делового поведения и этики был утвержден Компанией в 2015 году. Это внутренний нормативный документ, представляющий собой набор базовых принципов, в соответствии с которыми Компания ведет бизнес. Документ служит сотрудникам Компании руководством для принятия правильных и обоснованных решений в различных этических ситуациях, связанных с выполнением служебных обязанностей. Кодекс также является основой для разработки ряда других внутренних нормативных документов Компании. Кодекс делового поведения и этики регулирует вопросы ответственности перед государством и обществом, защиты интересов Компании, соблюдения кадровой и деловой этики, а также порядок сообщения о нарушениях кодекса. Положения Кодекса обязательны для соблюдения высшим руководством и всеми другими сотрудниками Компании.

Кодекс взаимодействия с бизнес-партнерами

С 2015 года в X5 действует **Кодекс взаимодействия с бизнес-партнерами**. В нем установлены стандарты ведения бизнеса, соблюдения которых Компания ожидает как от своих сотрудников, так и от партнеров. Как лидер рынка X5 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. Компания ожидает, что ее сотрудники и партнеры будут соблюдать положения Кодекса и сообщать о его нарушениях. В 2015 году Компания учредила Согласительную комиссию для рассмотрения жалоб о нарушении Кодекса.

Политика в области противодействия злоупотреблениям, включая мошенничество и коррупцию

В 2017 году X5 утвердила **Политику в области противодействия злоупотреблениям, включая мошенничество и коррупцию** (Политика в области противодействия коррупции). Политика является основным внутренним документом Компании, который устанавливает подход и принципы, используемые Компанией в рамках противодействия коррупции (взяточничеству и незаконным методам ведения деятельности) с участием ее сотрудников и партнеров. Система противодействия коррупции включает меры по предотвращению, выявлению и расследованию потенциальных злоупотреблений, а также реагированию на них. Политика в области противодействия коррупции также определяет роли и задачи подразделений и органов руководства Компании. В Политике закреплён принцип нулевой терпимости к коррупции и мошенничеству.

Одной из основных целей Политики является обеспечение соответствия деятельности Компании требованиям законодательства в области противодействия взяточничеству и незаконным методам ведения деятельности.

Основные цели деятельности Компании в данной области:

- разработка эффективных процедур и мероприятий, направленных на предупреждение коррупции;
- формирование у сотрудников Компании культуры честности и нетерпимости к фактам коррупции;
- минимизация рисков вовлечения Компании в коррупционную деятельность.

Соблюдение указанных требований обязательно для руководства Компании, торговых сетей и бизнес-подразделений, а также для всех сотрудников в целом. Все договоры Компании с поставщиками заключаются в соответствии с положениями Политики.

Декларация в области защиты прав человека

В конце 2017 года Компания приняла Декларацию в области защиты прав человека, которая определяет принципы и правила, соответствующие высоким международным стандартам по защите прав человека на всех этапах осуществления деятельности Компании. В их основе лежит уважение к достоинству личности каждого человека, а также к свободе и равным правам всех людей.

¹ В соответствии с ISO 19600:2014 «Системы управления соответствием».

В Декларации освещены следующие вопросы:

- Уважение культурных особенностей
- Соблюдение прав на свободу собраний и объединений
- Безопасность труда
- Условия труда
- Недопустимость дискриминации и принудительного труда
- Недопустимость притеснений

Цели и задачи Декларации реализуются через другие внутренние документы Компании, в том числе Кодекс делового поведения и этики.

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, в 2017 году X5 приняла **Политику по комплаенсу**¹. Риски, связанные с несоблюдением нормативно-правовых требований, оцениваются и анализируются на постоянной основе.

Политика в области обработки персональных данных

В соответствии с нормативно-правовыми требованиями в X5 действует **Политика в области обработки персональных данных**, соответствующая нормам действующего законодательства Российской Федерации о персональных данных и других нормативно-правовых документов. Эта Политика применяется в отношении всех процессов, подразумевающих сбор, хранение, извлечение и передачу персональных данных внутри Компании.

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

В целях соблюдения Регламента Европейского союза о злоупотреблениях на рынке и в рамках мер по предотвращению неправомерных действий в 2016 году мы приняли новую версию **Кодекса поведения в отношении инсайдерской информации и осуществления операций с ценными бумагами**.

Все основные документы отражают ценности Компании, пересматриваются и обновляются на регулярной основе как по мере необходимости, так и в случае внесения изменений в действующее законодательство.

Основные процедуры по обеспечению соблюдения этических норм

Комитет по этике

С 2016 года в Компании функционирует Комитет по этике, который:

- рассматривает споры, связанные с нарушениями положений Кодекса делового поведения и этики, Декларации в области защиты прав человека и Политики в области противодействия коррупции;
- принимает решения по спорам и конфликтам интересов;
- утверждает меры по противодействию мошенничеству и коррупции;
- устанавливает общие правила для обеспечения внедрения внутренних документов Компании в области делового поведения и этики.

Ответственность за расследование всех случаев неправомерного поведения несет дирекция по безопасности.

Контроль за соблюдением положений внутренних документов входит в структуру КПЭ руководства дирекции по безопасности, которая отвечает за обеспечение:

- реализации проектов по совершенствованию принимаемых мер по борьбе с неправомерными действиями внутри Компании;
- предотвращения, выявления и расследования случаев неправомерных действий, включая мошенничество;
- выявления лиц, участвующих в уголовных преступлениях, включая коррупцию, и предъявления им официальных обвинений.

Ответственность за расследование нарушений в области прав человека, прав в сфере труда и производственной безопасности, а также за принятие необходимых мер несет дирекция по персоналу и организационному развитию.

Горячая линия

В X5 Retail Group действуют каналы коммуникации, по которым сотрудники и партнеры Компании могут сообщить о нарушениях требований законодательства и положений внутренних нормативных документов Компании, включая Кодекс делового поведения и этики, Кодекс взаимодействия с бизнес-партнерами, Политику в области противодействия коррупции и Декларацию в области защиты прав человека.

Горячая линия по этике. Работу горячей линии по этике, созданной для сотрудников Компании, обеспечивает дирекция по комплаенсу. Обращения на горячую линию анонимны. Данный инструмент является основным каналом для передачи сообщений о фактах нарушения прав человека и норм законодательства, а также о случаях коррупции в Компании. Обращения на горячую линию принимаются по телефону и электронной почте, а начиная с 2018 года – также через веб-сайт Компании и интранет. Наличие горячей линии способствует повышению уровня информированности персонала и росту качества проведения расследований. Кроме того, обращения анализируются на предмет системных проблем и недостатков, после чего в сотрудничестве с соответствующими бизнес-подразделениями разрабатываются планы действий.

Горячая линия директора по безопасности используется для сообщений о неправомерных действиях работников X5 Retail Group. Она предназначена для работников Компании, подрядчиков и третьих сторон.

Нарушения положений Кодекса взаимодействия с бизнес-партнерами рассматриваются **Согласительной комиссией Компании**, которая выполняет роль корпоративного арбитра в спорных ситуациях с бизнес-партнерами. Комиссия была сформирована в целях разрешения конфликтов и споров при взаимодействии с деловыми партнерами и действует в соответствии с Кодексом добросовестных практик. В задачи комиссии также входит повышение эффективности работы с договорами, создание площадки для прямого диалога Компании с партнерами и разрешение спорных ситуаций. Сообщения о нарушениях принимаются через форму обратной связи на веб-сайте Компании.

Любые факты коррупции или нарушения прав человека подлежат внутреннему расследованию. При проведении официальных внутренних расследований полученная информация рассматривается в полном объеме. Во внимание принимаются доказательства, как подтверждающие то или иное заявление, так и опровергающие его. Компания гарантирует, что против работников, сообщающих о нарушениях, не будут применяться никакие санкции.

Конфликт интересов

В 2018 году была разработана новая электронная платформа для заявлений о конфликте интересов, а также принят **Порядок декларирования, контроля и урегулирования конфликта интересов**, дополняющий соответствующие положения Кодекса делового поведения и этики и Политики в области противодействия коррупции. Управление электронной платформой осуществляется дирекцией по комплаенсу.

Целью принятия порядка в 2018 году является повторное получение заявлений о конфликте интересов от сотрудников офисов, директоров торговых объектов и их заместителей, что позволит минимизировать риск неправомерного поведения при использовании новой автоматизированной системы для заявлений о конфликте интересов. Мы стремимся к тому, чтобы к 1 сентября 2019 года все конфликты интересов между работниками были зарегистрированы в автоматизированной службе.

Операции с ценными бумагами на основе инсайдерской информации

Ответственность за выдачу разрешений на операции с ценными бумагами, расследование и передачу на дальнейшее рассмотрение случаев нарушения Кодекса поведения в отношении инсайдерской информации и осуществления операций с ценными бумагами несет руководитель дирекции по комплаенсу.

Обучение

Новые работники обязаны ознакомиться с Кодексом делового поведения и этики в рамках вводного обучения. Основные положения кодекса размещены на сайте корпоративного интранета и являются частью программы дистанционного обучения.

Работники, которые напрямую взаимодействуют с бизнес-партнерами, проходят обучение в этой области.

В 2019 году планируется внедрение обновленной программы обучения правилам противодействия коррупции и соответствующему поведению. Обучение будет обязательным для всех сотрудников Компании.

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

Основные результаты 2018 года

- На 31 декабря 2018 года все работники Компании были осведомлены о Политике в области противодействия коррупции.
- В 2019 году планируется завершить автоматизацию горячей линии по этике в целях дальнейшего снижения рисков несоблюдения нормативно-правовых требований, поддержания и укрепления этического поведения и улучшения морально-психологического климата в Компании.
- В мае 2018 года была обновлена классификация обращений о фактах нарушений. В настоящее время ведется мониторинг и сбор статистики по подтвержденным нарушениям на основе результатов расследований.
- В интранете, на веб-сайтах X5 и всех сетей Компании была размещена информация о горячей линии по этике.
- Работники регулярно получают внутренние уведомления о правилах получения подарков, горячей линии по этике и других вопросах, касающихся подхода Компании к борьбе с мошенничеством и коррупцией. В связи с этим приоритетной обязанностью руководства является информирование работников о ценностях Компании, в том числе о принципе нулевой терпимости к коррупции и другим видам противоправного поведения.
- В 2018 году была разработана дополнительная программа обучения Кодексу взаимодействия с бизнес-партнерами. Она предназначена для работников, которые напрямую взаимодействуют с деловыми партнерами Компании.

Обработка обращений на горячую линию по этике

Категория нарушения	2018		2017	
	Общее число обращений	Число подтвержденных и урегулированных нарушений	Общее число обращений	Число подтвержденных и урегулированных нарушений
Нарушения Трудового кодекса Российской Федерации	3 856	823	3 011	197
Нарушения Кодекса делового поведения и этики	2 196	407	1 836	248

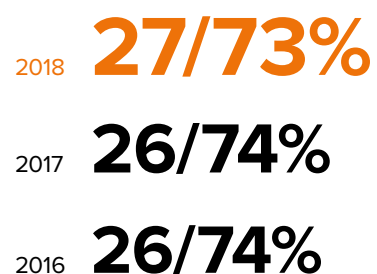
Персонал

Основные сведения

Количество сотрудников



Мужчины/женщины



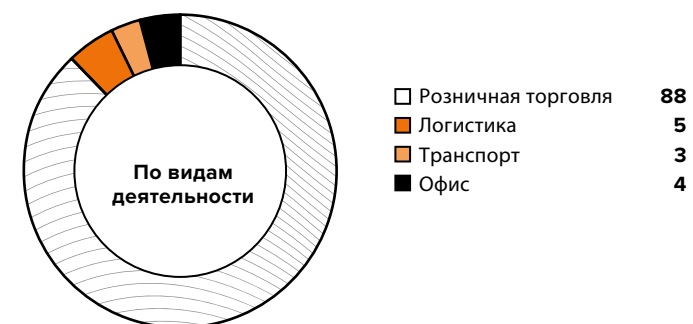
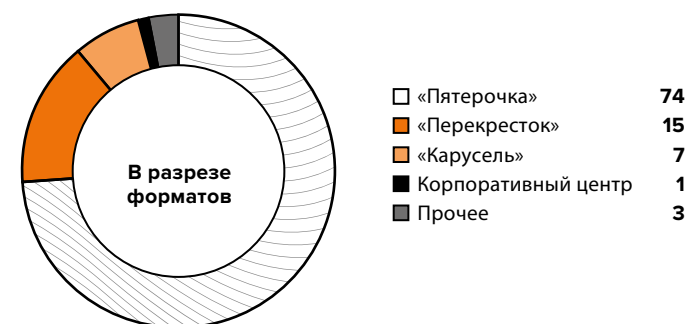
Инвестиции в обучение



Количество сотрудников, прошедших обучение



Структура персонала в 2018 году, %



Новая стратегия в сфере управления персоналом: «Х5 – ЛУЧШИЙ ВЫБОР»

Одна из основных задач X5 Retail Group – стать самой ценной Компанией для своих сотрудников, покупателей и акционеров. Формирование и развитие человеческого капитала является частью плана стратегического развития Компании и залогом ее долгосрочного успеха.

Мы стремимся стать лучшим работодателем для нынешних и будущих сотрудников X5. Для оценки эффективности действий, направленных на достижение этой цели, Компанией и ее бизнес-подразделениями будут использоваться традиционные показатели: текучесть кадров и вовлеченность сотрудников.

В настоящее время в X5 идет работа над созданием команды специалистов, задачей которых станет формирование розничной торговли будущего – технологичной, персонализированной и клиентоориентированной как никогда прежде. В то же время X5 придерживается принципов гуманности, искренности и заботы о тех, кто рядом. Профессионализм и искренняя вовлеченность наших сотрудников в работу – неотъемлемые компоненты достижения нашей цели стать самой клиентоориентированной компанией на рынке розничной торговли в России.

Ценности

В рамках обновленной стратегии Компания выработала и внедрила новый комплекс корпоративных ценностей, представляющий собой руководство по этике и культуре и отражающий наш подход к работе с покупателями, сотрудниками и акционерами. К этим ценностям относятся: **честность и справедливость, уважение, нацеленность на результат и клиентоориентированность**. Наша основная цель – руководствоваться этими ценностями в повседневной жизни и при принятии решений.

Соблюдение принципов деловой этики

В обновленной стратегии мы определили ценности, общие для всех форматов X5. Фундамент культурных преобразований в Компании, необходимых для достижения

наших стратегических целей, формирует такие ценности, как уважение, честность, справедливость, нацеленность на результат и клиентоориентированность. Мы внедрили их во все процессы работы с персоналом, включая обучение и развитие, набор персонала и корпоративные коммуникации. В 2018 году была учреждена первая общая награда для сотрудников X5 – «Самый ценный сотрудник», – которой были удостоены 20 человек – представители различных торговых сетей и бизнес-подразделений.

Вовлеченность сотрудников

Благодаря проведенному весной 2018 года опросу сотрудников «Ваш голос», Компания выявила основные направления изменений, которые должны позволить ей стать лучшим работодателем. В опросе приняли участие свыше 35 000 сотрудников Компании. В качестве приоритетных задач в сфере кадровой работы X5 на 2018 и 2019 годы были определены следующие: улучшение условий труда, изменение практики руководства персоналом, а также дальнейшее развитие высококвалифицированной команды специалистов.

Инновационное развитие

В 2018 году дирекция по персоналу X5 провела масштабную работу, направленную на поддержку инновационной составляющей нашей стратегии: была расширена дирекция по информационным технологиям, созданы с нуля подразделения по работе с большими данными и омниканальным направлением. Новая команда – высококлассные профессионалы, имеющие опыт работы в лучших российских и международных технологических компаниях и ИТ-секторе.

Концепция управления персоналом

Права человека

X5 поддерживает все четыре принципа декларации Международной организации труда «Об основополагающих принципах и правах в сфере труда».

Нормативно-правовые требования

Политика Компании в области управления персоналом полностью соответствует российскому трудовому законодательству и обеспечивает определяемые законом права, льготы и выплаты для всех сотрудников X5.

Производственная безопасность и условия труда

X5 стремится создать для своих сотрудников комфортную рабочую среду путем реализации комплексной программы по охране труда и технике безопасности, постоянного мониторинга качества условий труда и их улучшения, а также путем совершенствования рабочего процесса.

Эффективная мотивация и справедливое вознаграждение

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

Обучение и развитие персонала

X5 стремится предоставлять широкие возможности для профессионального и личного роста сотрудников всех уровней с помощью высококачественных инструментов обучения. Всем сотрудникам – от топ-менеджеров до сотрудников магазинов – предлагаются обучающие программы в зависимости от их должностных обязанностей, оценки качества работы и потребностей Компании.

Карьерный рост

Продвижение и развитие высокопотенциальных сотрудников является одним из ключевых аспектов в сфере работы с персоналом.



Развитие управленческого потенциала

Для успешной реализации стратегии Компании и достижения поставленных целей необходима сильная команда руководства, способная брать на себя и оперативно решать сложные задачи, диктуемые экономикой, рынком и меняющимися потребностями потребителей. В 2018 году в Компании внедрен системный, долгосрочный подход к развитию руководящего состава.

Бренд работодателя

X5 ведет постоянную работу над обеспечением привлекательности Компании как для нынешних, так и для будущих сотрудников. Масштаб деятельности Компании, ее амбициозные проекты и инновации открывают огромные возможности для профессионального и карьерного роста. Мы сотрудничаем с ведущими университетами и молодежными неправительственными организациями, организуем стажировки для студентов и приглашаем наиболее успешных из них работать в Компании.

Корпоративная культура и ценности

В рамках нашей обновленной стратегии и целей мы определили общие ценности для всех наших подразделений, которые должны быть отражены во всех бизнес-процессах и пронизывать отношения с сотрудниками, покупателями, поставщиками, акционерами, государством и местным населением в регионах присутствия X5.

Понимание стратегии и нашей общей цели

Для успешной реализации стратегии и достижения цели важно, чтобы сотрудники осознавали вклад каждого из них в результаты Компании и разделяли ее устремления. Мы внедрили обстоятельный, системный подход к коммуникациям с персоналом и постоянно расширяем спектр каналов и инструментов для конструктивного диалога между сотрудниками и различными подразделениями Компании.

Автоматизация и внедрение цифровых технологий в процессы управления персоналом

Будучи одним из крупнейших работодателей в России, X5 применяет эффективные инструменты в работе с персоналом и постоянно работает над совершенствованием процессов. Мы стремимся использовать технологии больших данных для принятия более грамотных и рациональных решений в сфере управления персоналом.



Основные показатели

Условия труда, отвечающие лучшим российским и международным стандартам

Эффективная мотивация и справедливое вознаграждение

- В 2018 году мы приняли Политику в области льгот и релокации и Положение об оценке кадров. Также была внедрена общая для всех форматов X5 система должностных категорий и введена новая долгосрочная программа вознаграждения для ключевого управленческого состава.
- Мы пересмотрели систему мотивации сотрудников магазинов для повышения производительности в «Перекрестке». В «Карусели» были внесены изменения в структуру вознаграждения сотрудников и запущена пилотная программа в целях совершенствования системы вознаграждения.

Безопасность на рабочем месте и условия труда

- В 2018 году были обновлены стандарты оснащения рабочих помещений, которые будут применяться в ходе программы реконструкции гипермаркетов «Карусель». В «Перекрестке» принята новая политика безопасности на рабочем месте и стартовал проект «Комфортная среда», цель которого – модернизация комнат для приема пищи для сотрудников.

Автоматизация и внедрение цифровых технологий в процессы управления персоналом

- В 2018 году были разработаны основные показатели в сфере управления персоналом, проведен аудит кадровых процессов и определены приоритеты в вопросе их автоматизации. В «Пятерочке» был запущен проект по внедрению электронного документооборота и цифровых подписей. Во всех магазинах «Перекрестка» уже работает система автоматизированного планирования отпусков, а также стартовала пилотная версия приложения «Мобильный персонал», которая позволяет магазинам сети в Москве запрашивать дополнительных кассиров в случае необходимости.
- «Пятерочка» и «Перекресток» упростили процесс получения необходимых документов – теперь сотрудники магазинов могут заказать их онлайн.

