

## Co zrobiliśmy?

GRI  
[102-7] [102-9] [102-11] [102-15] [102-17] [205-1] [205-2]  
[205-3] [206-1] [408-1] [409-1] [417-1] [418-1]

### Wzmocniliśmy ład korporacyjny

W Żabce funkcjonują podlegające bezpośrednio pod Zarząd **Komisje ds. Etyki i Antymobbingowa, Dział Audytu Wewnętrznego oraz system „Zielona linia”** (platforma Whistle B), dzięki któremu każdy pracownik, współpracownik, a także kontrahent w bezpieczny sposób może zgłosić podejrzenie zaistnienia naruszenia lub nieprawidłowości.

Wszystkie jednostki biznesowe Żabki poddaliśmy analizie pod kątem zagrożeń związanych z korupcją. Przygotowaliśmy i zrealizowaliśmy plan obowiązkowych dla wszystkich pracowników szkoleń z zakresu compliance. W programie zawarliśmy m.in. takie kwestie jak weryfikacja partnerów biznesowych, zgłaszanie nieprawidłowości, konflikt interesów, przyjmowanie/przekazywanie prezentów i próbek czy zasady współpracy z organami administracji publicznej oraz zasady antykorupcyjne.

Wszyscy członkowie naszych organów zarządczych zapoznali się z obowiązującą polityką i procedurami antykorupcyjnymi. Informacje te są również komunikowane wszystkim pracownikom i współpracownikom Żabki. **W umowach z dostawcami znajdują się klauzule antykorupcyjne oraz zapisy dotyczące zgodności.** W 2020 r. w firmie nie stwierdziliśmy działań, które nosiłyby znamiona korupcji. Nasza organizacja ani razu nie musiała także występować jako uczestnik postępowania sądowego i administracyjnego dotyczącego przypadków korupcji. Wobec Żabki nie toczyło się także żadne postępowanie dotyczące naruszenia przepisów antymonopolowych lub swobody konkurencji.



W naszym łańcuchu dostaw podejmujemy także działania, które mają na celu ochronę praw człowieka, w tym przeciwdziałanie pracy przymusowej i pracy dzieci, a także zapewnienie godnego wynagrodzenia. **Proces wyboru dostawców definiuje przyjęta w spółce instrukcja kwalifikacji jakościowej dostawców i zapewnia przestrzeganie norm w obszarze praw człowieka.**

W 2020 roku Żabka odnotowała dwa przypadki utraty danych. Oba naruszenia zostały wykryte wewnętrznie i zaraportowane do Urzędu Ochrony Danych Osobowych.

### Rozbudowaliśmy system zarządzania ryzykiem

Rozpoczęliśmy pracę i rozbudowujemy system monitoringu różnego rodzaju ryzyk w prowadzeniu naszego biznesu **uwzględniając czynniki pozafinansowe** i podejmujemy działania mające na celu minimalizację prawdopodobieństwa ich wystąpienia. Zestawienie najistotniejszych kategorii zidentyfikowanych zagrożeń ujęto w tabeli.