X5 – компания возможностей

Карьерный рост

- В 2018 году мы продолжили работу с кадровым резервом и нам удалось достичь впечатляющих результатов в продвижении высокопотенциальных сотрудников. Порядка 70% назначений на руководящие должности, включая позиции в непосредственном подчинении главному исполнительному директору, были сделаны из внутреннего кадрового резерва X5.

Подбор и адаптация персонала

- В рамках развития процессов подбора и адаптации персонала в X5 были внедрены программы: рекомендаций потенциальных сотрудников (корпоративный центр), стажировок, привлечения сотрудников с помощью социальных сетей, перевода сотрудников в другие подразделения X5 («Перекресток Экспресс»), а также чат-боты, уведомления о вакансиях и запуск интернет-платформы для подбора персонала для сети «Карусель».
- Дирекция транспорта X5 начала сотрудничество с автошколами ДОСААФ для пополнения резерва квалифицированных водителей. Специалисты по логистике в сети «Перекресток» разработали программу наставничества для новых сотрудников.

Обучение и развитие

- В рамках обновленной стратегии Компании торговые сети запустили в 2018 году проекты обучения торгового и административного персонала, в частности онлайн-игру и программу выявления кандидатов для включения в кадровый резерв в магазинах «Пятерочка», новый портал дистанционного обучения clever.x5.ru и тренинги с использованием технологий виртуальной реальности для продавцов сети «Перекресток».
- «Академия категорийного менеджмента», открывшаяся в 2018 году, стала первым совместным обучающим проектом для всех розничных форматов X5.

Развитие управленческого потенциала

- В 2018 году были проведены обучающие семинары и деловые игры, направленные на сплочение команд и развитие навыков принятия решений, для сотрудников на руководящих должностях в торговых сетях и логистических подразделениях Компании.
- Вместе с Международным институтом управленческого развития (IMD Business School, Швейцария) была запущена программа «Лидеры X5» для сплочения команды руководителей высшего звена. В 2019 году будет создана серия программ для менеджеров различных уровней.

«Культурная перезагрузка»

Общее культурное и информационное пространство

- В октябре 2018 года впервые состоялось мероприятие X5 Connect для сотрудников торговых сетей, бизнес-подразделений и корпоративного центра, во время которого 1 000 человек посмотрели видеотрансляцию обращений руководства Компании; и было задано порядка 500 вопросов. В 2019 году X5 Connect пройдет дважды: в апреле и в октябре.

- В магазинах «Пятерочка» было запущено корпоративное радио «Турбо FM». «Перекресток» внедрил первое мобильное приложение X5 для операционного персонала. «Карусель» и дирекция транспорта продолжили проводить регулярные встречи высшего руководства с сотрудниками.

Поддержание престижа работы в сфере розничной торговли и операционных службах

- В 2018 году торговая сеть «Пятерочка» провела ряд конкурсов: на лучшую команду магазина, на увеличение продаж в подразделениях, на лучших сотрудников различных специальностей в распределительных центрах.
- В «Перекрестке» впервые прошел конкурс «Супермен логистики», а также проведено соревнование «Лига чемпионов» среди операционных служб магазинов сети.
- В общероссийском отраслевом конкурсе «Лига профессиональных водителей» X5 была признана «Событием года».

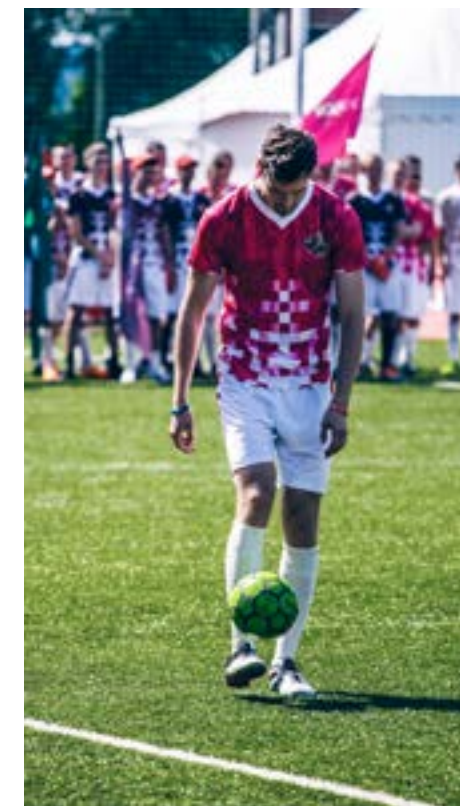
Мероприятия со смыслом

- Во время чемпионата мира по футболу свыше 700 сотрудников Компании получили билеты на матчи по всей стране в качестве награды за профессиональные достижения.
- Летом 2018 года сотрудники «Пятерочки» со всей страны приняли участие в корпоративном чемпионате «Турбо-футбол». На мероприятие съехались свыше 27 000 человек из 17 городов. В «Перекрестке» состоялся первый чемпионат по волейболу. Гипермаркеты «Карусель» праздновали Новый год и дни рождения магазинов, а также провели спортивные соревнования, приуроченные к чемпионату мира по футболу.
- На мероприятии «Особая среда: выходные», организованном совместно с поисково-спасательным отрядом «Лиза Алерт» и посвященном безопасности детей, собралось более 400 сотрудников X5 и их детей. Они приняли участие в тематическом квесте, а инструкторы поисково-спасательного отряда прочитали лекцию по детской безопасности для родителей и объяснили им, как нужно разговаривать о безопасности с детьми.



«Турбо-футбол»

Одним из ключевых корпоративных событий торговой сети «Пятерочка» для сотрудников в прошлом году стал чемпионат «Турбофутбол». Россия принимала у себя чемпионат мира по футболу, и X5 также организовала футбольные матчи в ряде городов страны. Кассиры, складские работники, юристы, финансовые специалисты и сотрудники различных департаментов продемонстрировали навыки командной работы и владения мячом.



Основные показатели
2018 года

25 000
болельщиков

23 000 км
пробежали игроки
футбольных команд

2 216
игроков

17 городов

4 месяца
футбольных матчей



Охрана труда и техника безопасности (ОТ и ТБ)

Стратегия в области ОТ и ТБ

Защита здоровья и обеспечение безопасности наших сотрудников – один из главных приоритетов X5. Меры в области охраны труда и техники безопасности направлены на снижение травматизма и профессиональных заболеваний, а также на улучшение условий труда, что приводит к повышению производительности.

Основными целями нашей стратегии в области ОТ и ТБ являются:

- охрана здоровья и обеспечение безопасных условий труда для наших сотрудников;
- обеспечение соответствия нашей деятельности в сфере ОТ и ТБ корпоративным стандартам и законодательству;
- обеспечение наиболее эффективной защиты сотрудников в чрезвычайных ситуациях;
- сокращение числа несчастных случаев на наших объектах.

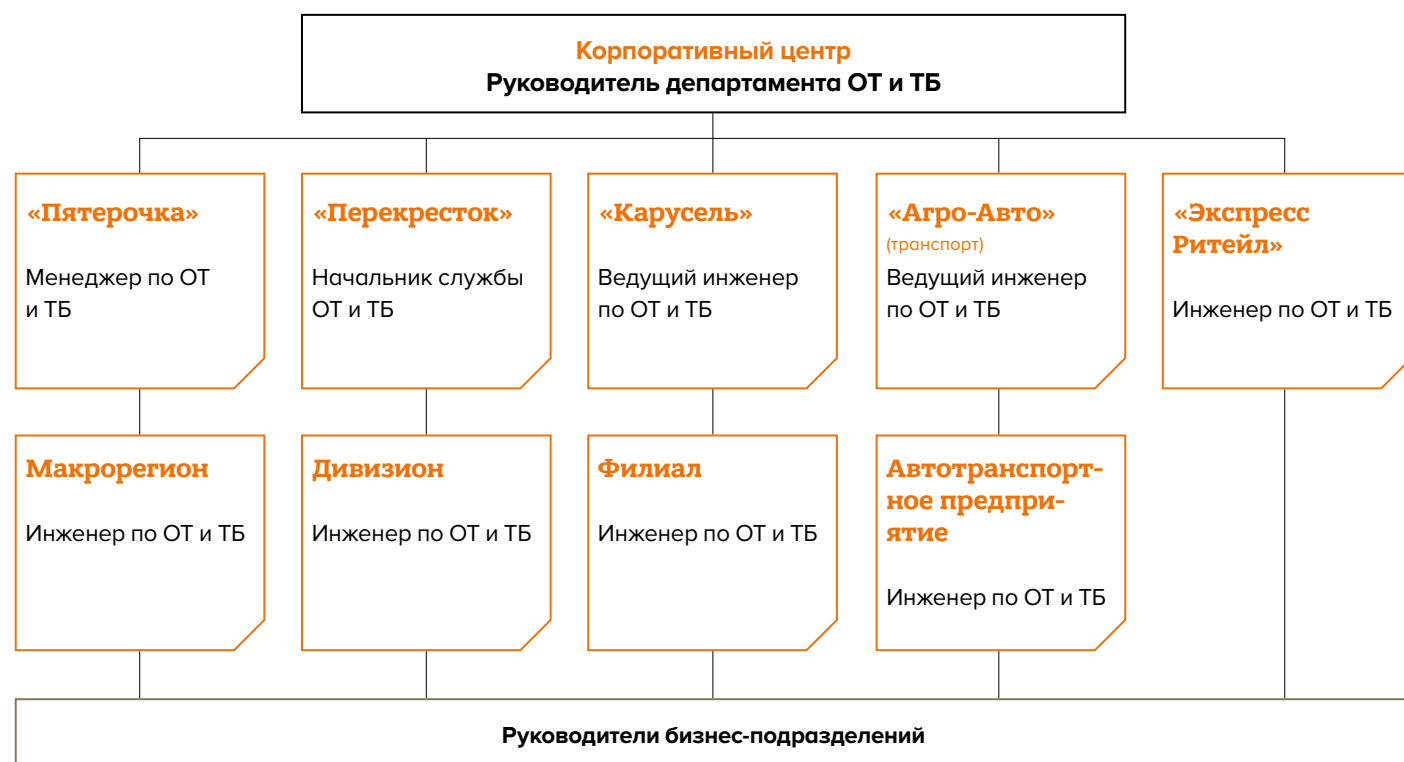
Основные положения Политики охраны труда и техники безопасности

Основной внутренний документ, регулирующий ОТ и ТБ в X5, – **Политика охраны труда и техники безопасности**.

Политика затрагивает следующие ключевые аспекты:

- обеспечение охраны труда и техники безопасности для наших сотрудников посредством принятия профилактических мер во избежание травм и нанесения ущерба здоровью;
- поддержание функционирования системы управления ОТ и ТБ и постоянное совершенствование ее в соответствии с меняющимися законодательными и иными нормативными требованиями в сфере ОТ и ТБ;

Организационная схема ОТ и ТБ



- обеспечение информирования сотрудников об условиях труда, ОТ и ТБ на рабочем месте, а также о рисках для здоровья и компенсациях и выплатах, на которые они имеют право;

- совершенствование тренингов для сотрудников в сфере ОТ и ТБ.

Реализация Политики охраны труда и техники безопасности находится в ведении **департамента ОТ и ТБ корпоративного центра**, а также ключевых менеджеров в каждой торговой сети. В торговых сетях X5 имеется собственная служба ОТ и ТБ, насчитывающая от пяти до 40 человек (см. организационную схему на странице слева).

Служба ОТ и ТБ отвечает за:

- безопасность рабочих мест;
- информирование об охране труда и технике безопасности на рабочем месте;
- реализацию Политики охраны труда и техники безопасности Компании путем изучения и анализа производственных рисков.

Работа Компании в области ОТ и ТБ соответствует нормативно-правовым требованиям Российской Федерации. Мы разработали систему корпоративных стандартов и норм в области ОТ и ТБ, представляющую собой набор унифицированных организационных, технических, санитарно-гигиенических и профилактических мер, направленных на обеспечение безопасности и защиту здоровья сотрудников и их производительности.

Общекорпоративные КПЭ в сфере повышения производительности труда и мотивации сотрудников на достижение лучших результатов также включают элементы, связанные с ОТ и ТБ.

В частности, одним из ключевых показателей эффективности для наших специалистов по ОТ и ТБ является оценка условий труда, направленная на выявление опасных и потенциально вредных для здоровья рабочих мест с целью принятия оперативных мер для устранения нарушений. Наша политика также предполагает денежные штрафы за нарушение техники безопасности.

Особенности подхода

Развитие компетенций в сфере ОТ и ТБ

- Мы приложили значительные усилия для формирования в Компании культуры ответственного поведения в сфере ОТ и ТБ, пожарной и дорожной безопасности.
- В соответствии с законодательством все сотрудники X5 должны своевременно проходить обязательные тренинги по ОТ и ТБ, которые проводят специализированные организации, в форме дистанционных курсов и (или) инструктажа по ОТ и ТБ.
- Важным аспектом нашей деятельности является мотивация сотрудников на соблюдение требований по безопасности, а также обучение и информирование о безопасных методах работы. Обучение направлено на развитие компетенций в соответствии с внутренними стандартами и передовой практикой развития систем управления ОТ и ТБ.
- Обучение сотрудников рабочих профессий проводится в форме специально разработанных корпоративных курсов, дополняющих обязательное обучение по ОТ и ТБ. X5 было разработано значительное количество программ и инструкций, позволяющих проводить масштабные тренинги для различных целевых аудиторий.
- Ключевые документы Компании по ОТ и ТБ доступны сотрудникам на внутренних порталах торговых сетей.
- Мы постоянно изучаем и применяем лучшие отраслевые и международные стандарты в области охраны труда.

Профилактика производственных травм

- Мы уделяем особое внимание проведению оценки условий труда.
- Чтобы оценить влияние опасных и потенциально вредных условий на каждом рабочем месте, инженеры по ОТ и ТБ во всех подразделениях Компании провели оценку. Результаты показали, что все рабочие места соответствуют требованиям законодательства об охране труда, за исключением 200 потенциально опасных мест, связанных с выполнением погрузочно-разгрузочных работ в складских холодильниках распределительных центров. Сотрудники имеют право на компенсации и льготы в соответствии с действующим законодательством в случае выполнения работ в опасных условиях. Мы стремимся непрерывно улучшать условия труда и предоставляем сотрудникам с такими условиями работы дополнительные дни отпуска.

- Всем сотрудникам X5 предоставляются современные защитные средства, разработанные с учетом конкретных условий труда на каждом рабочем месте.

Охрана здоровья сотрудников и клиентов

- В целях охраны общественного здоровья и здоровья сотрудников, а также предотвращения возникновения и распространения инфекционных заболеваний в X5 проводятся обязательные медицинские осмотры как перед приемом на работу, так и на регулярной основе в течение срока трудоустройства всех сотрудников магазинов и дирекции транспорта. В случае обнаружения признаков инфекции соответствующим сотрудникам не разрешается выходить на работу, и они направляются на дальнейшее лечение.
- В профилактических целях проводится вакцинация против гриппа и других заболеваний в соответствии с законодательством.

Управление производственными рисками

- Система управления производственными рисками, разработанная в 2018 году, позволяет свести до минимума вероятность несчастных случаев и чрезвычайных ситуаций. Система устанавливает рейтинги рисков, определяет ответственных лиц, а также позволяет разрабатывать планы действий по управлению рисками и контролировать их реализацию.
- Оценка рисков включает в себя ежегодный анализ и при необходимости добавление или удаление риска для достижения необходимой степени контроля над факторами, которые влекут за собой риск для здоровья на рабочем месте, создание усовершенствованной системы управления производственными рисками для рабочих мест и поддержание системы в актуальном состоянии.
- Ведется работа по разработке реестра рисков для всех рабочих мест, который позволит руководителям и персоналу принимать меры для устранения или уменьшения воздействия потенциальных рисков на сотрудников, а также оперативно совершать действия, направленные на улучшение условий труда.
- Для достижения этих целей департамент ОТ и ТБ намерен разработать инновационные подходы к внедрению норм и методов, направленных на охрану здоровья сотрудников.



Расследование инцидентов и несчастных случаев на производстве

- Мы разработали и внедрили процедуру расследования инцидентов и несчастных случаев, в соответствии с которой каждый случай изучается и составляется план дальнейших действий, направленных на устранение причин инцидента и предотвращение его повторения в будущем.
- Всем сотрудникам Компании в рамках трудового договора предоставляется страхование от несчастных случаев.

- Сотрудникам (или членам их семей при несчастных случаях со смертельным исходом) выплачивается страховое возмещение в случае серьезных аварий.
- Ежеквартально проводится анализ коэффициента частоты несчастных случаев и профессиональных заболеваний для создания единой базы и определения приоритетов при реализации профилактических и защитных мер. В 2018 году Компанией был зарегистрирован 19 291 инцидент (несчастный случай). В 68% случаев ситуация была разрешена в течение пяти рабочих дней.

Мониторинг соблюдения законодательства в сфере ОТ и ТБ

- В X5 внедрена система мониторинга условий труда, охраны труда и техники безопасности на каждом объекте, основанная на принципах самоконтроля, взаимного мониторинга и управленческого надзора. Состояние системы постоянно контролируется, а также принимаются профилактические меры для снижения травматизма.
- Для предотвращения несчастных случаев и аварийных ситуаций на объектах X5 проводятся внутренние аудиты, основной задачей которых является выявление нарушений законодательства и правил Компании.
- Чтобы снизить трудозатраты на проведение проверок, мы используем контрольные списки вопросов (чек-листы), которые были введены Министерством труда Российской Федерации в июле 2018 года и интегрированы в систему управления ОТ и ТБ X5.
- На основании результатов этих проверок разрабатываются меры для повышения безопасности рабочих мест и предотвращения рисков для жизни и здоровья сотрудников; улучшается контроль за соблюдением требований безопасности, установленных законом и иными нормативными актами, а также контроль за поддержанием дисциплины на рабочем месте.
- Мониторинг соблюдения законодательства в области охраны труда в X5 осуществляется департаментом ОТ и ТБ и уполномоченным персоналом в каждой торговой сети. Департамент систематически отчитывается перед руководством Компании по следующим вопросам:
 - результаты внутреннего аудита и оценки соответствия требованиям законодательства по охране труда;
 - результаты внешних проверок, проведенных надзорными органами, включая проверки жалоб и претензий;

- результаты расследования инцидентов, а также отчет по корректирующим и предупреждающим действиям;
- меры, принятые торговой сетью на основе результатов предыдущих проверок;
- информация об изменениях в законодательстве по охране труда;
- ежеквартальные и ежегодные отчеты по травматизму.

Основные показатели за 2018 год

- В 2018 году Компания строго придерживалась высоких стандартов в области ОТ и ТБ и санитарных норм, в результате чего не было зарегистрировано ни одного случая профессиональных заболеваний.
- Мы зафиксировали снижение тяжести и частоты травм по сравнению с прошлым периодом, что связано с регулярно проводимыми мероприятиями, направленными на предотвращение травматизма и несчастных случаев и соблюдение требований государственных нормативных актов.
- Государственные регулирующие органы провели 38 проверок соблюдения законодательства по охране труда, выявив 32 нарушения норм ОТ и ТБ, что меньше, чем в 2017 году. По результатам проверок были даны предписания устранить нарушения трудового законодательства в установленные сроки.
- Были разработаны специальные корпоративные курсы дистанционного обучения по охране труда и технике безопасности для всех сотрудников рабочих специальностей. В 2018 году обучение прошли 62 828 сотрудников (помимо менеджеров и специалистов).
- В департаменте логистики была проведена «прогулка по гемба», а на торговых объектах – внутренний аудит

Плановые проверки в 2018 году

Торговая сеть	Количество проверок (внешних и внутренних)	Количество выявленных нарушений	Количество нарушений, устраненных в течение пяти дней	Количество нарушений, устраненных в течение более пяти дней
«Перекресток»	741	6 346	3 663	2 683
«Карусель»	77	35	25	10
«Пятерочка»	6 227	11 334	8 584	2 750
Транспортное подразделение	343	1 576	928	648
ИТОГО	7 388	19 291	13 200	6 091

по ОТ и ТБ на основе контрольных списков, утвержденных Министерством труда Российской Федерации, которые заменяют собой плановые выездные проверки регулирующих органов и позволяют выявить и устранить нарушения с использованием комплексного подхода.

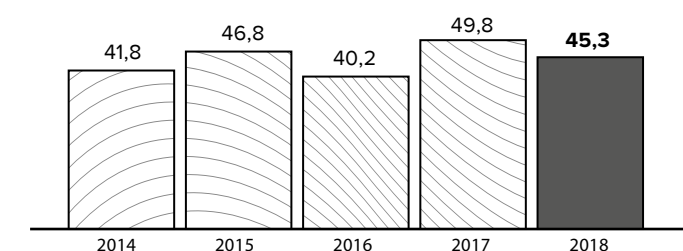
- Проект по автоматизации медицинских осмотров обеспечил прохождение осмотров почти 100% сотрудников, что позволило свести к минимуму административные штрафы.
- В департаменте логистики были внедрены проекты, обеспечившие безопасные условия труда и повысившие производительность труда. К ним относятся механизация и автоматизация складских операций, сведение до минимума ручных операций (особенно тяжелого ручного труда при погрузочно-разгрузочных работах), установка дополнительных защитных устройств и предупреждающих сигналов BlueSpot на электромобилях, а также ряд других проектов, улучшающих условия труда и повышающих безопасность сотрудников при выполнении складских операций.
- Благодаря участию X5 в государственной программе, предусматривающей финансовую поддержку профилактических мер по снижению травматизма на рабочем месте, в X5 была проведена специальная оценка условий труда, которая финансировалась Фондом социального страхования Российской Федерации, что позволило Компании сэкономить около 16 млн руб.

Увеличение количества проверок было связано с введением в Компании электронных контрольных списков в рамках оптимизации бизнес-процессов. Значительное увеличение числа нарушений в области ОТ и ТБ было связано с расширением контрольного списка в соответствии с рекомендациями Министерства труда Российской Федерации. В основном выявленные нарушения носили организационный характер:

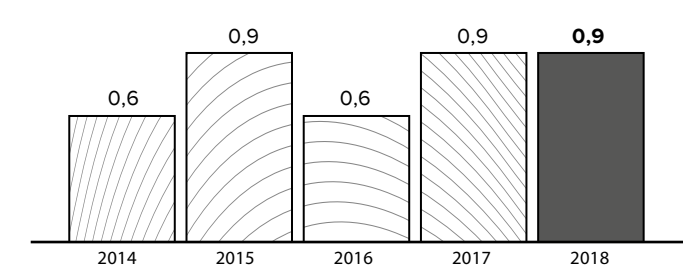
Статистика травматизма в X5

	Количество несчастных случаев						Всего		Количество дней нетрудоспособности	
	со смертельным исходом		серьезные		мелкие		2018	2017	2018	2017
	2018	2017	2018	2017	2018	2017				
Торговая сеть										
«Карусель»	0	0	1	3	12	35	13	38	859	1158
«Перекресток»	0	0	1	2	24	11	25	13	936	600
«Пятерочка»	0	0	13	9	127	107	140	116	5 798	6 251
Транспортное подразделение	1	0	2	4	18	17	21	21	1 428	1 247
ИТОГО	1	0	17	18	181	170	199	188	9 021	9 256

Коэффициент тяжести травматизма Среднее количество дней нетрудоспособности на один несчастный случай



Коэффициент частоты несчастных случаев Количество несчастных случаев на 1 тыс. сотрудников



- 80% нарушений были связаны с некорректной документацией по инструктажам персонала, в частности с отсутствием подписей в журналах по охране труда;
- 20% нарушений были техническими: отсутствие ограждения вокруг оборудования, отсутствие предупреждающих знаков и т. д.

Все нарушения оперативно устранены техническими службами и руководителями департаментов.

Программа по защите экологии

Основная задача

По мере роста бизнеса Компании увеличивается масштаб его воздействия на окружающую среду. Бережное отношение к окружающей среде – залог успешного и устойчивого развития X5.

Стратегия в сфере защиты окружающей среды

Будучи лидером на российском рынке продуктовой розницы, X5 осознает масштабы своего воздействия на окружающую среду и прилагает все усилия, чтобы полностью соответствовать требованиям российского законодательства, а также высоким международным стандартам в области защиты экологии. В то же время мы стараемся использовать каждую возможность для повышения эффективности нашего бизнеса с целью получения дополнительной прибыли, при этом придерживаясь нашей политики в области защиты экологии.

Основные положения политики в области защиты экологии

- На уровне корпоративного центра устанавливаются единые стратегические приоритеты, касающиеся влияния Компании на экологию.
- За постановку целей и задач в сфере экологической деятельности Компании, а также осуществление регулярного мониторинга мер, направленных на достижение этих целей, отвечает руководство X5.
- Все наши торговые сети, а также подразделения логистики и транспорта самостоятельно отвечают за реализацию экологической политики и за соблюдение российских нормативных требований в отношении утилизации отходов и выбросов.
- Мы стремимся свести к минимуму любое негативное воздействие на окружающую среду, связанное с образованием отходов и вредными выбросами в результате нашей деятельности. Мы проводим различные мероприятия в магазинах, распределительных

центрах и офисах в трех основных направлениях: энергосбережение, вторичное сырье (отходы, пригодные для вторичной переработки) и утилизация отходов. При этом мы руководствуемся следующими принципами:

- Мы стараемся повторно использовать и перерабатывать все виды упаковочных материалов, включая картон, термоусадочную пленку, пластиковые ящики, коробки из-под бананов, а также использованное растительное масло, металл и сломанные паллеты.
- Мы стараемся свести к минимуму риск нарушения санитарных норм и правил в области сбора, хранения и утилизации отходов.
- Мы снижаем потребление электроэнергии, внедряя энергосберегающие технологии в наших магазинах, распределительных центрах и офисах.
- Мы поощряем участие всех заинтересованных сторон в разработке нашей стратегии в сфере защиты окружающей среды.
- Наши распределительные центры и логистические комплексы следуют строгим процедурам по дезинфекции, дезинсекции и дератизации.
- Внутренние аудиты позволяют нам оценить эффективность принимаемых мер и ставить новые цели в области нашей экологической политики.
- Чтобы обеспечить участие всех руководителей и сотрудников в экологических мероприятиях Компании, мы разработали специальные тренинги и учебные курсы.
- Отходы, образующиеся в процессе деятельности магазинов, передаются сторонним компаниям для утилизации и захоронения на полигонах или дальнейшей переработки. Мы составили перечень перерабатываемых отходов, передаваемых сторонним организациям для последующей утилизации, что значительно снижает количество мусора, подлежащего захоронению и уменьшает негативное воздействие на окружающую среду.



Основные мероприятия в 2018 году

Цели и задачи

	«Пятерочка»	«Перекресток»	«Карусель»	Департамент логистики
Энерго-сбережение	<ul style="list-style-type: none"> • Использование светодиодного освещения во всех магазинах • Установка энергоэффективного оборудования в магазинах • Совершенствование механизмов сбора данных для минимизации использования энергии, в том числе за счет автоматизации внутренних процессов • Оптимизация тарифов 			<ul style="list-style-type: none"> • Использование современных энергосберегающих технологий для оптимизации использования энергии в распределительных центрах
Переработка	<ul style="list-style-type: none"> • Сбор и продажа 100% отходов, пригодных для вторичной переработки • Продолжение внедрения инициатив по развитию культуры вторичной переработки в Компании 			
Утилизация отходов	<ul style="list-style-type: none"> • Умное управление отходами • Уменьшение расходов на утилизацию до минимума • Соблюдение требований российского законодательства в отношении обращения с отходами 	<ul style="list-style-type: none"> • Эффективное хранение и утилизация органических отходов, в том числе с помощью специального оборудования • Соблюдение ветеринарных норм и правил в процессе управления отходами 		<ul style="list-style-type: none"> • Умное управление отходами • Уменьшение расходов на утилизацию до минимума • Соблюдение требований российского законодательства в области обращения с отходами
Выбросы				<ul style="list-style-type: none"> • Соблюдение требований российского законодательства • Сокращение выбросов за счет модернизации парка грузовых автомашин и оптимизации цепочек поставок

Энергосбережение

Потребление электроэнергии составляет около 56% наших общих расходов на коммунальные услуги, что делает энергосбережение наиболее важным направлением. В 2018 году X5 реализовала ряд инициатив, направленных на оптимизацию использования электроэнергии.

Мониторинг потребления энергии

- В 2018 году мы завершили пилотный проект и начали оснащать магазины автоматизированной системой сбора данных (АССД) в рамках проекта по учету объемов потребления электроэнергии в магазинах «Пятерочка». Система позволяет использовать онлайн-инструмент для автоматического сокращения потребления электроэнергии, анализа данных и расчета оптимальных тарифов. К концу декабря 2018 года свыше 7 тыс. магазинов «Пятерочка» были оснащены умными счетчиками, что позволило Компании сэкономить 75 млн руб. за год. В 2019 году мы планируем установить систему еще в 756 магазинах, а также оснастить умными счетчиками все недавно построенные и готовящиеся к открытию магазины. Ожидается, что установка системы позволит Компании сэкономить не менее 150 млн руб. в год начиная с 2019 года.
- Кроме того, АССД позволяет «Пятерочке» использовать все возможности, доступные на рынке энергоносителей, по управлению тарифами путем перехода на обслуживание розничным поставщиком. Цены на электричество, предлагаемые розничными поставщиками, ниже не менее чем на 2%.
- В 2018 году «Перекресток» запустил проект «Повышение энергоэффективности автоматизированной информационно-измерительной системы коммерческого учета энергопотребления (АИИС КУЭ)». Проект позволяет получать достоверную информацию о потреблении электроэнергии, проверять счетчики на местах и заключать прямые договоры на поставку энергии на основе многотарифной системы. По состоянию на конец 2018 года система была установлена в более чем 400 магазинах сети. Проект планируется к завершению в июле 2019 года.

Дистанционное управление

- На всех объектах «Пятерочки» в 2018 году использовались холодильные системы с дистанционным управлением. Мы можем дистанционно контролировать и поддерживать холодильное оборудование в рабочем состоянии. Экономия в 2018 году составила 70 млн руб. за счет сокращения затрат на вызов мастеров для ремонта холодильного оборудования, а также за счет корректировки настроек для достижения оптимальной холодопроизводительности.

Магазин-лаборатория

- В рамках развития инноваций на базе магазина-лаборатории «Пятерочка» был разработан и протестирован в трех объектах сети проект умного магазина. Цель проекта – обеспечение удаленного автоматического мониторинга и контроля за работой всех электрических систем на объекте. Это первый подобный проект на рынке – готовых решений не было, поэтому все нужно было разработать специально под требования X5. Ожидаемый результат – экономия примерно 7% энергии.

Светодиодное освещение

В рамках мероприятий по повышению энергоэффективности в торговой сети «Карусель» на ряде объектов было модернизировано освещение:

- В ходе реконструкции 16 объектов были полностью переведены на светодиодное освещение. По состоянию на конец 2018 года полностью переведены на данный тип освещения 24 магазина. Во всех магазинах «Перекресток» и «Пятерочка» уже установлено светодиодное освещение.
- Люминесцентные лампы были заменены на светодиодные на 16 объектах.
- На четырех объектах неоновые вывески были заменены светодиодными.

Перерабатываемые отходы

- Торговые сети «Пятерочка», «Перекресток» и «Карусель» сдают на переработку 100% (перерабатываемых) отходов. X5 не осуществляет самостоятельную переработку вторичного сырья и отходов. Магазины и РЦ собирают и спрессовывают картон. Все вторичное сырье затем централизованно собирается и продается специализированным компаниям для дальнейшего использования или переработки. Все подрядчики проверяются Компанией в рамках тендера, после чего выбирается лучший с точки зрения надежности, мощности и цены.
- Кроме того, у «Пятерочки» есть портал по оборотной таре, который поставщики могут использовать для закупки переработанных материалов в РЦ.
- В «Перекрестке» все контейнеры, паллеты и пластиковые ящики, которые подлежат повторному использованию, возвращаются в распределительные центры.
- В 2018 году «Пятерочка» работала над проектом по использованию автоматов для сбора у населения бутылок из ПЭТФ. Пилотный проект по установке таких автоматов в магазинах планируется запустить в 2019 году для определения спроса на услугу среди покупателей.
- В центральных офисах ведется отдельный сбор мусора для использованных батареек, пластика, полиэтилена, бумаги и алюминиевых банок.

Итого выручка от реализации вторичного сырья, млн руб.

	2018	2017	Изменение, %
«Пятерочка»	1 817	1 386	31,1
«Перекресток»	314	172	82,4
«Карусель»	145	139	4,3
ИТОГО	2 276	1 697	34,1

Объемы проданного вторичного сырья



Утилизация органических отходов

- Как в обновленных, так и в недавно построенных гипермаркетах «Карусель» установлены биокомпакторы для переработки и прессования органических отходов. Благодаря специальной конструкции герметичных контейнеров компрессор защищен от влаги, что помогает минимизировать процессы разложения пищевых отходов, поддерживая чистоту и соответствие санитарным нормам.
- Гипермаркеты «Карусель» и супермаркеты «Перекресток» также оснащены специальными холодильниками для временного хранения пищевых и биологических отходов. Это позволило Компании наладить процесс сбора, хранения и утилизации отходов в соответствии с ветеринарными нормами и правилами.

Экологическая стратегия для цепочки поставок

По мере увеличения масштабов нашего бизнеса растет и сеть поставок: мы постоянно увеличиваем количество распределительных центров и парк грузовых автомашин, как собственных, так и сторонних. Реализуя наши цели в области экологии, мы стремимся уменьшить воздействие на окружающую среду за счет оптимизации логистической сети, ответственного управления твердыми отходами и использования наиболее экологически безопасных технологий в цепочке поставок.

Основные положения политики

Распределительные центры

X5 внедряет принципы экологического развития в своей логистической сети, полностью соответствуя требованиям российского законодательства. Основной целью наших РЦ является снижение потребления энергии и количества материалов, а также повышение качества зданий и сокращение эксплуатационных расходов, что способствует уменьшению воздействия на окружающую среду. В наших распределительных центрах мы также собираем и продаем картон, пластиковую термоусадочную пленку, упаковочные материалы и паллеты в качестве отходов, подлежащих вторичной переработке, и утилизируем твердые бытовые отходы в соответствии с российским законодательством.



Транспорт

Транспортировки из распределительных центров в магазины оказывают значительное воздействие на окружающую среду, поэтому мы используем различные инструменты для минимизации этого воздействия, включая инвестиции в современный парк грузовых автомобилей, оптимизацию маршрутов и утилизацию автомобильных шин и камер, аккумуляторов, черных и цветных металлов, автомобильных масел и других материалов в соответствии с российским законодательством.

Основные мероприятия в 2018 году

Сокращение пробега автомашин

- Компания стремится оптимизировать маршруты транспортных средств, что позволяет сократить расходы на логистику и снизить негативное воздействие на окружающую среду. Компании удалось сократить долю порожнего пробега с 47% в 2016 году до 35% в 2017 году и 31% в 2018 году.

	2018	2017	2016
Общий километраж, млн км	443,8	344,9	242,3
Порожний пробег, млн км	156,3	142,6	113,1
Доля порожнего пробега в общем километраже, %	35,2	41,3	46,7

- Поскольку 85% распределительных центров являются арендованными, у нас есть возможность менять местонахождение центров в соответствии с текущими потребностями и расположением магазинов, что позволяет выбирать наиболее эффективные маршруты поставок.

- В 2018 году Компания запустила проект по использованию транспортных средств с увеличенной грузоподъемностью, что позволит снизить расход топлива и пробег автомобиля, увеличив, таким образом, эффективность транспортировки грузов с точки зрения стоимости и воздействия на окружающую среду.
- В 2018 году мы запустили проект по переходу с автомобильного на железнодорожный транспорт при перевозках на большие расстояния, что также способствует снижению негативного воздействия на окружающую среду.

Модернизация парка грузовых автомашин

- Модернизация парка грузовых автомашин является одним из ключевых приоритетов Компании. В 2018 году собственный автопарк обеспечивал 85% перевозок по сравнению с 74% в 2017 году, при этом срок эксплуатации наших транспортных средств меньше, чем у большинства подрядчиков.
- В 2018 году Компания начала переоснащение собственного автопарка гибридными газодизельными двигателями. В конце 2018 года в парке грузовых автомобилей было 280 автомобилей с гибридными двигателями, а к концу 2019 года Компания планирует увеличить их количество до более 3,4 тыс. с учетом закупок новых грузовых автомобилей.
- Для регулярного технического обслуживания мы используем только сертифицированные сервисные центры в соответствии с законодательством и нормами, установленными производителями грузовых автомобилей. Должностные обязанности механиков и водителей Компании предусматривают ежедневный контроль состояния транспортных средств, в том числе состояния выхлопной системы.

- Мы отказались от приобретения подержанной и устаревшей техники, а также не используем грузовые автомобили, выработавшие установленный производителем ресурс. По состоянию на конец 2018 года средний возраст автомобилей в парке Компании составлял два года (по состоянию на конец 2016 года – три года). По состоянию на конец 2018 года 90% нашего автопарка соответствовало стандартам «Евро-4» или «Евро-5», 10% – стандартам «Евро-3». С 2018 года мы покупаем исключительно авто-технику, соответствующую стандарту «Евро-5» и выше, и используем высококачественное топливо ведущих производителей. В 2018 году мы приобрели 916 грузовых автомобилей стандарта «Евро-5» по сравнению с 314 в 2017 году. Модернизация автопарка оказала положительное влияние на наши показатели выбросов:

Тип выбросов	2018	2017	Изменение, %
CO (окись углерода), г / кВт·ч	1,50	1,55	-3,2
Углеродород, г / кВт·ч	0,46	0,48	-4,2
NOx (оксид азота), г / кВт·ч	2,00	3,12	-35,9
Взвешенные частицы, г / кВт·ч	0,02	0,03	-33,3

- В 2018 году мы запустили проект по установке термостор и штор из ПВХ на грузовые автомобили, что позволяет нам строго соблюдать температурные стандарты, сокращая расходы на топливо и охлаждающие материалы, особенно при существенных температурных различиях внутри и снаружи транспортного средства.
- 100% шин и аккумуляторов, используемых нашим транспортным парком в 2018 году, были переработаны.

Утилизация твердых отходов транспортного парка

	2018	2017	Изменение, %
Количество шин, отданных на переработку, шт.	3 976	3 136	26,8
Аккумуляторы, переданные на переработку, кг	64 227	48 756	31,7

- 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.

Переработка и утилизация отходов

Мы стремимся сократить использование одноразовых упаковочных материалов. В 2018 году X5 начала реализацию проекта по использованию пулинговой тары, таким образом сокращая отходы картона, изделий из дерева и пластика.

В рамках оптимизации бизнес-процессов X5 и реализации государственного проекта «Цифровая экономика» мы внедрили электронную транспортную документацию, которая позволит сократить использование бумаги более чем на 20 т в год с учетом текущего размера парка.

Работа с населением

Стратегия работы с населением

Будучи лидером продуктовой розницы в России, X5 осознает, что ее деятельность оказывает воздействие на социальную сферу, и поэтому стремится внести весомый вклад в жизнь общества. X5 реализовывает ряд социальных проектов и оказывает благотворительную помощь населению. Эффективный диалог с местными сообществами и органами власти в регионах присутствия – необходимое условие устойчивого развития Компании и увеличения ее ценности для всех заинтересованных лиц.

Основные положения политики

- X5 стремится соблюдать соответствующие региональные и федеральные требования, нормативы, методологические указания, международные стандарты и использует в своей работе лучший опыт.
- Руководство и Наблюдательный совет Компании контролируют и регулярно анализируют работу с населением, а также оценивают ее на соответствие установленным показателям эффективности.

- Работа X5 с населением проводится в трех основных направлениях: продовольственная помощь, поддержка детей, а также помощь инвалидам.
- X5 ведет социальную работу таким образом, чтобы содействовать реализации федеральных программ развития, способствовать повышению уровня жизни и оказывать поддержку социально незащищенным группам населения.
- X5 не предоставляет финансовую или иную поддержку организациям или мероприятиям, не связанным с благотворительной деятельностью, а также не оказывает индивидуальную финансовую помощь.
- X5 не преследует коммерческую или какую-либо иную выгоду от работы с населением и не ведет такую деятельность с целью оказания влияния на государственные органы, политических деятелей или коммерческие предприятия.