## Ryzyka z uwzględnieniem czynników ESG

Obszar	Opis ryzyka
<b>Finanse</b>	Związane m.in. z możliwością zmian stóp procentowych, utraty płynności, a także ryzykiem walutowym, kredytowym, zmianami cen oraz marż sprzedawanych produktów, a tym samym wzrostem kosztów operacyjnych.  Organizacja monitoruje również ryzyko cen rynkowych dotyczące wszystkich posiadanych przez nią instrumentów finansowych. Cele i zasady zarządzania ryzykiem finansowym zostały omówione w nocie numer 29 sprawozdania finansowego Spółki za rok zakończony 31 grudnia 2020 r.
<b>Otoczenie regulacyjno-prawne</b>	Związane m.in. z zakazem handlu, ryzykiem nałożenia ograniczeń na placówki handlowe w związku z pandemią COVID-19, a także zmianami przepisów podatkowych, prawa pracy, dotyczących produkcji i sprzedaży żywności lub BHP.
<b>Rynek</b>	Zmiany w trendach rynkowych i/lub preferencjach klientów niosą ryzyko negatywnego wpływu na wyniki Spółki. Czynniki ryzyka to m.in. wzrost konkurencyjności, ograniczenia związane z pojemnością rynku, konsolidacja rynku dostawców, starzenie się społeczeństwa / wzrost ubóstwa społecznego. Analizowane są potencjalne wyzwania związane z dostarczeniem klientom odpowiedniej jakości, m.in. poziomu obsługi, asortymentu lub jakości produktów.
<b>Reputacja i zaufanie</b>	Ryzyko wystąpienia zjawisk, działań lub skojarzeń negatywnie wpływających na wartość marki i zaufanie interesariuszy, wynikających z m. in. reklamacji klientów, postępowań sądowych, potencjalnych kar, wycofania produktów ze sklepów, niezgodności z regulacjami lub oczekiwaniami konsumentów dotyczącymi ochrony środowiska i/lub klimatu.
<b>Strategia</b>	Ryzyko nieskutecznej realizacji projektów strategicznych, utraty talentów i retencji pracowników. Ryzyka klimatyczne, w tym m.in. braku powodzenia w zakresie mitygowania i adaptacji do zmian klimatu: kryzys wodny, dostępność surowców.
<b>Operacje - Zdrowie i bezpieczeństwo</b>	Ryzyka związane m.in. z zapewnieniem odpowiedniej jakości dostarczanych klientom produktów żywnościowych oraz oferty Żabka Cafe, spełniania odpowiednich wymogów sanitarnych, w tym badań laboratoryjnych dostawców produktów marki własnej.
<b>Operacje - Efektywny i odpowiedzialny łańcuch dostaw</b>	Zakłócenia w łańcuchu dostaw spowodowane czynnikami ekonomicznymi, biznesowymi lub wynikającymi z pandemii. Wyzwania związane z weryfikacją kryteriów w zakresie odpowiedzialności dostawców, np. w obszarze prawa pracy, ochrony środowiska i klimatu, praw człowieka i bezpieczeństwa żywności.
<b>Operacje - Bezpieczeństwo cyfrowe</b>	Ryzyka wycieku danych oraz inne wyzwania związane z utrzymaniem bezpieczeństwa cybernetycznego.
<b>Operacje - Etyka i nadużycia</b>	Ryzyko korupcji w zakresie przygotowania towarów do wysyłki i ich przewozu oraz zakupów.
<b>Środowisko</b>	Dostosowanie się do regulacji środowiskowych, w tym ryzyko związane z zaostreniem przepisów związanych z efektywnością energetyczną, odpadami opakowaniowymi lub pozyskiwaniem finansowania w oparciu o zielone kryteria.

DOBRA PRAKTYKA

## Ciągłość działania zapewniona przez efektywne zarządzanie w dobie pandemii

W zarządzaniu Żabką w czasie pandemii pomogły nam nasze plany kryzysowe przygotowane znacznie wcześniej, nim świat usłyszał o COVID-19. Scenariusze prowadzenia działalności i kluczowych procesów w przypadku wystąpienia zakłóceń w normalnym funkcjonowaniu lub kryzysu (tzw. Business Continuity Plan - BCP) wymagały oczywiście odpowiednich adaptacji, ale pozwoliły nam zachować ciągłość biznesu i wprowadzać błyskawiczne zmiany w funkcjonowaniu oraz maksymalnie skrócić łańcuch decyzyjny.

Pierwsze spotkanie w ramach BCP dotyczące epidemii COVID-19 odbyło się 4 marca 2020 roku. Sześć dni później powołany został centralny Sztab Kryzysowy na poziomie zarządu firmy oraz dyrektorów działów technicznego, prawnego, informatycznego i finansowego, a także dyrektora ds. korporacyjnych. W 2020 roku odbyło się łącznie 49 spotkań Sztabu Kryzysowego: w pierwszych tygodniach pandemii sztab spotykał się dwa razy dziennie. Spotkanie te kontynuowane są regularnie przez cały czas trwania pandemii - obecnie odbywają się raz w tygodniu. Jednocześnie powołaliśmy interdyscyplinarny zespół operacyjny składający się z managerów projektów koordynujących poszczególne zadania.



## Identyfikujemy i wykorzystujemy szanse dla rozwoju organizacji

Analizujemy trendy, przyglądamy się na bieżąco sytuacji gospodarczej i rynkowej oraz sprawdzamy posiadane kompetencje, zasoby i przewagi konkurencyjne, aby zidentyfikować kluczowe szanse dla naszej firmy.

- **Rozwój technologii cyfrowych**

Klienci mają coraz większe potrzeby i wymagania w obszarze korzystania z technologii cyfrowych podczas codziennych zakupów. Trend ten nasilił się w związku z pandemią COVID-19 i wprowadzonymi ograniczeniami - wielu Polaków, mimo zniesienia części restrykcji, woli unikać zatłoczonych miejsc. Coraz więcej dorosłych Polaków dokonuje zakupów internetowych oraz korzysta z nowoczesnych technologii - jest to szansa na rozwój

rynku delivery, sklepów samoobsługowych oraz technologii zwiększających efektywność obsługi na miejscu.