Особенности системы

- В 2017 году была принята новая политика Компании в области благотворительности. Политика устанавливает основные приоритеты, функции и обязанности подразделений и сотрудников Компании, прямо или косвенно участвующих в благотворительной деятельности.
- За повседневную работу в этой сфере отвечают разные подразделения X5 в зависимости от конкретных задач и функций.
- Взаимодействие с населением в рамках отдельных форматов X5 осуществляется совместно соответствующими розничными сетями и корпоративным центром, который обеспечивает поддержку и консультации по вопросам передового опыта в данной области и обеспечивает координацию всех мероприятий, чтобы они оказались максимально полезными для всех заинтересованных сторон.
- КПЭ определяются в течение года совместно с опытными внешними консультантами в рамках разработки общей программы устойчивого развития Компании.

Они направлены в первую очередь на увеличение объемов продовольственной помощи по всей стране и интегрированы в мотивационные программы сотрудников X5.

- Осуществляется регулярный контроль за деятельностью в сфере связей с общественностью и периодически проводится оценка и аудит, чтобы обеспечивать достижение поставленных Компанией целей, а также удовлетворять потребности местного населения. X5 проводит опросы для получения обратной связи от всех участников благотворительных программ: партнерских неправительственных организаций, местных властей и непосредственных получателей помощи.
- X5 стремится поддерживать диалог с местным населением и другими заинтересованными сторонами в регионах присутствия, а также с органами власти всех уровней для обеспечения соответствия результатов задачам, стоящим на местном, региональном и федеральном уровнях.
- Работа X5 с населением ведется дирекцией по корпоративным коммуникациям Компании.



Основные мероприятия в 2018 году

Продовольственная помощь

В X5 реализуется ряд программ по оказанию продовольственной помощи нуждающимся.

С 2015 года Компания совместно с фондом продовольствия «Русь» реализует проект «Корзина доброты», в рамках которого покупатели торговых сетей X5 приобретают и передают продукты питания в пользу нуждающихся.

В 2018 году X5 совместно с фондом «Русь» организовала общегородские продовольственные марафоны в четырех мегаполисах (Москва, Екатеринбург, Самара и Казань), а также онлайн-марафон в Нижнем Новгороде.

Первый марафон прошел в Казани 3 марта 2018 года, и по его итогам было собрано более 12 т продуктовой помощи. 21 апреля «эстафету доброты» приняли жители Екатеринбурга, пожертвовавшие около 11 т продуктов питания. 29 сентября марафон прошел в Самаре,

где в ходе мероприятия удалось собрать более 7 т продовольствия. В Москве марафон состоялся 8 декабря и был приурочен к празднованию Нового года и Рождества. По его результатам нуждающимся было направлено 25 т продовольственной помощи. В Нижнем Новгороде акция проходила в онлайн-формате на официальном сайте проекта корзинадоброты.рф с 15 августа по 15 октября. По ее итогам было сформировано и передано пожилым людям 1,4 тыс. наборов продуктов (8,7 т продовольственной помощи).

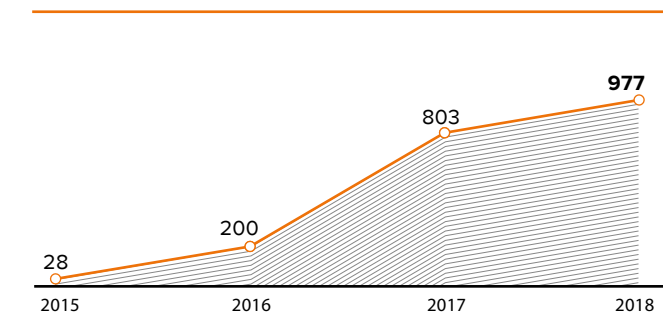
Осенью 2018 года в рамках проекта «Корзина доброты» была проведена еще одна благотворительная программа, давшая возможность покупателям сети гипермаркетов «Карусель» приобрести специальные наборы продуктов питания и кормов для животных.

В программе участвовали более 900 магазинов, было собрано 100 т продуктов питания, а помощь получили более 10 тыс. малообеспеченных семей.

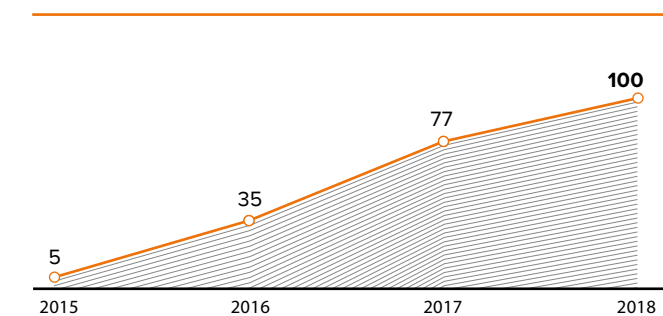


Результаты проекта «Корзина доброты»

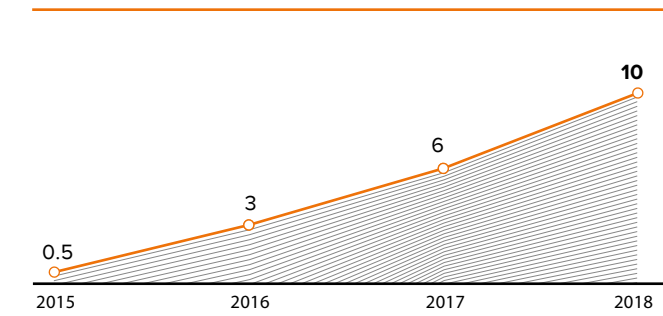
Количество магазинов – участников акции



Количество собранных продуктов питания, т



Количество семей, получивших помощь, тыс.



Помощь детям

X5 сотрудничает с фондом «Линия жизни» для оказания помощи нуждающимся детям по всей России. Что было сделано:

- в магазинах установлены ящики для пожертвований, предназначенных для помощи детям с серьезными заболеваниями. В 2018 году было собрано 12,5 млн руб. (в 2017 году – 14 млн руб.);
- покупатели «Пятерочки» могут купить на кассе «Конфетку доброты», чтобы пожертвовать 5 руб. в фонд «Линия жизни». В 2018 году эта инициатива позволила собрать для детей с серьезными заболеваниями 8,5 млн руб. (в 2017 году – 7,8 млн руб.);
- участники программы лояльности «Клуб Перекресток» теперь могут помочь тяжелобольным детям, пожертвовав накопленные на бонусной карте баллы на благотворительные цели. В 2018 году в фонд «Линия жизни» было передано 2,2 млн руб. (в 2017 году – 1,1 млн руб.);
- с 2016 года с каждой проданной пачки вафель торговой марки Vonte в супермаркетах «Перекресток» 1 руб. перечисляется в фонд «Линия жизни». В 2018 году

это позволило собрать свыше 1 млн руб. (в 2017 году – около 800 тыс. руб.);

- сотрудники Компании регулярно участвуют в благотворительных ярмарках, которые X5 проводит совместно со своими партнерами. В 2018 году такие ярмарки принесли фонду «Линия жизни» около 107,5 тыс. руб. (в 2017 году – 300 тыс. руб.).

X5 также сотрудничает с фондом «Со-единение», который оказывает поддержку людям с нарушениями слуха и зрения. В апреле 2017 года Компания начала реализацию нового проекта под названием «Приобретая пакет, помогаешь ребенку», в ходе которого часть средств, вырученных от продажи пластиковых пакетов в «Пятерочке», «Перекрестке» и «Карусели», идет на лечение и поддержку детей с нарушениями зрения и слуха. В 2018 году в ходе реализации проекта было собрано около 50 млн руб. (в 2017 году – 28 млн руб.).

С марта 2018 года X5 поставляет продовольственные товары в два «тихих дома» в г. Троицке – первые в России специализированные учреждения для людей с нарушениями зрения и слуха.

Поддержка социально незащищенных слоев населения

X5 оказывает поддержку социально незащищенным группам граждан, предлагая основные продукты питания по доступным ценам. Уже несколько лет в магазинах покупателям старшего возраста предоставляются скидки, и Компания планирует придерживаться этой практики и в дальнейшем. В магазинах «Пятерочка» по понедельникам с 9 до 13 часов пенсионерам предоставляется скидка 10%, а в остальные дни недели – 5%. Супермаркеты «Перекресток» предлагают скидку 10% с 9 до 13 часов в будние дни, гипермаркеты «Карусель» предоставляют скидку 5% с момента открытия магазина до 13 часов. В 2018 году пенсионеры совершили более 447 млн покупок в магазинах X5, сэкономив 11 млрд руб. благодаря программе скидок.

В 2018 году более 535 тыс. человек воспользовались электронными социальными картами, разработанными Правительством Москвы для покупок в магазинах «Пятерочка», «Перекресток» и «Карусель» (в 2017 году – 208 тыс. человек). Программа предоставляет дополнительную скидку покупателям, имеющим право на определенные социальные льготы.

С конца 2017 года в рамках программы «Детский клуб» «Пятерочка» начисляет покупателям с детьми, приобретающим детские товары, дополнительные бонусные баллы по программе лояльности «Выручай-карта». В программе участвуют более 1,4 млн покупателей.

В августе 2018 года в «Перекрестке» стартовала программа лояльности «Семейный клуб» для покупателей с детьми и будущих родителей. Участникам программы предоставляются скидки до 40% на товары партнеров, а также льготные условия на покупку всех видов детских товаров. По выходным участники получают скидки на крупные семейные покупки. Программа насчитывает более 93 тыс. участников.

Волонтерская деятельность


X5 поощряет участие своих сотрудников в социальных проектах. В 2018 году 340 сотрудников Компании вместе со своими детьми приняли участие в благотворительном марафоне «Беги ради жизни», организованном фондом «Линия жизни», в результате которого для финансирования благотворительных проектов было собрано 2,8 млн руб. Кроме того, 60 сотрудников X5 приняли участие в благотворительном мероприятии «Скандинавский променад», также организованном фондом «Линия жизни», которое позволило собрать свыше 475 тыс. руб.



Отчет о корпоративном управлении



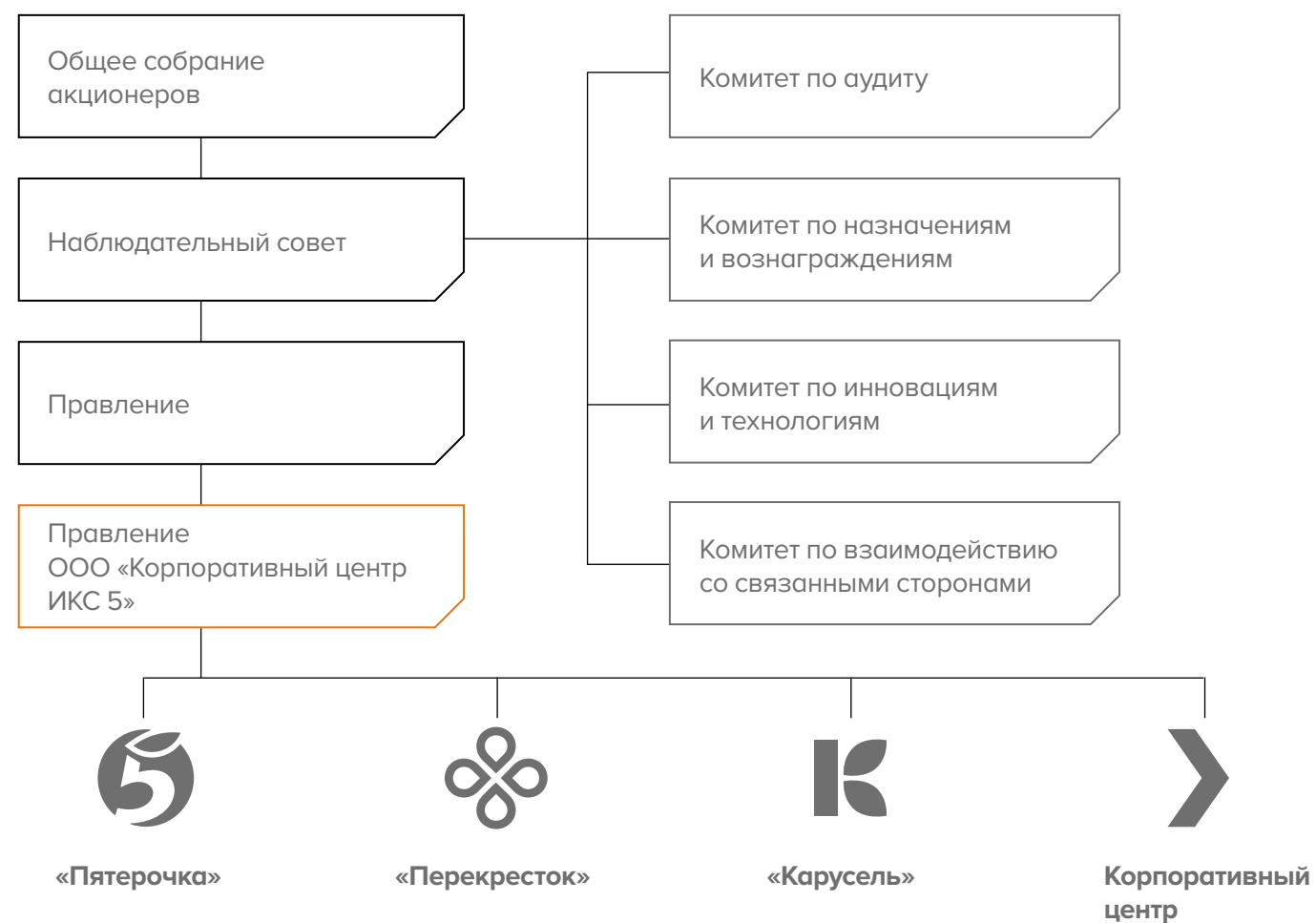
X5 Retail Group N.V. – публичная компания с ограниченной ответственностью, учрежденная в соответствии с законодательством Нидерландов. Глобальные депозитарные расписки Компании размещены на Лондонской фондовой бирже. Помимо прочих нормативных документов, деятельность Компании должна соответствовать Голландскому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

 Полный текст Кодекса представлен на веб-сайте Компании: www.x5.ru

В соответствии с Кодексом в настоящем разделе представлена информация об общей структуре корпоративного управления Компании с описанием всех отклонений от принципов Кодекса и положений передовой 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. Правление X5 Retail Group N.V. несет ответственность за действия Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5» и принятые им решения.

Действующие члены Правления X5 Retail Group N.V. и Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5» и их биографии представлены на с. 56–61 и с. 220–221. С целью укрепления состава Правления X5 Retail Group N.V. Наблюдательный совет выдвинул кандидатуру Квинтена Пира на должность главного операционного директора на уровне голландской холдинговой компании. Решение о назначении будет 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 ¹
Игорь Шехтерман	1970	2015	2019
Фрэнк Лейст	1962	2007	2019

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 восьми членов, биографии которых представлены на с. 220–221.

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 соответствии с указаниями

и рекомендациями, составленными по результатам оценки деятельности Наблюдательного совета в 2017 году (в частности, по вопросам квалификации совета и его готовности к задачам завтрашнего дня), в 2018 году совет продолжил развивать свои инновационные компетенции. В ходе заседаний в декабре 2018 года и январе 2019 года Наблюдательный совет обсудил возможность дальнейшего расширения инновационных компетенций путем выдвижения кандидатуры нового члена совета, обладающего соответствующим опытом в данной сфере. В результате Наблюдательный совет выдвинул кандидатуру Александра Торбахова на должность независимого члена Наблюдательного совета для утверждения годовым Общим собранием акционеров в 2019 году. Подробнее см. отчет Наблюдательного совета на с. 222–229.

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.

¹ Наблюдательный совет вынес на рассмотрение Общего собрания акционеров 2019 года вопрос о повторном назначении Игоря Шехтермана и Фрэнка Лейста, сроки полномочий которых в качестве членов Правления X5 Retail Group N.V. истекают в 2019 году.

Состав и график переназначений Наблюдательного совета

Имя	Год рождения	Год назначения на должность	Год истечения полномочий ⁶
Стефан Дюшарм (председатель) ¹	1964	2015	2019
Михаил Фридман ²	1964	2006	2021
Джефри Кинг	1965	2015	2019
Петр Демченков	1973	2015	2019
Михаил Кучмент	1973	2015	2019
Андрей Елинсон	1979	2016	2020
Карл-Хайнц Холланд ³	1967	2018	2022
Надя Шурабура ³	1970	2018	2022
Кристиан Кувре ⁴	1950	2010	–
Павел Мусял ⁵	1968	2013	–

¹ Стефан Дюшарм входил в состав Наблюдательного совета в период с 2008 по 2012 год.

² 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 Голландского кодекса корпоративного управления» настоящего отчета).

³ Карл-Хайнц Холланд и Надя Шурабура были назначены 30 августа 2018 года.

⁴ Кристиан Кувре сложил полномочия 10 мая 2018 года.

⁵ Павел Мусял сложил полномочия 22 июня 2018 года.

⁶ Стефан Дюшарм, Джефри Кинг, Петр Демченков и Михаил Кучмент могут быть переназначены на годовом Общем собрании акционеров в 2019 году.

Комитеты Наблюдательного совета

При Наблюдательном совете действуют четыре постоянных комитета: Комитет по аудиту и рискам, Комитет по назначениям и вознаграждениям, Комитет по инновациям и технологиям и Комитет по взаимодействию со связанными сторонами. Члены комитетов назначаются Наблюдательным советом из числа его членов. Работа каждого из комитетов 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. В 2018 году Наблюдательный совет принял решение о переименовании Комитета по аудиту в Комитет по аудиту и рискам, что подчеркивает значимость задачи по контролю рисков и управлению ими. 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 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, налогового планирования, соблюдения Компанией нормативно-правовых требований, а также занимается вопросами квалификации, качества работы и независимости внешнего аудитора и проведения внутреннего аудита.

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 вознаграждения и консультирует Правление X5 Retail Group N.V. по вопросам уровня и структуры вознаграждения других руководящих сотрудников. Комитет по назначениям и вознаграждениям 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 технологиям, являющимся стратегическими направлениями Компании.

Комитет по взаимодействию со связанными сторонами. Комитет по взаимодействию со связанными сторонами дает Наблюдательному совету рекомендации относительно оценки ситуации и принятия решений по факту возникновения конфликта интересов или потенциального конфликта интересов, а также относительно любых сделок с заинтересованностью, которые X5 планирует заключить с физическими или юридическими лицами, в том числе, помимо прочего, сделок с участием акционеров, членов Наблюдательного совета и членов Правления X5 Retail Group N.V.

Состав комитетов Наблюдательного совета

Имя	Комитет по аудиту и рискам	Комитет по назначениям и вознаграждениям	Комитет по инновациям и технологиям ¹	Комитет по взаимодействию со связанными сторонами
Стефан Дюшарм		Член		
Михаил Фридман				
Джефри Кинг	Председатель			Председатель
Петр Демченков		Председатель		
Михаил Кучмент	Член		Член	
Андрей Елинсон	Член	Член		
Карл-Хайнц Холланд	Член	Член		
Надя Шурабура			Член	Член

¹ Наблюдательный совет внес предложение о назначении Александра Торбахова на пост председателя Комитета по инновациям и технологиям в случае утверждения его кандидатуры в качестве члена Наблюдательного совета на годовом Общем собрании акционеров в 2019 году.

Сбалансированный состав органов управления

Наблюдательный совет придерживается политики поддержания сбалансированного 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 соответствующего 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 личностного равенства, инклюзивности и продвижения талантливых сотрудников при оценке и предложении кандидатур для назначения в состав Правления X5 Retail Group N.V. и Наблюдательный совет. Наблюдательный совет рассматривает 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.

Состав Правления X5 Retail Group N.V. и Наблюдательного совета в настоящий момент является несбалансированным по признаку пола. Компания считает данный вопрос важным и работает над его решением. Компания стремится соответствовать требованиям законодательства в части статьи 2:166 Гражданского кодекса Нидерландов о гендерном равенстве, однако X5 считает данное требование лишь одним из элементов политики личного 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. Мы рады сообщить, что в 2018 году членом Наблюдательного совета впервые стала женщина, что является шагом на пути к обеспечению сбалансированного состава руководства. X5 признает значимость соблюдения принципа равных возможностей, 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 обязательный 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 должность более 12 лет и может быть переназначен по истечении этого срока (см. подраздел «Соблюдение Голландского кодекса корпоративного управления» настоящего отчета).

Члены Правления X5 Retail Group N.V. также избираются на четыре года. Устав Компании и Голландский кодекс корпоративного управления 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 решению Общего собрания акционеров.

Вознаграждение

В соответствии с утвержденной Общим собранием акционеров политикой вознаграждения решения о вознаграждении отдельных членов Правления X5 Retail Group N.V. принимаются Наблюдательным советом по рекомендации Комитета по назначениям и вознаграждениям. Вознаграждение членов Наблюдательного совета определяется Общим собранием акционеров. Подробнее с политикой вознаграждения членов Правления X5 Retail Group N.V. и Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5» можно ознакомиться в отчете о вознаграждениях на с. 230–235. Принципы вознаграждения членов Наблюдательного совета представлены в отчете Наблюдательного совета на с. 222–229.

Информирование о конфликте интересов

Члены Правления X5 Retail Group N.V. или Наблюдательного совета обязаны немедленно 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 существенное 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 и принятии 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 существенное значение для упомянутого члена или для Компании, подлежит утверждению Наблюдательным советом. Комитет по взаимодействию со связанными сторонами консультирует Наблюдательный совет по вопросам разрешения фактических и потенциальных конфликтов интересов и предоставляет Наблюдательному совету письменное заключение по таким вопросам. Информация о сделках со связанными сторонами за 2018 год представлена в отчете Наблюдательного совета на с. 222–229.

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 владельцы глобальных депозитарных расписок (ГДР), совместно владеющие не менее 10% выпущенного акционерного капитала, могут направить Правлению или Наблюдательному совету запрос о созыве Общего собрания акционеров, подробно изложив 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.

Один или более акционеров или держателей ГДР, представляющих не менее 3% выпущенного акционерного капитала X5, могут требовать включения в повестку дня Общего собрания акционеров предложенных ими вопросов. Компания может отказаться включать в повестку дня обоснованные и полученные не менее

чем за 60 дней до даты проведения собрания вопросы только в исключительных обстоятельствах, основываясь на принципах разумности и справедливости.

Все акционеры и иные лица, которые согласно законодательству Нидерландов или Уставу Компании имеют право присутствовать и (или) голосовать на Общем собрании акционеров, имеют право 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.

Дивиденды и другие выплаты, не истребованные в течение пяти лет с даты их начисления, возвращаются в Компанию.

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) право 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) право 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 28 февраля 2019 года принадлежат 3% и более 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 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 X5 распространяется действие Кодекса поведения в отношении инсайдерской информации и осуществления операций с ценными бумагами. Положения Кодекса препятствуют совершению сделок с ГДР X5 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 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 X5 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 X5 и резервов, обязательных по законодательству Нидерландов;

- в распоряжении X5 и ее дочерних компаний не окажутся акции или ГДР, общая номинальная стоимость которых превысит половину выпущенного уставного капитала.

В 2018 году Правление Компании было уполномочено выкупить до 10% акций или ГДР. Это право действует до 10 ноября 2019 года. Кроме того, Наблюдательный совет постановил, что, если в результате выкупа собственных акций или депозитарных расписок в распоряжении X5 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 X5 и дочерним компаниям акции или ГДР не участвуют в голосовании и не учитываются при определении кворума.

Выпуск новых акций и преимущественные права

Выпуск акций и предоставление права на приобретение акций осуществляется по решению Общего собрания акционеров или другого органа управления X5, которому Общее собрание акционеров передало такие полномочия на срок не более пяти лет. В 2018 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 2019 года.

При выпуске новых акций акционеры X5 имеют преимущественное право на приобретение акций в количестве, пропорциональном количеству акций, находящихся в их собственности. Согласно Уставу X5 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 X5, 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 2019 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 X5 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 сайте Компании. Предложения о внесении поправок в действующую версию Устава Компании будут направлены для утверждения на годовом Общем собрании акционеров в 2019 году. Основная цель предлагаемых поправок – приведение Устава в соответствие с положениями Кодекса, вступившего в силу с 1 января 2017 года, внесение других актуальных изменений корпоративного и юридического характера, а также применение передового опыта. Общая информация о предлагаемых поправках будет представлена на сайте Компании на дату годового Общего собрания акционеров в 2019 году.

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 Европейского союза «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 соответственное (потенциальное) право потребовать досрочное погашение 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 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 X5 о независимости внешнего аудитора и порядке его выбора. С текстом положения можно ознакомиться на веб-сайте Компании.

10 мая 2018 года в качестве внешнего аудитора отчетности за 2018 финансовый год Общее собрание акционеров утвердило Ernst & Young Accountants LLP.

Соблюдение Кодекса корпоративного управления Нидерландов

X5 применяет принципы и передовые стандарты Кодекса в порядке, описанном в настоящем Отчете о корпоративном управлении. Поддерживая структуру корпоративного управления, в наибольшей степени отвечающую интересам всех заинтересованных сторон, включая акционеров, X5 продолжает искать способы улучшения и совершенствования стандартов корпоративного управления в соответствии с передовым международным опытом. X5 соблюдает Кодекс в целом, но не следует следующим рекомендациям:

2.1.7/2.1.8: Независимость Наблюдательного совета и его комитетов

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.

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. Однако, по мнению X5, члены Наблюдательного совета, не имеющие статуса независимых, обладают глубоким знанием рынка и бизнеса в целом, а также розничной торговли и ее особенностей. Члены Наблюдательного совета накопили соответствующий опыт работы на рынках присутствия X5, что является преимуществом для Компании и ее акционеров. При этом необходимо отметить назначение Александра Торбахова на должность независимого члена Наблюдательного совета решением годового Общего собрания акционеров, которое состоялось в 2019 году. Данный шаг позволил обеспечить сбалансированное соотношение независимых и иных членов Наблюдательного совета.

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 вошел в состав Наблюдательного совета в 2006 году. 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.

Михаил Фридман является основателем Консорциума «Альфа-Групп», председателем наблюдательного совета консорциума и в настоящее время основным акционером X5, которому принадлежат 48,41% акций Компании. По мнению X5, активное участие акционеров в деятельности Компании способствует созданию стоимости в долгосрочной перспективе, а интересы членов Наблюдательного совета, владеющих более 10% акций, во многом совпадают с интересами Компании. Такие 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 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

По решению Общего собрания акционеров члены Наблюдательного совета принимают участие в ограниченной опционной программе. X5 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 X5 считает необходимым разрешить членам Наблюдательного совета участвовать в акционерных программах мотивации. Кроме того, 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 основано на показателях эффективности деятельности.

Управление рисками

Риски являются неотъемлемой частью ведения деятельности, однако могут иметь негативные последствия и оказывать существенное влияние на степень соответствия Компании нормативно-правовым требованиям, ее конкурентоспособность, показатели прибыли и ликвидности. Правление X5 Retail Group N.V. при содействии Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5» и подразделения по управлению рисками отвечает за разработку, внедрение и применение эффективной системы управления рисками, позволяющей осуществлять выявление, оценку и мониторинг основных рисков, способных повлиять на достижение Компанией своих целей.

Управление рисками и внутренний контроль

Управление рисками

В 2018 году Правление X5 при участии высшего руководства, как и ранее, уделяло особое внимание совершенствованию структуры и повышению эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля.

- **Совершенствование структуры.** Компания достигла значительных результатов в использовании моделирования рисков для их более точной количественной оценки. Работа в этом направлении продолжится и в 2019 году с целью анализа процессов финансового бюджетирования и мониторинга рисков с точки зрения соотношения выгод и издержек.
- **Повышение эффективности.** В 2018 году произошло изменение структуры подчиненности подразделений по комплаенсу, контролю и оценке рисков. В рамках пересмотренной структуры специалисты по оценке рисков и специалисты по контролю подчиняются главному финансовому директору, специалисты по комплаенсу – директору по правовой поддержке бизнеса, а специалисты по корпоративным расследованиям – директору по безопасности.

Для постоянного совершенствования системы управления рисками:

- не реже чем раз в год проводится комплексная оценка внутренних и внешних рисков;
- пересматривается и повторно утверждается допустимый уровень риска;

- в дополнение к качественной оценке допустимого уровня риска проводится ежегодная количественная оценка влияния различных видов рисков;
- оцениваются риски для стратегических и краткосрочных целей Компании;
- реализуются меры по снижению уровня риска.

Руководители всех уровней на постоянной основе участвуют в выявлении и мониторинге соответствующих рисков, а также управлении ими. Подразделение по оценке рисков совместно со специалистами по контролю обеспечивает понимание всех вопросов, связанных с рисками, на уровне Группы, участвует в разработке мер по управлению рисками как в бизнес-подразделениях, так и во вспомогательных функциях, а также регулярно обеспечивает своевременное доведение информации о существенных рисках и мероприятиях по управлению рисками до сведения Правления.

В рамках ежегодного процесса пересмотра стратегии и составления бюджета руководство Компании проводит повторную оценку рисков и разрабатывает планы реагирования, направленные на снижение уровня рисков и выделение необходимых для этого ресурсов. Результаты такой работы подлежат постоянному контролю и на ежеквартальной основе обсуждаются Комитетом по аудиту. Цель X5 – эффективное управление рисками и поддержание их на приемлемом уровне.



Допустимый уровень риска

Допустимый уровень риска Компании определяется Правлением и интегрирован в деятельность путем включения в стратегию, регламенты, процедуры, механизмы контроля и бюджеты X5. Для каждого риска допустимый уровень определяется путем анализа соответствующих бизнес-задач, а также потенциальных угроз, способных препятствовать их достижению.

Шкала для определения допустимого уровня риска представлена в таблице ниже:

Категория риска

Стратегия	Средний	Высокий	Очень высокий
Операционная деятельность	Низкий		
Соответствие нормативно-правовым требованиям (комплаенс)	Крайне низкий		
Отчетность			

Средний уровень: Компания готова к потенциальным убыткам лишь в ограниченном объеме, в противном случае руководство предпочтет воздержаться от действий, приводящих к реализации рисков.

Максимальный размер потенциальных последствий таких рисков должен быть меньше размера минимальной выгоды или равен ему. Требуемые меры по снижению рисков и инструменты внутреннего контроля должны предотвращать убытки.

Очень высокий уровень: высший приоритет или готовность принимать риск.

Последствия риска являются второстепенными по сравнению с важностью достижения поставленных целей.

Крайне низкий уровень: недопущение действий, приводящих к реализации неприемлемых рисков.

Такие риски не допустимы ни при каких условиях, несмотря на наличие компенсирующих факторов и существенную потенциальную выгоду.

Низкий уровень: крайне консервативный подход к принятию рисков.

Потенциальные убытки от таких рисков должны быть подсчитаны и спланированы заранее. Необходимо создать резервы или обеспечить наличие договоров страхования, а также соответствующих механизмов контроля.

Высокий уровень: готовность рассмотреть потенциальные убытки и принять риск только в оптимальных условиях.

Последствия риска могут превысить потенциальную выгоду, при этом есть факторы, которые могут частично компенсировать последствия.

Система внутреннего контроля

Для обеспечения эффективности и полноты системы внутреннего контроля в Компании применяется трехступенчатая модель внедрения и поддержания механизмов контроля.

1. Первая ступень предполагает создание, применение и мониторинг необходимых механизмов контроля за всеми бизнес-процессами на уровне каждого бизнес-подразделения.
2. Вторая ступень включает в себя надзор за разработкой и совершенствованием механизмов контроля первой ступени по мере развития бизнеса Компании. Данная работа координируется специалистами по оценке рисков и контролю в рамках различных централизованных подразделений, которые отвечают за планирование и разработку изменений в системе внутреннего контроля X5.
3. Третья ступень контроля осуществляется подразделением по внутреннему аудиту, задача которого заключается в регулярной оценке механизмов контроля первой и второй ступени, а также в разработке рекомендаций по их улучшению. Подразделение по внутреннему аудиту подчиняется Правлению X5 и имеет прямой доступ к Комитету по аудиту.

Деловая этика и соблюдение установленных требований

Ценности и принципы ведения деятельности являются ключевыми элементами внутренней среды, в которой осуществляется управление рисками. X5 придерживается методов и подходов к работе, способствующих формированию в Компании атмосферы порядочности и созданию внутренних правил и регламентов, в которых изложены все корпоративные ценности и принципы и которые доведены до сведения всех сотрудников. К таким правилам и регламентам относятся:

- Кодекс делового поведения и этики;
- Политика в области противодействия злоупотреблениям, включая мошенничество и коррупцию;
- Декларация в области защиты прав человека.

Перечисленные документы представлены на веб-сайте Компании www.x5.ru

Заверение

Подразделение по внутреннему аудиту предоставляет независимое объективное заверение в отношении процессов контроля X5 и их эффективности. Подразделение ведет системную работу по подробной оценке управления рисками, механизмов внутреннего контроля и практики корпоративного управления с использованием тепловой карты рисков X5, в которой представлена характеристика механизмов контроля каждой из функций и каждого из процессов Компании на дату последней оценки. Используя основанный на рисках подход к планированию, специалисты внутреннего аудита проводят анализ механизмов контроля операционной, финансовой и информационной деятельности по основным бизнес-процессам, в которых были выявлены аспекты, требующие контроля. По итогам проверок подразделение вырабатывает рекомендации по совершенствованию механизмов контроля и представляет их ответственным руководителям. Программы конкретных действий, направленных на решение выявленных подразделением по внутреннему аудиту проблем, разрабатываются лицами, отвечающими за соответствующий бизнес-процесс, и утверждаются руководителем бизнес-направления, в котором действует данный механизм контроля. Своевременное выполнение предлагаемых действий контролируется и дополнительно анализируется на ежемесячной основе. Информация о положении дел в части решения выявленных проблем регулярно докладывается главному исполнительному директору и представляется в Комитет по аудиту для обсуждения.

В отношении подразделения по внутреннему аудиту периодически проводится независимая внешняя оценка для поддержания и совершенствования стандартов проведения проверок. В 2018 году подразделение по внутреннему аудиту выявило два вопроса, требующие дальнейшей работы:

- применение более гибкого подхода к проектам проведения внутренних аудитов (с обеспечением увеличенного объема работ и одновременным сокращением сроков выполнения аудитов);
- более тщательная проверка механизмов контроля в сфере ИТ, ИТ-инфраструктуры и безопасности данных.


Основные риски Компании


Описание рисков

Стратегия

Риск Группы	Допустимый уровень риска	Затрагиваемые показатели	Меры по снижению уровня риска
<p>Рынок и наше ценностное предложение</p> <p>Если ценностное предложение в форматах розничной торговли X5 не будет соответствовать потребностям и предпочтениям клиентов, это может привести к низким объемам продаж, снижению темпов роста выручки, сокращению прибыли и рентабельности.</p> <p>Этот риск может быть обусловлен:</p> <ul style="list-style-type: none"> Несвоевременным реагированием на изменения предпочтений покупателей, моделей их поведения и стиля жизни Несвоевременным реагированием на появление новых бизнес-моделей, сервисов и технологий, применяемых в розничной торговле и на смежных рынках Неспособностью правильно оценить особенности местного потребления и экономического профиля региона Чрезмерными инвестициями в новые форматы розничной торговли и новые направления деятельности 	От низкого до среднего	Чистая выручка, валовая прибыль	<ul style="list-style-type: none"> Постоянный мониторинг тенденций в розничной торговле и потреблении в России и за рубежом для выявления изменений в поведении и потребностях Регулярный мониторинг тенденций, связанных с показателями эффективности операционной деятельности и индексом потребительской лояльности (NPS) Постоянное инвестирование в улучшение ценностного предложения форматов при одновременном повышении эффективности операционных затрат Ежегодный пересмотр целевого ценностного предложения и включение планов совершенствования деятельности в основу принимаемого Наблюдательным советом годового плана операционной деятельности Изучение, тестирование и развертывание новых технологий розничной торговли и расширение ассортимента в новых категориях товаров <p> Также см. раздел «Наши бренды» на с. 26–27, раздел «Стратегия в действии» на с. 46–53, а также разделы по каждому из форматов розничной торговли</p>
<p>Экономические и рыночные условия</p> <p>Значительные изменения экономической ситуации могут существенно повлиять на принятую бизнес-стратегию и финансовые показатели Компании, а также привести к снижению конкурентоспособности. Такие изменения включают:</p> <ul style="list-style-type: none"> Резкое снижение уровня потребительского спроса (изменение структуры и снижение объема потребительского спроса в денежном и абсолютном выражении) в зависимости от реальных доходов, уверенности потребителей и уровня безработицы Социальные и демографические изменения Чрезмерно низкий или высокий уровень продуктовой инфляции Неожиданное снижение национальной или региональной экономической активности, что приводит к подавлению роста, повышению уровня безработицы и сокращению доходов населения Политические события, оказывающие отрицательное воздействие на торговлю или потребительский спрос 	От среднего до высокого	Валовая прибыль	<ul style="list-style-type: none"> Использование мультиформатной модели, позволяющей Компании реагировать на изменения потребительского спроса и удовлетворять потребности покупателей с различным стилем жизни и уровнем доходов (всех групп покупателей в России) Мониторинг экономической ситуации, управление ассортиментом продукции и ценовой политикой и определение регионов для дальнейшего развития на основе местного потребительского спроса Развитие прямого импорта, формирование партнерских отношений с прямыми поставщиками и развитие собственных торговых марок для содействия расширению ассортимента продукции и снижению закупочных цен Работа по обеспечению устойчивого роста форматов розничной торговли в наиболее перспективных регионах страны <p> Также см. раздел «Тенденции в экономике и поведении потребителей» на с. 36–37</p>

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, менее существенны или не в такой степени свойственны большинству компаний.