- **Ekspansja poprzez skalowanie modelu biznesowego**

Wykorzystanie efektu skali, aktualnej sytuacji rynkowej, rozwoju technologii, stosunkowo niskiego nasycenia sklepami modern convenience na polskim rynku jest dla nas szansą na zwiększenie dotychczasowego tempa ekspansji. Kluczowymi czynnikami są rozwój sztucznej inteligencji i algorytmów wspierający proces decyzyjny przy wyborze lokalizacji nowych placówek, powstające zautomatyzowane centrum logistyczne i dystrybucyjne oraz aktualna sytuacja na rynku, która powoduje większą dostępność atrakcyjnie położonych lokalizacji dla nowych placówek oraz elastyczność formatu sklepowego pozwalająca dopasować się do poszczególnych lokalizacji.

- **Wiarygodność i zaufanie w czasie pandemii**

Marka i reputacja wypracowane przez Żabkę stanowią jej kapitał i źródło przewagi konkurencyjnej. Dobry wizerunek Żabki został dodatkowo wzmocniony poprzez odpowiedzialne i skuteczne działania podczas pandemii - 81 proc. franczyzobiorców pozytywnie oceniło wsparcie Żabki w tym okresie.

- **Odpowiadanie na potrzeby klientów**

Badania wskazują, że czas społecznego odosobnienia podczas COVID-19 zmienił społeczne nawyki żywieniowe.<sup>21</sup> Polacy jedzą zdrowiej, chętniej sięgają po warzywa, a część zrezygnowała z mięsa na rzecz produktów pochodzenia roślinnego. Z oczywistych przyczyn, popularniejsze stało się też gotowanie i zasiadanie do codziennych posiłków przy wspólnym stole z rodziną - prawie 40 proc. Polaków

40%

Polaków przyznaje, że gotuje więcej od czasu rozpoczęcia izolacji społecznej

<sup>21</sup> Badanie „Nawyki żywieniowe Polaków w czasie izolacji społecznej podczas epidemii koronawirusa 2020” przeprowadzone na zlecenie firmy Upfield, przez MRW, 2020

<sup>22</sup> Ibidem.

przyznaje, że gotuje więcej od czasu rozpoczęcia izolacji społecznej, a 14 proc. badanych doceniło wspólne gotowanie z bliskimi w czasie pandemii. Wiele osób deklaruje również, że chce utrzymać pozytywne zmiany w jadłospisach i stylu żywienia po zakończeniu pandemii.

Jednocześnie coraz więcej kupujących zwraca uwagę na informacje o produktach spożywczych i chce wiedzieć więcej o żywności, którą kupują.<sup>22</sup> Konsumenci interesują się zwłaszcza składem produktów (90%), ich działaniem prozdrowotnym (83%) i zawartością składników odżywczych (82%).



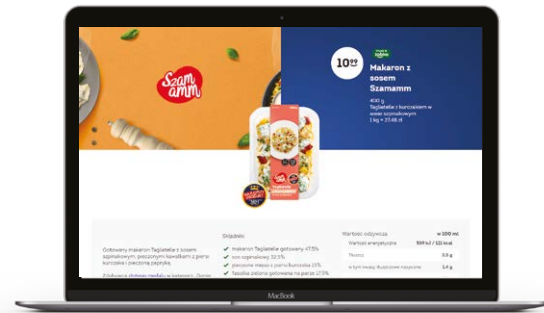
## Podjęliśmy działania na rzecz udoskonalenia działalności operacyjnej

Cieszymy się z każdego klienta i zakupionego towaru czy usługi, ale nie zapominamy o sprzedażowej odpowiedzialności. Z ogromną uwagą podchodzimy do regulacji dotyczących sprzedaży alkoholu i wyrobów tytoniowych. **Za pomocą platformy e-learningowej uczymy franczyzobiorców i ich pracowników odpowiedzialnej sprzedaży.** Chcemy, aby każda osoba sprzedająca w Żabce wiedziała, komu i jak odmawiać sprzedaży alkoholu i papierosów oraz dlaczego asertywność jest tak ważna. Jako materiały szkoleniowe wykorzystujemy filmy i animacje uczące odpowiednich zachowań w sytuacjach próby kupna alkoholu przez osoby nieuprawnione. Dodatkowo przy każdorazowym zakupie alkoholu na ekranie kasy sprzedawcy wyświetla się komunikat przypominający o konieczności potwierdzenia pełnoletności klienta. Ciągłe doskonalimy odpowiedzialne praktyki sprzedażowe.