Риск Группы	Допустимый уровень риска	Затрагиваемые показатели	Меры по снижению уровня риска
<p>Рост и развитие</p> <p>Компания следует рациональной стратегии развития, эксплуатации и ремонта действующих магазинов.</p> <p>Развитие Компании связано со следующими рисками:</p> <ul style="list-style-type: none"> Отсутствие рентабельных локаций для открытия новых магазинов Увеличение затрат на проекты открытия и реконструкции магазинов может привести к снижению рентабельности бизнеса Нехватка логистических мощностей под растущую сеть магазинов может привести к увеличению затрат на логистику и, следовательно, к снижению рентабельности Неэффективный план выхода в регионы и чрезмерно оптимистичные ожидания экономической эффективности проектов в определенных локациях Недостаточный синергетический эффект от сделок по приобретению активов местных участников рынка Достижение верхней границы доли рынка в некоторых регионах деятельности 	От среднего до высокого	Торговые площади, количество магазинов, чистая выручка	<ul style="list-style-type: none"> Наличие методики оценки для магазинов каждого формата Обеспечение проведения оценки инвестиций и оценки их эффективности Прогнозирование потребности в логистических мощностях и открытие новых распределительных центров с учетом открытия новых торговых площадей в каждом формате Совершенствование процессов открытия и реконструкции магазинов и сокращение бюрократических и временных препятствий Оптимизация работы магазинов с отрицательной рентабельностью <p> Также см. раздел «География операционной деятельности» на с. 54–55 и разделы по каждому из форматов розничной торговли</p>

 См. тепловую карту рисков на с. 218

Операционная деятельность

Риск Группы	Допустимый уровень риска	Затрагиваемые показатели	Меры по снижению уровня риска
<p>Розничная торговля</p> <p>Операционная эффективность логистической сети, магазинов и подразделений определяет операционные результаты деятельности существующих и новых магазинов и рентабельность Компании в целом.</p> <p>При ведении операционной деятельности возможны следующие риски:</p> <ul style="list-style-type: none"> Операционные сбои и задержки в реализации ценностного предложения Низкая производительность логистической сети Низкая эффективность управления запасами в РЦ и магазинах (снижение уровня наличия товаров, увеличение уровня товарно-материальных запасов и списаний) Низкая производительность в магазинах, что приводит к чрезмерным затратам на персонал или к неэффективным операционным нормативам Низкая производительность вспомогательных подразделений приводит к повышению операционных затрат и снижению стандартов обслуживания 	От низкого до среднего	Валовая прибыль, операционные затраты	<ul style="list-style-type: none"> Обеспечение оптимального уровня управления в части ключевых бизнес-процессов Оперативное управление ассортиментом продукции по всем форматам розничной торговли Развитие возможностей в сфере логистики в соответствии со стратегией развития и тщательное управление цепочками поставок в рамках существующей логистической сети Совершенствование и автоматизация процессов в подразделениях, РЦ и магазинах Мониторинг результатов операционной деятельности магазинов и РЦ на основе установленных КПЭ и стандартов деятельности Мониторинг деятельности федеральных и региональных конкурентов на постоянной основе и оперативное реагирование <p>Также см. раздел «Инфраструктура розничной торговли» на с. 128–149, а также разделы по каждому из форматов розничной торговли</p>
<p>Кадры</p> <p>Достижение стратегических целей Компании в значительной степени зависит от компетенции и эффективности ее руководителей и сотрудников.</p> <p>В число рисков, связанных с управлением персоналом, входят:</p> <ul style="list-style-type: none"> Неэффективный подбор и отбор персонала, что приводит к назначению на должности неподходящих сотрудников Недостаточное внимание к повышению благосостояния сотрудников, подготовке кадров и вознаграждению Отрицательный морально-психологический климат, обуславливающий высокую текучесть кадров, высокий уровень заболеваемости и низкую производительность Нехватка квалифицированных специалистов и сотрудников на ключевых должностях Высокий спрос у конкурентов на наши лучшие кадры Неэффективное формирование кадрового резерва 	От среднего до высокого	Операционные затраты	<ul style="list-style-type: none"> Мониторинг рынка труда и предоставление льгот сотрудникам в соответствии с рыночными нормами Инвестирование в профессиональный процесс найма, использование различных инструментов подбора и отбора сотрудников для обеспечения выбора необходимых кандидатов Наличие системы адаптации, обучения и развития персонала на рабочем месте наряду с процессом управления кадровым резервом Обеспечение размера вознаграждения в соответствии с рыночными нормами с помощью системы сравнения уровней заработной платы и механизмов премирования Развитие и укрепление корпоративной культуры Мониторинг морально-психологического климата через процессы обратной связи от сотрудников <p>Также см. раздел «Персонал» на с. 166–173</p>

Риск Группы	Допустимый уровень риска	Затрагиваемые показатели	Меры по снижению уровня риска
<p>Эффективность ИТ, бесперебойность работы</p> <p>Операционная модель и масштаб деятельности Компании зависят от функционала и надежности ИТ-систем. Неспособность использовать ИТ для повышения производительности может ограничить развитие и снизить рентабельность.</p> <p>При управлении ИТ возможны следующие риски:</p> <ul style="list-style-type: none"> Несоответствие функционала, масштабируемости и надежности ИТ требованиям бизнеса Негативное воздействие проблем в сфере ИТ на бесперебойность работы 	От низкого до среднего	Выручка, операционные затраты	<ul style="list-style-type: none"> Обеспечение интеграции плана развития ИТ в общий план операционной деятельности Привлечение на совместной основе внешних и внутренних специалистов для гибкого реагирования на возможности развития бизнеса Назначения лиц, ответственных за проекты изменений в области ИТ, из операционных подразделений, а также управление такими проектами на профессиональном уровне в рамках масштаба работы и выделенного бюджета Обеспечение эффективного управления архитектурой ИТ и интеграции ИТ-систем Обеспечение достаточно тщательного мониторинга и оперативного устранения недостатков инфраструктуры ИТ Внедрение политик и процедур, призванных в максимальной степени обеспечить информационную безопасность в компьютерных сетях <p>Также см. раздел «Информационные технологии» на с. 142–143</p>
<p>Кибербезопасность</p> <p>Компания осознает наличие тенденции к росту внешних угроз информационной безопасности.</p> <p>В число рисков кибербезопасности входят:</p> <ul style="list-style-type: none"> Кибератаки, распространение вирусов и другие вредоносные действия, направленные на снижение эффективности нашей операционной деятельности Попытки кражи или порчи наших данных Попытки обхода наших систем контроля в мошеннических целях 	От низкого до среднего	Выручка, операционные затраты	<ul style="list-style-type: none"> Внедрение политик и процедур, направленных на защиту наших систем и данных Наш отдел информационной безопасности был создан для мониторинга и принятия мер по устранению проблем, связанных с киберугрозами Использование специального оборудования и программного обеспечения для защиты от вредоносных программ, спама, внешних и внутренних кибератак и утечки данных Использование информационных систем для выявления нестандартного поведения в сети X5 и оповещения подготовленного персонала для принятия мер <p>Также см. раздел «Информационные технологии» на с. 142–143</p>

Риск Группы	Допустимый уровень риска	Затрагиваемые показатели	Меры по снижению уровня риска
<p>Недвижимость, аренда и обслуживание</p> <p>Содержание существующих магазинов в надлежащем состоянии является важным фактором непрерывного обслуживания клиентов на высоком уровне. Оптимальные затраты на обслуживание также влияют на рентабельность Компании.</p> <p>При выполнении этих задач могут возникнуть следующие риски:</p> <ul style="list-style-type: none"> Частые случаи поломки оборудования и аварийного ремонта Повышение тарифов на коммунальные услуги Более высокая доля свободных площадей и в результате этого снижение выручки от субаренды Незапланированный рост арендных ставок или прекращение договоров аренды арендодателем в пользу другого арендатора 	От низкого до среднего	Операционные затраты	<ul style="list-style-type: none"> Наличие в нашем бюджете запланированных проектов по реконструкции магазинов Инвестирование в программы профилактического обслуживания Стандартизация и мониторинг коммунального и технического обслуживания магазинов и автоматизация процессов мониторинга магазинов Подписание долгосрочных договоров аренды с изложением условий их прекращения, управление арендными ставками и выстраивание отношений с арендодателями Выстраивание отношений с арендодателями и субарендаторами
<p>Финансовые риски</p> <p>Финансовые риски обусловлены как внутренними, так и внешними факторами. Они могут оказывать негативное воздействие на показатели ликвидности, прибыльности и развития X5.</p> <p>В число наиболее распространенных финансовых рисков входят следующие:</p> <ul style="list-style-type: none"> Существенная волатильность валютных курсов Нестабильность в стране и экономическом секторе, повышение процентных ставок и комиссионных за проведение банковских операций Ценовые условия и доступность новых кредитных средств 	От крайне низкого до низкого	См. финансовую отчетность	<ul style="list-style-type: none"> Привлечение финансирования в российских рублях, отказ от соглашений в иностранной валюте в операционной деятельности Ограничение проведения банковских операций рамками группы банков-партнеров, стабильность которых была оценена и подтверждена Обеспечение непрерывности финансирования на наиболее выгодных рыночных условиях, со сбалансированным кредитным портфелем Организация финансирования до предъявления требований и поддержание в достаточном объеме неиспользованных кредитных лимитов в банках Мониторинг оборотного капитала и наличие внутренней политики по условиям кредитования, уровню запасов и условиям оплаты Тщательный мониторинг эффективности деятельности в сравнении с бюджетом и внесение изменений, необходимых для своевременного достижения целевых финансовых показателей <p>Также см. раздел «Обзор финансовых результатов» на с. 114–123</p>

Соответствие нормативно-правовым требованиям

Риск Группы	Допустимый уровень риска	Затрагиваемые показатели	Меры по снижению уровня риска
<p>Репутация и социальная ответственность</p> <p>Поскольку успех X5 в значительной степени зависит от узнаваемости бренда, бренды «Пятерочка», «Перекресток», «Карусель» и X5 и связанная с ними репутация являются основными долгосрочными активами Компании.</p> <p>Будучи лидером на рынке, X5 в полной мере осознает свою социальную ответственность и стремится управлять социальными аспектами, связанными с ее деятельностью, тем самым создавая основу для устойчивого развития.</p> <p>С точки зрения репутации и социальной ответственности возможно возникновение следующих рисков:</p> <ul style="list-style-type: none"> Неэтичное поведение, недобросовестная практика руководства и сотрудников X5 в их отношениях с покупателями, контрагентами, государственными органами, некоммерческими организациями, инвесторами и другими заинтересованными сторонами Несоответствие норм социальной ответственности Компании ожиданиям населения, участников рынка и заинтересованных сторон, основанных на роли X5, масштабе деятельности и потенциале роста Злоупотребления третьих лиц, пользующихся товарными знаками и брендами X5 Вводящая в заблуждение информация об X5 в социальных сетях и средствах массовой информации, которая может нанести ущерб репутации Компании и ее форматам розничной торговли Утечка важной (чувствительной) информации в интернет или к конкурентам 	От крайне низкого до низкого	Неприменимо	<ul style="list-style-type: none"> Руководство Кодексом делового поведения и этики X5; Политикой X5 в области противодействия злоупотреблениям, включая мошенничество и коррупцию; Политикой X5 в области благотворительности Повышение информированности, обучение сотрудников и развитие корпоративной культуры с целью обеспечения неприемлемости неэтичного поведения и руководство принципом нулевой терпимости в отношении любой мошеннической деятельности Руководство Кодексом взаимодействия с бизнес-партнерами X5 Retail Group, анализ жалоб контрагентов, участие Согласительной комиссии в рассмотрении любых происшествий Применение дисциплинарных мер в случаях неэтичного поведения Регистрация, систематизация и обработка обращений сотрудников Компании, поступивших на горячую линию Использование стандартов обслуживания покупателей и горячей линии для покупателей, а также обработка обращений Участие во внешних и внутренних социальных и благотворительных проектах В чрезвычайных ситуациях использование выделенных каналов связи и работа антикризисного штаба при чрезвычайных ситуациях для снижения материального и иного ущерба Обеспечение условий для покупателей и сотрудников с ограниченными возможностями <p>Также см. раздел «Работа с населением» на с. 186–191</p>
<p>Защита окружающей среды</p> <p>X5 считает своим долгом сохранение и защиту окружающей среды и рациональное использование природных ресурсов.</p> <p>Риски, связанные с управлением природоохранной деятельностью, включают:</p> <ul style="list-style-type: none"> Причинение ущерба репутации Компании в связи с созданием имиджа организации, пренебрегающей защитой окружающей среды Финансовые штрафы, налагаемые за несоблюдение природоохранного законодательства 	От крайне низкого до низкого	Неприменимо	<ul style="list-style-type: none"> Внедрение энергосберегающих технологий и оборудования Более широкое использование электронного документооборота Разработка природоохранных ожиданий для подрядчиков X5 Обеспечение соответствия наших транспортных средств установленным нормам по выбросам Надлежащий сбор и утилизация отходов и содействие вторичной переработке, где это возможно <p>Также см. раздел «Экологическая программа» на с. 180–183</p>

Соответствие нормативно-правовым требованиям

Риск Группы	Допустимый уровень риска	Затрагиваемые показатели	Меры по снижению уровня риска
<p>Защита прав человека</p> <p>Несмотря на то, что большинство законов о защите прав человека посвящено отношениям между государством и частными лицами, негосударственные организации также оказывают воздействие на права частных лиц и несут ответственность за их соблюдение.</p> <p>В своей деятельности X5 ведет борьбу со следующими нарушениями прав человека:</p> <ul style="list-style-type: none"> Дискриминация сотрудников, покупателей и представителей партнеров Компании по возрасту, полу, сексуальной ориентации, социальному статусу, национальности или этнической принадлежности, культурным или политическим убеждениям и т. д. Неэтичное поведение сотрудников, нарушающее права человека (например, использование принудительного или неоплачиваемого труда, издевательства на рабочем месте, домогательства, использование ненормативной лексики или унижение человека) Причастность X5 к нарушениям прав человека со стороны третьих лиц 	От крайне низкого до низкого	Непринимимо	<ul style="list-style-type: none"> Декларация в области защиты прав человека X5 (размещена на веб-сайте Компании) Использование Кодекса делового поведения и этики, проведение обучения сотрудников и развитие корпоративной культуры Использование внутренних правил трудового распорядка и Политики оплаты труда и предоставления льгот и информирование о них сотрудников Прием жалоб от сотрудников Компании по горячей линии и проведение расследований и применение необходимых дисциплинарных мер Совершенствование бизнес-процессов Компании для устранения основных причин жалоб, получаемых по горячей линии Использование стандартов обслуживания покупателей и горячей линии для покупателей, а также проведение расследований и реагирование на жалобы Обеспечение условий для покупателей и сотрудников с ограниченными возможностями <p>Также см. раздел «Персонал» на с. 166–173</p>
<p>Охрана труда и техника безопасности</p> <p>Охрана труда и здоровья наших сотрудников и клиентов является задачей первостепенной важности. Травмы и смертельные случаи могут оказать негативное воздействие на доверие и лояльность потребителей и деловую репутацию X5.</p> <p>Компания ведет работу над снижением следующих рисков:</p> <ul style="list-style-type: none"> Аварии с причинением травм, в том числе со смертельным исходом, сотрудникам или частным лицам на объектах X5 и на прилегающих территориях Причинение ущерба здоровью сотрудников ввиду небезопасных, некомфортных условий труда Неоказание своевременной необходимой медицинской помощи 	От крайне низкого до низкого	Непринимимо	<ul style="list-style-type: none"> Обеспечение условий безопасной рабочей среды (помещений, оборудования, спецодежды) в офисах Компании, РЦ и магазинах, а также проведение регулярной оценки рабочих мест Обеспечение соблюдения надлежащей продолжительности рабочего дня и графиков отпусков сотрудников (режима труда и отдыха) Страхование сотрудников по программам страхования жизни и здоровья и проведение сезонной вакцинации Организация регулярной диспансеризации для сотрудников и медицинского осмотра для подтверждения их годности к работе <p>Также см. раздел «Охрана труда и техника безопасности» на с. 174–179</p>

Риск Группы	Допустимый уровень риска	Затрагиваемые показатели	Меры по снижению уровня риска
<p>Безопасность и качество продукции</p> <p>Безопасность и качество продукции важны для наших покупателей. Продукция низкого качества с небольшим оставшимся сроком хранения может привести к высоким товарным потерям и потенциально нанести ущерб отношениям с покупателями.</p> <p>Причиной возникновения этого риска могут быть следующие факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> Продажа продукции, не соответствующей стандартам безопасности и заявлениям о качестве Нарушения правил операционных процессов, которые могут привести к порче и заражению продукции Принятие от поставщиков продукции, не соответствующей стандартам безопасности, заявлениям о качестве или имеющей недостаточный срок годности 	От крайне низкого до низкого	Непринимимо	<ul style="list-style-type: none"> Проведение проверок поставщиков с помощью лабораторных испытаний образцов продукции до включения продукции в ассортимент. Исключение из ассортимента продукции поставщиков, не соответствующих нашим стандартам Обеспечение проверки продукции, поступающей в РЦ и магазины Соблюдение всех правил транспортировки, хранения и продажи продукции Соблюдение санитарно-гигиенических норм и правил личной гигиены Проведение обучения сотрудников по вопросам обеспечения качества Обработка жалоб и обращений покупателей, рассмотрение причин <p>Также см. раздел «Безопасность и качество продукции» на с. 156–161</p>
<p>Законодательство и судебная практика</p> <p>На деятельность X5 распространяется широкий спектр законодательных требований. Соблюдая их, Компания сохраняет свою репутацию и оптимизирует операционные расходы. Неблагоприятные изменения в законодательстве могут повлиять на стратегию и рентабельность X5. Неблагоприятные для X5 договорные условия, невыполнение контрагентами своих обязательств и предъявление судебных исков в адрес X5, связанных с договорными нарушениями, могут оказать негативное воздействие на результаты деятельности и репутацию Компании.</p> <p>Риски, связанные с соблюдением законодательства и защитой интересов X5, могут включать:</p> <ul style="list-style-type: none"> Несоблюдение действующих законов, в том числе отсутствие своевременных изменений или корректировок в деятельности Компании в соответствии с новыми требованиями Неблагоприятные изменения в профильном законодательстве (например, ограничение доли рынка, ограничение реализации отдельных видов товаров) и наличие устаревших норм Неблагоприятные изменения в законодательстве, ведущие к росту операционных затрат Компании Риск предъявления судебных исков в адрес X5 со стороны регулирующих органов и контрагентов Использование контрагентами законов и договорных положений, не обеспечивающих надлежащую защиту интересов X5 Вопросы, связанные с нарушениями законодательства в области защиты данных 	От крайне низкого до низкого	Непринимимо	<ul style="list-style-type: none"> Взаимодействие с государственными ведомствами в порядке, установленном действующим законодательством, участие в общественных организациях, представление интересов Компании Мониторинг законопроектов, своевременное начало реализации внутренних проектов, призванных изменить и скорректировать деятельность X5 в соответствии с изменениями в законодательстве Реализация Политики X5 в области соблюдения законодательства Оценка рисков несоблюдения нормативно-правовых требований, развертывание и совершенствование процедур в области соблюдения законодательства для их интеграции в процессы Компании, системная работа по выявлению нарушений и случаев несоблюдения закона и применение дисциплинарных мер Обучение персонала в целях обеспечения соблюдения нормативно-правовых требований Юридическое сопровождение, проверка договоров, разработка и использование шаблонов договоров

Соответствие нормативно-правовым требованиям

Риск Группы	Допустимый уровень риска	Затрагиваемые показатели	Меры по снижению уровня риска
<p>Мошенничество и коррупция</p> <p>Как и многие другие отрасли, сектор розничной торговли подвержен рискам мошенничества и коррупции. Масштабы деятельности и разнообразие бизнес-операций X5 могут вызвать риски, сопряженные с мошенничеством, и создать возможности для коррупции.</p> <p>Данные риски включают:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Хищения, мошенничество, коррупционные действия и злоупотребления со стороны сотрудников X5 • Скрытые конфликты интересов • Мошенничество, коммерческий подкуп и хищения со стороны третьих лиц (покупателей, контрагентов) 	От крайне низкого до низкого	Операционные затраты	<ul style="list-style-type: none"> • Руководство Кодексом делового поведения и этики и Политикой X5 в области противодействия злоупотреблениям, включая мошенничество и коррупцию • Следование принципу нулевой терпимости к злоупотреблениям, а также обучение и ознакомление персонала с кодексами и политиками Компании • Разделение обязанностей при работе с секретной информацией для снижения рисков, а также управление правами доступа к нашим системам • Проведение проверок контрагентов и сотрудников при приеме на работу • Выявление случаев злоупотреблений, мошенничества и хищений силами внутренних подразделений (службы безопасности, управления аудита, финансового управления и ИТ). Проведение внутренних проверок, применение дисциплинарных мер, возбуждение административных или уголовных дел в отношении сотрудников, контрагентов или покупателей в надлежащих случаях • Регистрация, систематизация и обработка обращений сотрудников X5, поступивших на горячую линию, от контрагентов в Согласительной комиссии и от службы безопасности • Требование ко всем сотрудникам о заявлении конфликтов интересов
<p>Налогообложение</p> <p>Соблюдение норм налогового законодательства часто характеризуется сложностями, изменчивостью толкования и зависит от готовности Компании принимать риски.</p> <p>Налоговые риски могут быть связаны со следующими факторами:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Неблагоприятные изменения в правилах расчета налогов, введение новых налогов и сборов • Неблагоприятное для X5 толкование налогового законодательства федеральными и региональными органами • Изменения в правоприменительной практике, связанные с налоговыми спорами • Оспаривание ранее заключенных сделок и объема соответствующих налоговых платежей 	От крайне низкого до низкого	См. финансовую отчетность	<ul style="list-style-type: none"> • Мониторинг законодательных инициатив и правоприменительной практики в области налогообложения, изменение бизнес-процессов • Налоговое планирование с проведением предварительного анализа и консультационных заседаний • Оценка налоговых рисков при заключении сделок и подписании договоров • Бюджетирование налогов, создание резервов на покрытие налоговых рисков • Налоговый контроль операций

Отчетность

Риск Группы	Допустимый уровень риска	Затрагиваемые показатели	Меры по снижению уровня риска
<p>Обеспечение достоверности финансовой отчетности</p> <p>Достоверность и полнота финансовой отчетности являются важнейшими условиями, когда речь идет о сохранении доверия акционеров и других заинтересованных сторон.</p> <p>На достоверность финансовой отчетности распространяются следующие риски:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 	От крайне низкого до низкого	Неприменимо	<ul style="list-style-type: none"> • Ежегодный аудит, проводимый профессиональными внешними аудиторами • Мониторинг и оперативный учет законодательных инициатив в отношении финансовой отчетности, а также изменений в методике представления отчетности • Механизмы управленческого контроля в отношении принятой методики и ее последовательного применения при подготовке управленческой отчетности • Система внутреннего контроля подготовки финансовой отчетности • Система внутреннего аудита для оценки эффективности системы внутреннего контроля, используемой в целях подготовки финансовой отчетности

Ожидаемая тенденция к рискам

Для указанных групп рисков X5 проанализировала фактическое воздействие рисков в 2018 году и представила прогнозы относительно будущего воздействия с учетом внешних условий и тенденций.



Заявление Правления X5 Retail Group N.V.

Правление X5 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 2018 год. Результаты настоящего обзора и анализа были представлены Комитету по аудиту и Наблюдательному совету и обсуждены с внешними аудиторами X5.

Правление оценивало эффективность систем внутреннего контроля и управления рисками X5 на основе:

- внутренних аудиторских отчетов о проверках, проведенных в течение года; замечания и меры по устранению недостатков обсуждались с руководством и Комитетом по аудиту;
- 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;
- 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.

Более подробная информация о деятельности по управлению рисками, системе внутреннего контроля, системе управления рисками и основных рисках X5 изложена в представленном выше разделе «Управление рисками». Целью системы внутреннего контроля и управления рисками X5 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 X5, а также выявленных факторов риска Правление подтверждает, что в соответствии с текущей ситуацией и насколько ему известно:

- системы внутреннего контроля и управления рисками X5 обеспечивают достаточную уверенность в том, что финансовая отчетность Компании не содержит существенных неточностей;
- отсутствуют существенные недостатки эффективности систем внутреннего контроля и управления рисками X5;
- отсутствуют существенные риски или факторы неопределенности, которые с обоснованной вероятностью могли бы оказать существенное негативное воздействие на непрерывность деятельности X5 в ближайшие 12 месяцев;
- исходя из сложившейся ситуации, целесообразно составление финансовой отчетности на основе принципа непрерывности деятельности (примечания 30(с) и 32 к консолидированной финансовой отчетности).

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.

Правление X5 Retail Group N.V.

19 марта 2019 года

Наблюдательный совет и Правление X5 Retail Group N.V.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

Наблюдательный совет

1 Стефан Дюшарм

Председатель Наблюдательного совета

Гражданин США и Германии, управляющий партнер L1 Retail, розничного подразделения LetterOne. Входит в состав совета директоров холдинговой компании Holland & Barrett International. С июля 2012 года по ноябрь 2015 года занимал должность главного исполнительного директора и председателя Правления X5, а перед этим начиная с 2008 года был 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 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.

3 Петр Демченков

Член Наблюдательного совета, председатель Комитета по назначениям и вознаграждениям

Гражданин России, главный исполнительный директор (CEO) ALIDI, крупнейшего провайдера дистрибуторских 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».

4 Андрей Елинсон

Член Наблюдательного совета

Гражданин России, управляющий партнер A1, основной инвестиционной компании «Альфа-Групп», где он работает с марта 2018 года. В настоящее время также является членом наблюдательного совета «Альфа-Групп». С декабря

2015 года по март 2018 года был директором по управлению активами в «СиТиЭф Консалтанс 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

Председатель Комитета по аудиту, председатель Комитета по взаимодействию со связанными сторонами

Гражданин Великобритании, генеральный директор The Food Purveyor, оператора сети супермаркетов в Малайзии. С 2010 по 2014 год занимал пост главного финансового директора Maxis Communications Berhad, крупного телекоммуникационного оператора в Малайзии и Индии. Перед этим был консультантом в ряде компаний продовольственной розницы

в Юго-Восточной Азии. До переезда в этот регион более 20 лет работал на руководящих должностях в международных подразделениях Tesco PLC. Окончил математический факультет Эксетерского университета и является сертифицированным бухгалтером CIMA.

6 Михаил Кучмент

Михаил Кучмент

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 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 председателем совета директоров DSD – Duales System Holding GmbH & Co. KG и консультационного совета Takko Fashion, 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 решений (data-driven) 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. Окончила Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова по специальности «математика и информатика», также имеет степень PhD в области математики (Принстонский университет).

Правление X5 Retail Group N.V.

9 Игорь Шехтерман

Главный исполнительный директор X5, председатель и член Правления X5 Retail Group N.V.

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 Entreprises (Франция, 1994 год) и Danish Management School (1995 год).

10 Фрэнк Лейст

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.

Отчет Наблюдательного совета

Наблюдательный совет предоставляет консультации Правлению 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

и 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.

Численный и персональный состав Наблюдательного совета

В настоящее время в Наблюдательный совет входят восемь членов, большинство из которых (пятеро) являются независимыми. Наблюдательный совет на постоянной основе проводит ревизию состава и структуры совета, а также пересматривает порядок ротации членов 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 2018 году состав Наблюдательного совета не претерпел существенных изменений. Кристиан Кувре, дважды переизбиравшийся в состав совета с 2010 года, сложил свои полномочия на годовом Общем собрании акционеров, а Павел Мусьял вышел из состава совета в июне 2018 года после почти пяти лет плодотворной работы. Наблюдательный совет выражает глубокую признательность Кристиану и Павлу за вклад в развитие X5 в значимый для Компании период трансформации и возвращения лидерства на рынке благодаря фокусу на покупателей, магазинах и росте. В качестве кандидатов на вакантные должности независимых членов Наблюдательного совета с учетом его действующего персонального состава были выдвинуты Карл-Хайнц Холланд и Надя Шурабура, являющиеся ведущими экспертами розничного рынка. Карл-Хайнц Холланд ранее занимал должность главного исполнительного директора Lidl Group и имеет разносторонний опыт работы в европейском ритейле и успешного превращения сети Lidl в ведущего игрока продуктовой розницы. Надя Шурабура ранее на протяжении девяти лет работала в компании Amazon и является опытным специалистом по развитию инновационных концепций для современной розницы, а также потребительских решений, основанных на использовании технологий

и анализа данных. Обе кандидатуры были утверждены Общим собранием акционеров 30 августа 2018 года.

После назначения Карла-Хайнца Холланда и Нади Шурабуры Наблюдательный совет направил усилия на укрепление своих компетенций в части технической и коммерческой специализации. В результате 25 января 2019 года на должность члена Наблюдательного совета была выдвинута кандидатура Александра Торбахова, обладающего внушительным опытом руководства проектами по цифровой трансформации, в том числе на занимаемой ранее должности заместителя председателя правления ПАО Сбербанк. В случае утверждения его кандидатуры на годовом Общем собрании акционеров в 2019 году численный состав Наблюдательного совета будет включать девять членов, большинство которых (шестеро) будут являться независимыми.

В соответствии с графиком выхода членов из состава Наблюдательного совета и графиком их переназначений в 2019 году истекает срок полномочий Стефана Дюшарма, Джеффа Кинга, Петра Демченкова и Михаила Кучмента, каждый из которых может быть переизбран вновь.

Помимо этого, в соответствии с передовой практикой управления Наблюдательный совет одобрил назначение Петра Демченкова на должность заместителя председателя Наблюдательного совета с марта 2019 года.

Информация о действующем составе Наблюдательного совета и краткие биографии его членов представлены в разделе «Отчет о корпоративном управлении» на с. 220–221.

Состав комитетов Наблюдательного совета

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

После назначения на должность члена Наблюдательного совета в августе 2018 года Надя Шурабура вошла в составы Комитета по аудиту и рискам и Комитета по назначениям и вознаграждениям, а Карл-Хайнц Холланд стал членом Комитета по взаимодействию со связанными сторонами, вместо вышедшего из состава комитета Михаила Кучмента.

В 2018 году Наблюдательный совет принял решение о переименовании Комитета по аудиту в Комитет по аудиту

и рискам, что подчеркивает значимость задачи по контролю рисков и управлению ими.

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 разных странах по всему миру. В состав комитета вошли Надя Шурабура и Михаил Кучмент, а кандидатура Александра Торбахова, выдвинутая в январе 2019 года, ожидает утверждения на годовом Общем собрании акционеров.

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.

По итогам оценки эффективности своей работы в 2017 году, а также в связи с изменениями в составе, произошедшими в 2018 году, Наблюдательный совет тщательно

проанализировал и усовершенствовал процедуру введения новых членов в должность. Кроме этого, была внедрена программа профессионального обмена опытом, специально разработанная для председателя Наблюдательного совета и председателей комитетов и направленная на создание эффективного формата взаимодействия неисполнительных директоров по обмену передовым опытом и неформального взаимобучения. К другим форматам неформального обучения также относится участие в пленарных заседаниях Наблюдательного совета приглашенных спикеров, являющихся экспертами в наиболее актуальных для Компании и Наблюдательного совета сферах. Наблюдательный совет намерен продолжить практику участия таких экспертов в своих заседаниях. Наблюдательный совет уделяет особое внимание повышению квалификации своих членов, чтобы обеспечить соответствие качества работы самым высоким стандартам эффективности в управлении.

Заседания Наблюдательного совета

В 2018 году Наблюдательный совет провел четыре очных заседания и одно заседание в формате конференц-звонка. Помимо этого, в течение года принимались дополнительные решения, зафиксированные в письменном виде. В 2018 году каждому из четырех заседаний Наблюдательного совета предшествовали заседания Комитета по аудиту и рискам и Комитета по назначениям и вознаграждениям. Заседания Комитета по взаимодействию со связанными сторонами проводились в течение года по мере необходимости.

В ходе пленарных заседаний Наблюдательного совета в июне, сентябре и декабре часть времени отводилась на проведение стратегической сессии, за которой следовали встречи для обсуждения результатов операционной деятельности, стратегии и развития управленческих кадров. Главный исполнительный директор принимал участие во всех заседаниях Наблюдательного совета. К регулярному участию в них также приглашался главный финансовый директор и другие члены высшего руководства. В 2018 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 2017 год. Между заседаниями члены Наблюдательного совета несколько раз проводили с Правлением X5 Retail Group N.V. и другим руководством Компании ряд неформальных встреч и телефонных переговоров 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 2018 году посещаемость заседаний Наблюдательного совета и его комитетов составила 100%.

Деятельность Наблюдательного совета в 2018 году

В 2018 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.

В течение года 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 гибко адаптироваться к 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 текущего стратегического цикла Наблюдательный совет проанализировал результаты работы по реализации стратегии X5 до 2020 года, а также ее текущие возможности и будущие потребности в части организационных процессов, руководящих кадров и корпоративной культуры, необходимые для обеспечения устойчивого роста Компании в условиях стремительных перемен в ритейле в мире под влиянием инновационных бизнес-концепций и омниканальности.

Наблюдательный совет уделял особое внимание планированию кадрового резерва и развитию руководящих кадров в связи с уходом из Компании ряда высших должностных лиц в первом полугодии отчетного года. При содействии Комитета по назначениям и вознаграждениям Наблюдательный совет работал над обеспечением преемственности состава руководства Компании и одновременном усилении программы удержания менеджеров высшего звена. Наблюдательный

совет рад отметить, что значительная доля вакантных должностей в Компании заполняется за счет продвижения собственных сотрудников в рамках системной работы по планированию кадрового резерва. Наблюдательный совет также внимательно изучил кадровую политику Компании магазинов и проанализировал меры, необходимые для повышения уровня вовлеченности персонала, тем самым признавая, что профессионализм и самоотдача сотрудников, а также наличие четких и эффективных процессов на всех этапах работы являются основными слагаемыми клиентоориентированного подхода.

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

- стратегия лидерства сети «Пятерочка» с усилением акцента на совершенствовании конкурентного предложения и ассортимента, развитии кадровых ресурсов, повышении качества обслуживания и операционной эффективности, строгом контроле затрат, а также адаптации организационной структуры с учетом размера и обширной географии сети;
- стратегия лидерства сети «Перекресток» с сохранением акцента на совершенствовании конкурентного предложения и повышении эффективности супермаркетов в регионах и супермаркетов, работающих в крупных городах, а также стратегия расширения бизнеса в онлайн-сегменте;
- стратегия роста сети гипермаркетов «Карусель» за счет реализации инновационных пилотных проектов для усиления дифференциации бренда «Карусель» в рамках мультиформатной стратегии развития X5;
- стратегия развития СТМ и реализации СТМ-программы 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 2017 год, рассмотрение квартальной и полугодовой отчетности за 2018 год;

- повестка дня и пояснительные материалы к годовому Общему собранию акционеров в мае 2018 года, включая предложения о выплате дивидендов;
- отчеты внутреннего и внешнего аудиторов;
- влияние нового стандарта МСФО (IFRS) 16, регулирующего порядок учета аренды с 2019 года;
- оценка совместной работы с внешним аудитором на основе отчета Комитета по аудиту и рискам;
- регулярная оценка работы членов Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5», включая вопросы управления кадрами и планирования кадрового резерва;
- анализ численного и персонального состава Наблюдательного совета с учетом детальной оценки результатов его работы независимым экспертом, проведенной осенью 2017 года, а также с учетом изменений в составе Наблюдательного совета в 2018 году;
- политика формирования сбалансированного состава руководства X5, закрепляющая главенство принципов инклюзивности и личностного равенства и устанавливающая соответствующие целевые показатели с учетом критериев возраста, квалификации, опыта работы и пола;
- внесение изменений в регламент работы Наблюдательного совета в соответствии с новым порядком его работы и вступившей в силу 1 января 2017 года обновленной редакцией Голландского кодекса корпоративного управления;
- стратегия и проекты в сфере корпоративной социальной ответственности;
- уточнение профиля рисков и приемлемого для Компании уровня риска, а также мер по снижению рисков и мер внутреннего контроля;
- годовой бюджет на 2019 год.

Оценка работы Наблюдательного совета

X5 проводит ежегодную оценку работы Наблюдательного совета, его комитетов и отдельных членов. Оценка проходит в рамках трехлетнего цикла: в первый год проводится оценка сторонней экспертной организацией, а в последующие два года – внутренняя оценка.

В течение 2018 года Наблюдательный совет работал по рекомендациям, полученным по итогам оценки его работы сторонней экспертной организацией в 2017 году. Основные направления работы включали фокус на численном и персональном составе Наблюдательного совета и его готовности к вызовам завтрашнего дня, совершенствование процедуры введения в должность и мер профессионального развития новых и действующих членов совета, а также повышение эффективности совместной работы членов Наблюдательного совета. Утверждение и выдвижение кандидатур новых членов

Наблюдательного совета в 2018 году и в январе 2019 года и усовершенствование процедуры введения в должность и мер по развитию профессиональных компетенций членов Наблюдательного совета способствовали дальнейшему повышению эффективности и слаженности работы Наблюдательного совета, поддержанию его сбалансированного состава, отвечающего задачам Компании на текущем этапе, и обеспечению атмосферы открытого и конструктивного диалога на рабочих заседаниях.

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 2018 года в состав комитета входили Джефф Кинг (председатель), Андрей Елинсон и Карл-Хайнц Холланд. В 2018 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 2018 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, 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 существенности и основных рисков. Комитет следил за ходом внутреннего и внешнего аудита и проводил анализ выводов и замечаний по результатам внутреннего аудита на протяжении квартала, внешнего аудита по итогам квартала и внешнего аудита по итогам года. Комитет также контролировал выполнение руководством Компании рекомендаций внутренних и внешних аудиторов.

В соответствии с Положением X5 о независимости внешнего аудитора и порядке его выбора в 2018 году Комитет по аудиту и рискам совместно с руководством Компании провел оценку деятельности внешнего аудитора и уровня его независимости. Результаты оценки были представлены действующему аудитору, и был согласован план дальнейшего повышения качества взаимодействия Компании с аудитором. Основные выводы по итогам проведенной оценки, включая предлагаемый размер вознаграждения внешнего аудитора на последующие три года, 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, требующие первоочередного внимания. В части деловой этики и контроля за соблюдением этических норм комитет рассматривал обращения, полученные на горячую линию, а также уделял особое внимание экономическим и политическим санкциям и их влиянию на деятельность X5. Помимо этого, комитет также изучал меры и инициативы по выявлению и предупреждению любых злоупотреблений и иных неправомерных действий, а также меры по снижению рисков для обеспечения должного уровня защиты Компании от данных угроз.

Комитет проводил активное обсуждение эффективности системы внутреннего контроля. В каждом квартале комитет обсуждал текущие вопросы контроля, включая результаты внутреннего аудита и 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 2018 год, провести успешную работу по снижению существенных рисков и сформировать программу внутреннего аудита на 2019 год.

На протяжении 2018 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 уровни убыточности. Комитет также осуществлял мониторинг эффективности капитальных инвестиций, методологии оценки проектов и защиты основных активов. Дважды в год комитет проводил оценку уровня рентабельности недавних вложений, а также действий руководства в отношении недостаточно эффективной

работы магазинов либо магазинов, показавших снижение балансовой стоимости.

Комитет по аудиту и рискам также рассмотрел следующие вопросы:

- отчет внешнего аудитора по вопросам бухгалтерского учета и аудита, а также рекомендации внутреннего аудитора в отношении консолидированной финансовой отчетности за 2017 год;
- квартальные промежуточные отчеты о финансовых и операционных результатах;
- стратегия финансирования X5;
- дивидендная политика X5;
- вопросы налогообложения;
- вопросы ИТ-инфраструктуры и безопасности данных;
- существенные судебные споры;
- вопросы соблюдения нормативно-правовых требований с учетом изменений в законодательстве; особое внимание уделялось закону «О торговле» и предложенным поправкам, касающимся запрета на возврат непроданных товаров поставщикам, вступившим в силу с 1 января 2019 года;
- эффективность деятельности подразделения по внутреннему аудиту и планы его развития на ближайшие годы;
- вознаграждение за не связанные с аудитом услуги действующего внешнего аудитора при соблюдении установленного в Компании лимита соответствующих расходов на уровне 70% от общего годового размера вознаграждения внешнего аудитора за соответствующий год.

Применительно к отчету внешнего аудитора за 2018 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 2018 года в состав комитета входили Петр Демченков (председатель), Стефан Дюшарм, Андрей Елинсон и Карл-Хайнц Холланд. В 2018 году комитет провел шесть заседаний, два из которых прошли в формате конференц-звонков. Главный исполнительный директор был приглашен к участию во всех заседаниях комитета, а прочие члены Наблюдательного совета и высшего руководства приглашались при необходимости.

В 2018 году основными направлениями работы комитета являлись планирование кадрового резерва для Наблюдательного совета Компании и общие процессы обеспечения кадровой преемственности и развития управленческих кадров; особое внимание уделялось планированию нового кадрового резерва с учетом изменений в составе руководства, произошедших в первом полугодии 2018 года. В рамках тщательной оценки эффективности корпоративной культуры Наблюдательный совет проанализировал меры, необходимые для повышения уровня вовлеченности персонала, тем самым признавая, что профессионализм и самоотдача сотрудников, а также наличие четких и эффективных процессов на всех этапах работы являются основными слагаемыми клиентоориентированного подхода. В связи с этим комитет также рассмотрел подход Компании к определению уровня и структуры вознаграждения сотрудников, не являющихся членами Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5», в частности сотрудников операционных подразделений и магазинов.


Комитет также принимал участие в рассмотрении организационных вопросов и вопросов управления, связанных с мультиформатной бизнес-моделью Компании и ее стратегическими целями. 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 трех форматов. Комитет также изучил необходимую информацию и представил рекомендации в отношении структуры руководства корпоративного центра и порядка прямого подчинения.

В 2018 году комитет рассмотрел изменение общего размера вознаграждения членов Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5» по итогам проведения сравнительного

анализа уровня оплаты труда и с учетом внедрения новой долгосрочной программы премирования, призванной обеспечить оптимальный баланс между краткосрочным и долгосрочным компонентами вознаграждения.

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

- годовая оценка результатов работы Правления X5 Retail Group N.V. и Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5» и их членов;
- показатели эффективности, целевые показатели и вознаграждение членов Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5»;
- изменения в составе Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5», включая назначение Сергея Гончарова генеральным директором сети «Пятерочка», а Владислава Курбатова – генеральным директором сети «Перекресток»;
- численный и персональный состав Наблюдательного совета с учетом назначения Карла-Хайнца Холланда и Нади Шурабуры, кандидатуры которых были одобрены на Общем собрании акционеров в августе 2018 года;
- новая долгосрочная программа премирования на 2018–2020 годы, утвержденная на годовом Общем собрании акционеров в 2018 году.