W czasach obostrzeń związanych z epidemią oraz wynikającego z nich obowiązku zakrywania nosa i ust rozpoznanie wieku kupujących alkohol stało się dla sprzedawców jeszcze trudniejsze. Dlatego **w 2020 r. zrealizowaliśmy kampanię „Maseczka nie zmienia wieku. W Żabce alkohol sprzedajemy odpowiedzialnie!”**. W jej ramach przygotowaliśmy dla franczyzobiorców i ich pracowników specjalne ulotki, w których przypomnieliśmy wskazówki ułatwiające odmowę sprzedaży alkoholu nieletnim i przepisy dotyczące egzekwowania okazania dowodu osobistego przez kupujących. Sprzedawców wyposażyliśmy również w plakietki przypinane do koszulek, które informowały klientów o odpowiedzialnej postawie naszych sprzedawców.



Regularnie prowadzimy badania metodą „tajemniczego klienta” wspólnie ze Stowarzyszeniem RoPSAN (Rodzice Przeciwko Sprzedaży Alkoholu Nieletnim) i sprawdzamy ewentualną gotowość sklepów do sprzedaży alkoholu nieletnim. W 2020 roku badanie przeprowadzono **w 422 losowo wybranych Żabkach na terenie 9 województw:** dolnośląskiego, małopolskiego, mazowieckiego, łódzkiego, podkarpackiego, pomorskiego, śląskiego, warmińsko-mazurskiego oraz wielkopolskiego. Wyniki prowadzonych badań stanowią podstawę do opracowania i wdrożenia standardów funkcjonowania sklepów w tym aspekcie oraz dalszych działań edukacyjnych wspierających odpowiedzialną sprzedaż.



Jako podmiot odpowiedzialny za produkcję naszych marek własnych czujemy się zobowiązani dostarczać rzetelnych i transparentnych informacji na ich temat. Ułatwiamy klientom podejmowanie świadomych decyzji zakupowych i prowadzenie zrównoważonego trybu życia poprzez proste i widoczne oznakowania na opakowaniach marki własnej. Zgodnie z naszymi procedurami, którymi objęte są wszystkie kategorie produktów marki własnej (100%), nasze oznakowania zawierają informacje dot. składu, zasad bezpiecznego korzystania z produktu i jego utylizacji. W jasny sposób informujemy, że dany produkt nie zawiera substancji konserwujących lub jest w 100% roślinny. W naszych sklepach stosujemy oznaczniki dla produktów wege, eko, bez glutenu czy bez laktozy. Udostępniliśmy pełne informacje dotyczące składu i składników odżywczych wszystkich produktów marek własnych i sprzedawanych w ramach dostawy na naszej stronie internetowej.

## W ramach Zintegrowanego Systemu Zarządzania przeprowadziliśmy:

140 audytów wewnętrznych      320 szkoleń wewnętrznych      300 spotkań zespołów ds. jakości

ISO 22000  
w obszarze bezpieczeństwa żywności



ISO 50001  
system zarządzania energią



ISO 14001  
w obszarze zarządzania środowiskiem



ISO 45001  
system zarządzania BHP



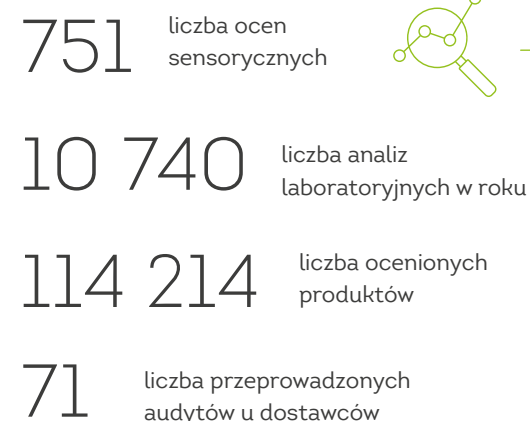
Program Bezpieczeństwo i Higiena+

Grupa Żabka nieprzerwanie rozwija Zintegrowany System Zarządzania (ZSZ), w skład którego wchodzi 4 międzynarodowe standardy: **ISO 22000:2018\***, który gwarantuje bezpieczeństwo żywności, **ISO 14001:2015**, będący gwarancją troski o środowisko naturalne, **ISO 45001:2018** obejmujący system zarządzania BHP, oraz **ISO 50001:2018**, dotyczący efektywnego zarządzania energią.