 Информация о политике вознаграждения представлена в разделе «Вознаграждение» на с. 230–235. Более подробная информация о вознаграждении за 2018 год приводится в примечаниях 27 и 28 к консолидированной финансовой отчетности.

Комитет по взаимодействию со связанными сторонами

Роль Комитета по взаимодействию со связанными сторонами закреплена в соответствующем положении, размещенном на сайте Компании. По состоянию на 31 декабря 2018 года в состав Комитета по взаимодействию со связанными сторонами входили Джефф Кинг (председатель) и Надя Шурабура. В 2018 году комитет провел одно очное заседание, где обсуждались механизмы защиты, призванные обеспечить периодическую проверку предварительно одобренных сделок со связанными сторонами с целью их заключения на рыночных условиях. При необходимости в течение года принимались дополнительные решения, зафиксированные в письменном виде. Согласно действующей в Компании Политике совершения сделок со связанными сторонами Комитет по сделкам со связанными сторонами рассматривает сделки повторяющегося характера, предварительно одобренные

Наблюдательным советом; сделки с превышением уровня существенности как со стороны Компании, так и со стороны членов Наблюдательного совета, Правления X5 Retail Group N.V. или Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5»; и крупные сделки со связанными сторонами согласно определению в тексте политики. Согласно Политике по совершению сделок со связанными сторонами комитет рассмотрел следующие сделки 2018 года:

- соглашения об оказании услуг с Alfa Services Limited;

- договор поставки с ALIDI после приобретения компании Central Distribution Company;
- соглашение о создании совместного предприятия с «Совкомбанком», специализирующегося на выдаче заказов из интернет-магазинов через сеть постаматов (локеров) в магазинах сетей «Пятерочка» и «Перекресток»;
- соглашение с «Совкомбанком» об использовании карт рассрочки «Халва» в магазинах X5;
- соглашения с «Вымпелкомом» о поставках аппаратного обеспечения в магазины Компании и поддержке мобильного приложения для персонала магазинов X5;

Вознаграждение

Вознаграждение членов Наблюдательного совета определяется Общим собранием акционеров X5.

Финансовая отчетность

Годовой отчет и консолидированная финансовая отчетность за 2018 год, прошедшая аудиторскую проверку Ernst & Young Accountants LLP, были представлены Наблюдательному совету в присутствии членов Правления и внешнего аудитора. Отчет Ernst & Young Accountants LLP приведен на с. 303–311.

Наблюдательный совет рекомендует акционерам утвердить указанную финансовую отчетность и в соответствии с предложением Правления направить 25 млрд 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

Правление

19 марта 2019 года

- сдача складского помещения в субаренду компании Hoff (г. Тюмень);
- соглашение с «Альфа-банком» о переносе карт лояльности «Перекрестка» в мобильное приложение «Кошелек».

Указанные сделки были рассмотрены и утверждены Комитетом по взаимодействию со связанными сторонами и (или) Наблюдательным советом с соблюдением положений 2.7.3 и (или) 2.7.5 Голландского кодекса корпоративного управления и правил, перечисленных в главе 10 «Конфликт интересов» Положения о Наблюдательном совете (размещены на веб-сайте Компании). По мнению Наблюдательного совета, в случае если любые из перечисленных выше сделок содержали конфликт интересов для некоторых членов Наблюдательного совета, данные конфликты не препятствовали независимой оценке, выносимой такими членами Наблюдательного совета в ходе исполнения ими своих обязанностей перед Компанией.

Более подробные суммы вознаграждения указаны в приложениях 27 и 29 к консолидированной финансовой отчетности.

в качестве дивидендов. Размер предложенных дивидендных выплат составляет 92,06 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 2018 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.

Вознаграждение

В данном разделе отчета представлено описание политики вознаграждения членов Правления X5 Retail Group N.V., а также сведения о фактическом вознаграждении членов Правления за 2018 финансовый год. Более подробная информация о вознаграждении членов Правления X5 Retail Group N.V. и Наблюдательного совета за 2018 год приводится в примечаниях 27 и 28 к консолидированной финансовой отчетности.

Политика вознаграждения

Действующая политика вознаграждения членов Правления X5 Retail Group N.V. принята Общим собранием акционеров 7 мая 2015 года. Она соответствует стратегическим целям Компании, способствует ее долгосрочному развитию и руководствуется критериями эффективности, прозрачности и четкости.

По решению Наблюдательного совета политика вознаграждения членов Правления X5 Retail Group N.V. распространяется также и на членов Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5». С учетом размера и состава Правления X5 Retail Group N.V. и Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5» описываемая в данном разделе политика относится к вознаграждению членов Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5», за исключением отдельных специальных положений, действие которых распространяется только на членов Правления X5 Retail Group N.V., о чем в тексте будет дано прямое указание.

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; и

- обеспечение баланса между операционными результатами в ближайшей перспективе, долгосрочными целями Компании и последовательным увеличением ее стоимости в интересах акционеров и других заинтересованных сторон.

Комитет по назначениям и вознаграждениям при Наблюдательном совете внимательно следит за конъюнктурой региональных и локальных рынков труда и учитывает ее изменения при выработке рекомендаций по вопросам вознаграждения членов Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5», подлежащих рассмотрению и одобрению Наблюдательным советом. При формировании политики вознаграждения Комитет по назначениям и вознаграждениям проводит сценарный анализ для определения рисков Компании, связанных с переменной частью вознаграждения.

По рекомендации Комитета по назначениям и вознаграждениям Наблюдательный совет, действуя в интересах Компании, может по собственному усмотрению допускать отклонения от положений политики вознаграждения при предложении компенсационного пакета назначаемому члену Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5» либо при изменении размера вознаграждения действующего члена Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5». Соответствующее решение может быть принято Наблюдательным советом в исключительных случаях и только в интересах Компании и ее акционеров.

Структура (профиль рисков) общего денежного вознаграждения также принимается во внимание при сравнении уровня оплаты труда. Целевой уровень общего денежного вознаграждения, как правило, соответствует значениям медианы либо 75-го перцентиля в зависимости от должности конкретного руководителя.

Компания проводит сравнительный анализ базовых составляющих общего денежного вознаграждения членов 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 и уровня корпоративного управления.

Общее денежное вознаграждение

Вознаграждение членов Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5» (общее денежное вознаграждение) состоит из базового оклада, денежной премии, выплачиваемой по результатам работы за год, и денежной премии, выплачиваемой по результатам работы в рамках долгосрочной программы премирования.

Помимо общего денежного вознаграждения, члены Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5» имеют право на получение льгот, описание которых приводится ниже в подразделе «Прочие составляющие вознаграждения».

Базовый оклад

Уровень базового оклада каждого члена Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5» формируется на основе сравнительного анализа общего денежного вознаграждения. Наблюдательный совет может по собственному усмотрению проводить индексацию базовых окладов.

Краткосрочная программа премирования (STI)

Годовая премия выплачивается членам Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5» при условии достижения установленных общекопоративных финансовых показателей и индивидуальных показателей эффективности. Выполнение плановых показателей поощряется выплатой премии, размер которой может составлять 100% от базового оклада при достижении всех поставленных целей и более при перевыполнении плановых показателей, но не может превышать 140% от базового оклада.

В начале каждого финансового года Наблюдательный совет определяет оцениваемые показатели эффективности и их относительные весовые коэффициенты, а также целевой уровень их достижения с указанием значений, при которых премия не выплачивается (пороговое значение), плановый уровень и уровень, соответствующий максимальному размеру премии. Финансовые показатели эффективности характеризуют операционные результаты Компании и включают показатели роста продаж, операционной рентабельности и рентабельности инвестиций, притом что достижение целевых уровней рентабельности выступает условием выплаты премии в рамках краткосрочной программы премирования. К индивидуальным показателям эффективности относятся показатели по дивизионам или ключевые проектные показатели.

Достижение общекопоративных финансовых показателей и индивидуальных показателей способствует успеху Компании в ближайшей перспективе, одновременно обеспечивая достижение ее долгосрочных целей. X5 не раскрывает фактические значения плановых показателей, так как информация носит конфиденциальный характер.

Долгосрочная программа премирования (LTI)

В 2018 году Общее собрание акционеров одобрило новую долгосрочную программу премирования, подготовленную Наблюдательным советом после того, как в 2017 году были достигнуты цели ранее действовавшей программы. Вместе с окончанием срока действия программы долгосрочного премирования, принятой на 2015–2018 годы и нацеленной на обеспечение высоких темпов роста и развития бизнеса в соответствии с долгосрочными стратегическими целями Компании, Наблюдательный совет объявил начало нового этапа развития X5 с фокусом на устойчивое развитие и решение стратегических задач, способствующих увеличению стоимости Компании в долгосрочной перспективе. Новая долгосрочная программа денежного премирования принята на трехлетний период (до 31 декабря 2020 года) и предусматривает выплату отложенного компонента вознаграждения при условии соблюдения установленных требований. Наличие отложенного компонента способствует реализации долгосрочных целей Компании, с одной стороны, и служит эффективным механизмом удержания персонала – с другой. По сравнению с программой, действовавшей в 2015–2018 годах, новая программа охватывает более широкий круг участников в рамках Компании и призвана обеспечить оптимальный баланс между долгосрочным и краткосрочным компонентами вознаграждения.

Цели, принятые в рамках долгосрочной программы премирования, обеспечивают согласованность долгосрочных интересов акционеров и менеджмента Компании и направлены на сохранение лидерских позиций X5 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 условии удержания достигнутых плановых показателей до конца 2021 года, при этом отложенное вознаграждение выплачивается только при условии достижения установленного уровня рентабельности. Такая структура вознаграждения в рамках программы служит реализации долгосрочных целей Компании, являясь эффективным механизмом повышения мотивации и удержания руководящих кадров, чья работа в Компании является важной составляющей ее долгосрочного успеха.

Размер индивидуального денежного вознаграждения определяется исходя из размера годового базового оклада участника программы с учетом его вклада в достижение установленных программой целей (общекорпоративных и индивидуальных), но не может составлять более 133% в год от размера базового оклада такого участника в период

Договорные отношения

Между Компанией и членами Правления X5 Retail Group N.V. заключены соглашения об оказании услуг управления сроком на четыре года с возможностью продления при условии их переназначения на должность на годовом Общем собрании акционеров. Главный исполнительный директор как член Правления X5 Retail Group N.V., осуществляющий свою деятельность в России, также принят на работу по трудовому договору, заключенному с операционной дочерней компанией X5 Retail Group в России. Указанные в каждом соглашении постоянная и переменная части вознаграждения соответствуют уровню ответственности каждого члена Правления X5 Retail Group N.V. в Нидерландах и в России.

Возврат ранее выплаченных премий

Наблюдательный совет может осуществлять возврат выплаченных членам Правления X5 Retail Group N.V. премий полностью или частично, если такие премии были выплачены на основе неверных сведений о результатах работы или условиях выплаты премии. Наблюдательный

трехлетний срок действия программы. Совокупный объем средств для выплат по долгосрочной программе премирования ограничен 5% от среднего значения показателя EBITDA в период трехлетнего срока действия программы.

Прочие составляющие вознаграждения

Согласно политике Компании членам Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5» могут предоставляться иные льготы, такие как компенсация расходов, медицинское страхование, страхование от несчастных случаев и страхование жизни. Политика Компании запрещает предоставление индивидуальных займов и гарантий членам Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5» и не предусматривает пенсионное обеспечение членов Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5».

Выходное пособие при увольнении

Размер выходного пособия члена Правления X5 Retail Group N.V. при увольнении составляет не более шести его базовых окладов. Наблюдательный совет сохраняет за собой право в определенных обстоятельствах согласовать иную сумму выходного пособия. Выходное пособие члену Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5» не выплачивается, если соглашение между ними расторгается по инициативе члена Правления или на основании совершения виновных действий, имеющих серьезные последствия, либо небрежности со стороны такого члена Правления.

совет также уполномочен по своему усмотрению уменьшать размер еще не выплаченных премий до надлежащего уровня, если первоначально установленный размер премии признается необоснованным или несправедливым.

Страхование и возмещение ущерба

Страхование членов Правления X5 Retail Group N.V. и Наблюдательного совета, а также некоторых других руководителей высшего звена осуществляется в соответствии с Политикой страхования членов Правления, Наблюдательного совета и должностных лиц X5.

Хотя договор страхования предоставляет защиту в отношении широкого спектра рисков, члены Правления, Наблюдательного совета и должностные лица Компании могут нести ответственность, не покрываемую договором страхования. Члены Правления X5 Retail Group N.V. могут претендовать на освобождение от ответственности

и возмещение ущерба со стороны Компании в связи с любыми требованиями, возникающими в результате исполнения указанными лицами их обязанностей, при условии что упомянутые требования не являются следствием грубой небрежности, умышленных неправомерных действий или намеренного предоставления ложных сведений со стороны таких лиц. По решению годового Общего собрания акционеров, прошедшего в 2016 году, аналогичная процедура освобождения от ответственности и возмещение ущерба применяется по отношению к членам Наблюдательного совета Компании.

Вознаграждение членов Правления X5 Retail Group N.V. в 2018 году

Выплата вознаграждения членам Правления X5 Retail Group N.V. в 2018 году осуществлялась в соответствии с Политикой вознаграждения членов Правления X5 Retail Group N.V. и членов Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5», принятой Общим собранием акционеров 7 мая 2015 года.

X5 Retail Group N.V. по прекращению срока действия отлагательных условий в 2018 году или на конец 2018 года (в млн руб.). Показатели вознаграждения, раскрываемые в соответствии с требованиями МСФО, учитываемые методом начисления за период работы/оценки и частично зависящие от оценок и допущений, представлены в примечании 8 «Сделки со связанными сторонами» на с. 264.

В таблице ниже представлены общие сведения о фактических суммах вознаграждения, выплаченного членам Правления

Имя	Год	Базовый оклад	Премия в рамках краткосрочной программы премирования	Премия в рамках долгосрочной программы премирования	Премия в рамках долгосрочной программы премирования	Социальное обеспечение	Всего
Игорь Шехтерман	2018	60	59	183	1	44	347
	2017	46	36	211	8	43	344
Игорь Шехтерман	2018	20	13	-	-	-	33
	2017	18	10	-	-	-	28
ИТОГО	2018	80	72	183	1	44	380
	2017	64	46	211	8	43	372

(1) Базовый оклад

В 2018 году Наблюдательный совет рассмотрел и одобрил изменение общего размера вознаграждения членов Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5» по итогам проведения сравнительного анализа уровня оплаты труда и с учетом внедрения новой долгосрочной программы премирования, призванной обеспечить оптимальный баланс между краткосрочным и долгосрочным компонентами вознаграждения. С учетом уровня вознаграждения сопоставимых компаний годовой оклад Игоря Шехтермана был увеличен с 42 млн руб. в 2017 году до 70 млн руб. в 2018 году. В таблице представлен фактический размер годового базового оклада за 2018 год с учетом корректировок на число дней отпуска и командировок согласно российскому трудовому законодательству.

При принятии решения о повышении уровня вознаграждения Игоря Шехтермана Наблюдательный совет использовал свое право по собственному усмотрению отступить от требований действующей в Компании политики вознаграждения с учетом аналогичного решения о повышении вознаграждения Стефана Дюшарма, ранее занимавшего должность главного исполнительного директора. Указанное решение было принято в качестве меры по привлечению и удержанию ценных кадров, а также обеспечению преемственной работы в интересах Компании и ее акционеров с учетом того, что лидерские качества и навыки Игоря Шехтермана оцениваются как особо значимые для дальнейшего роста и успеха Компании. Как сообщалось при назначении Игоря Шехтермана на занимаемую должность в 2015 году, его компенсационный пакет не предусматривает выплату выходного пособия при увольнении. Вместо этого он имеет право на получение компенсации в объеме минимального общего годового вознаграждения, равного 4 млн долл. США. В случае если указанная сумма превышает общий объем годовых выплат, складывающийся из сумм фиксированного и переменного вознаграждения, он имеет право на получение разницы по истечении полного срока своего пребывания в должности главного исполнительного директора.

(2) Выплаты в рамках краткосрочной программы премирования

Выплаты в рамках краткосрочной программы премирования основаны на результатах работы за 2018 год и подлежат уплате в 2019 году. По решению Наблюдательного совета в 2018 году весовое соотношение общекорпоративных (финансовых) и индивидуальных показателей в системе оценки результатов для целей премиальных выплат главному исполнительному директору составило 50 и 50% соответственно. Финансовые показатели эффективности характеризуют операционные результаты Компании и включают показатели EBITDA и рентабельности инвестиций, притом что достижение целевых уровней рентабельности выступает условием выплаты премии в рамках краткосрочной программы премирования. Выплаты корпоративному секретарю Компании в рамках краткосрочной программы премирования основаны на достижении индивидуальных целевых показателей, при этом достижение Компанией установленного уровня рентабельности также выступает условием выплаты премии. Вознаграждение за достижение плановых показателей устанавливается в размере 100% от базового оклада для главного исполнительного директора и 60% для корпоративного секретаря Компании. Оценка достижения всех целевых показателей проводилась Наблюдательным советом применительно к каждому члену Правления X5 Retail Group N.V. в индивидуальном порядке. На 31 декабря 2018 года все финансовые цели, установленные Наблюдательным советом для главного исполнительного директора Компании, в частности плановые показатели операционной рентабельности и рентабельности инвестиций, были перевыполнены в пределах 110%. С учетом результатов достижения индивидуальных показателей размер выплат Игорю Шехтерману и Фрэнку Лейсту составил 103 и 58% от базового годового оклада соответственно.

(3) Выплаты в рамках долгосрочной программы премирования

Долгосрочная программа премирования, принятая на 2015–2018 годы, была прекращена после выполнения в 2017 году целей второго этапа программы. Согласно предусмотренному механизму выплаты отложенной части вознаграждения 50% от общего вознаграждения, причитающегося Игорю Шехтерману в рамках второго этапа программы, были выплачены ему в 2018 году, а выплата оставшихся 50% была отложена на 2019 год.

Соотношение уровней оплаты труда в Компании

Сведения о соотношении общего размера вознаграждения членов Правления X5 Retail Group N.V. и общего среднего уровня вознаграждения в расчете на одного сотрудника Компании (без учета долгосрочной программы премирования) представлены в таблице ниже:

Соотношение уровней оплаты труда	Год	Соотношение
Уровень оплаты труда главного исполнительного директора X5 и сотрудников X5	2018	209:1
	2017	174:1
Уровень оплаты труда корпоративного секретаря Компании и сотрудников X5	2018	58:1
	2017	61:1

Соотношение уровней вознаграждения рассчитано путем деления общей суммы вознаграждения соответствующего члена Правления X5 Retail Group N.V. на средний размер вознаграждения в расчете на одного сотрудника X5 в 2017 и 2018 годах для отражения изменения в годовом сопоставлении. Средний уровень вознаграждения в расчете на одного сотрудника рассчитан делением общей суммы расходов на персонал (приводится в примечании 27 на с. 278) на число сотрудников по числу штатных единиц. Учитывая нерегулярный характер вознаграждения в рамках долгосрочной программы премирования, а также тот факт, что не все члены Правления X5 Retail Group N.V. являются участниками программы, выплаты в рамках программы не включаются в расчет соотношения уровней оплаты труда внутри Компании, с тем чтобы обеспечить объективное и последовательное представление результатов сравнения.

Соотношение уровней оплаты в тех или иных компаниях определяется их отраслевой принадлежностью, географией ведения деятельности и организационной моделью. X5 является ведущей компанией на рынке

продуктовой розницы, и относительно малая численность ее 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 ООО «Корпоративный центр ИКС 5». В компаниях с иной отраслевой принадлежностью соотношение данных показателей может быть иным. Помимо этого, соотношение уровней оплаты труда может значительно варьироваться во времени в зависимости от результатов Компании за год, поскольку такие результаты влияют на вознаграждение членов Правления ООО «Корпоративный центр ИКС 5» в значительно большей степени, чем на вознаграждение остальных сотрудников Компании.

Политика вознаграждения на 2019 год и последующие периоды

В 2018 году применялась политика вознаграждения, описанная в настоящем отчете. Компания намерена придерживаться принципов действующей политики вознаграждения в 2019 финансовом году и в последующие периоды.