\* od 2021 r. Wcześniej ISO 22000:2005

## Rozwinęliśmy praktyki w zakresie tworzenia odpowiedzialnego łańcucha dostaw

Łańcuch dostaw w naszej firmie oparty jest o zasady opisane w Księdze Zintegrowanego Systemu Zarządzania oraz towarzyszących jej instrukcjach i procedurach. Działamy w sposób efektywny i wystandaryzowany na każdym etapie – od planowania dostaw do sklepu, poprzez załadunek towaru, dostawę, aż do rozładunku. Mamy opracowane procedury na wypadek sytuacji kryzysowych oraz związanych z możliwym zagrożeniem w zakresie bezpieczeństwa żywności. Podejmujemy szereg działań kontrolnych w trosce o bezpieczeństwo konsumenta, aktywnie angażując poszczególne zespoły w naszej organizacji. Na bieżąco monitorujemy przepisy prawa żywnościowego i aktualizujemy nasze wymagania. Regulujemy zasady zwrotów do centrum logistycznego oraz system rozliczenia.



Wszystkie produkty dostarczane do sklepów są poddane weryfikacji. Każdy musi spełnić standardy jakości Żabki. Produkty marki własnej są dodatkowo przed wdrożeniem weryfikowane na podstawie badań w zewnętrznych, akredytowanych laboratoriach. **Od planowania dostaw do centrum logistycznego, ich przyjęcia, magazynowania i wysyłki do sklepu produkty są kontrolowane na kilku etapach - laboratoryjnie, sensorycznie oraz podczas przyjęcia do centrum logistycznego.** Nad zachowaniem jak najwyższych standardów jakości w produkcji żywności i ich opakowań oraz w ich magazynowaniu i dystrybucji do Żabek, czuwa nasz **Zintegrowany System Zarządzania Jakością, będący częścią ZSZ.** Jest on certyfikowany renomowanym standardem **ISO 22000:2018\***. Nasze wysokie kryteria jakości, zostały jeszcze podniesione poprzez wdrożenie w 2020 roku innowacyjnego **programu Bezpieczeństwo i Higiena+**. Program uwzględniał wybranych dostawców marki własnej. Jego celem była weryfikacja procesów oraz procedur związanych z zarządzaniem kryzysowym wraz z oceną świadomości i postawy pracowników.

Więcej na ten temat na str. 133.

**W 2020 r. 100% współpracujących z nami wytwórców zostało zweryfikowanych pod kątem zgodności z międzynarodowymi standardami systemów zarządzania bezpieczeństwem żywności.**

\* od 2021 r. Wcześniej ISO 22000:2005

Nasz łańcuch dostaw opiera się na działającym w organizacji systemie zarządzania transportem. Pozwala on dokładnie i na żywo śledzić dostawy, modyfikować metody pakowania towaru umożliwiające szybsze rozłożenie go na półkach czy wprowadzać nowe sposoby dystrybucji produktów w temperaturze kontrolowanej.

Uruchomione w 2020 r. obiekty dołączyły do sieci logistycznej Żabki liczącej siedem centrów logistycznych, z których towar dystrybuowany jest do sklepów w całej Polsce, oraz 20 terminali przeładunkowych. Dostawy do placówek sieci realizowane są nawet sześć dni w tygodniu. **Ponad 80 proc. sklepów obsługiwanych jest logistycznie co drugi dzień.**

Angażujemy się w ochronę praw człowieka, m.in. w przeciwdziałanie pracy przymusowej i pracy dzieci, a także zapewnienie godnego wynagrodzenia. Dlatego **każdego z naszych dostawców zagranicznych oraz kontrahentów sprowadzających towar z zagranicy weryfikujemy pod kątem obecności ich produktów oraz miejsc ich wytwarzania na liście Amerykańskiego Wydziału Pracy „List of Goods Produced by Child Labor or Forced Labor”.** W przypadku dostawców z krajów o podwyższonym ryzyku wymagamy również potwierdzenia przeprowadzenia audytu zewnętrznego w zakresie przestrzegania zasad etycznych.



### OPIS ŁAŃCUCHA DOSTAW



Łańcuch dostaw w firmie Żabka Polska reguluje Księga Zintegrowanego Systemu Zarządzania oraz towarzyszące jej instrukcje, np. Instrukcja Transportowa. Dzięki temu działamy w sposób efektywny i wystandaryzowany na każdym etapie: od planowania dostaw do sklepu, poprzez załadunek towaru, dostawę, aż do rozładunku. Regulujemy także zasady zwrotów przyborów ładunkowych do centrum logistycznego oraz system rozliczenia.