

25⁺
years



Association
of European
Businesses

AEBRUS.RU

77 Ежеквартальное деловое издание

BUSINESS QUARTERLY

> Autumn/осень 2021 >>

COMPLIANCE AND ETHICS

КОМПАЕНС И ЭТИКА

Effective
communication
as a pillar of
compliance

Эффективная коммуникация
как составляющая комплаенс

Compliance
framework
during COVID-19
pandemic

Комплаенс-система
в эпоху пандемии COVID-19

European digital
strategy:
revealing new
approaches

Европейская стратегия
цифровизации: новые подходы

Interaction
between
internal audit
and compliance

Взаимодействие между
аудитом и комплаенс



**TADZIO
SCHILLING**

AEB Chief Executive Officer

DEAR FRIENDS,

I am happy to welcome you to the start of the new business season. As always, it will bring us countless AEB-hosted events, briefings, roundtable discussions and meetings in different formats.

The autumn issue of “Business Quarterly” touches upon those aspects of compliance and ethics that are currently the most relevant to the AEB Committee members that study the subject.

Among other things, we talk about the vital role of communication in a compliance program; analyze the tools of the compliance system for adapting to post-pandemic circumstances; describe the changes in ethical norms and various corporate decisions motivated by COVID-19. One of the articles also offers new approaches to advertising within the European digital strategy. Another article reviews the interactions between the internal audit and compliance divisions in completing time-sensitive tasks. Furthermore, the reader will be introduced to how French law to combat corruption

and ensure transparency in doing business is applied, as well as the risks that arise when the company’s top managers are held liable.

In the publication we also share news about important AEB events, analysis of Russia’s macroeconomic performance for the second quarter this year, and information on some of the AEB’s achievements in government cooperation. A separate section of the journal is dedicated to overviews of the companies that joined the Association recently.

I am sincerely grateful to members of the AEB Compliance and Ethics Committee for their diligent, productive work on exchanging best practices. Special thanks also go to the authors for submitting such well-researched and interesting material to be published. I hope that it will benefit not just compliance professionals, but also those companies that appreciate top global case studies and practical recommendations on a wide range of corporate issues. Enjoy your reading!

ДОРОГИЕ ДРУЗЬЯ!

Я рад приветствовать вас в начале очередного бизнес-сезона. Как обычно, он обещает быть насыщенным мероприятиями, брифингами, встречами и заседаниями, организуемыми АЕБ в различных форматах.

Осенний выпуск ежеквартального делового издания "Business Quarterly" затрагивает те вопросы в сфере комплаенс и этики, которые в настоящий момент наиболее важны для членов Комитета АЕБ, занимающегося данной проблематикой.

В частности, исследуется ценная роль коммуникации для внутрикорпоративной программы; анализируются инструменты комплаенс-системы для адаптации к последствиям, вызванным пандемией; описываются изменения этических норм и решений компаний в период COVID-19. В одной из статей рассматриваются новые подходы к предоставлению рекламы в рамках европейской стратегии цифровизации. Другая статья посвящена взаимодействию подразделений внутреннего аудита и комплаенс в целях оперативного решения задач. Прочие материалы знакомят читателей с применением французского закона о противо-

действию коррупции и обеспечения прозрачности ведения бизнеса, а также с рисками привлечения к ответственности топ-менеджеров компаний.

В издании представлены разделы, содержащие информацию о важных событиях АЕБ, анализ макроэкономических показателей России за второй квартал текущего года, а также некоторые достижения АЕБ в сфере взаимодействия с органами государственной власти. Отдельно в журнале приводится описание деятельности компаний, которые недавно вступили в Ассоциацию.

Я искренне благодарен экспертам Комитета АЕБ по комплаенс и этике за их непрерывную работу по продуктивному обмену лучшими практиками. Отдельное спасибо авторам статей за подготовленные для журнала обстоятельные и чрезвычайно интересные материалы. Надеюсь, что они будут полезны не только специалистам в области комплаенс и этики с профессиональной точки зрения, но и тем компаниям, которые хотели бы ознакомиться с передовым опытом и практическими рекомендациями по широкому кругу корпоративных вопросов. Приятного чтения!



**SVETLANA
MAKAROVA**

Chairperson of the AEB
Compliance and Ethics
Committee;
Head of Compliance,
Business Groups, Nokia

DEAR READERS,

I am proud to present this edition of AEB “Business Quarterly” which for the first time is fully dedicated to the important topics of compliance and ethics.

Undoubtedly, the criticality of compliance and ethics issues as well as the regulatory enforcement activity in this area are expanding and of growing severity. Meanwhile the COVID-19 pandemic keeps bringing up new issues and presenting new challenges to business in the areas of both compliance and ethics.

AEB Compliance and Ethics Committee members are actively sharing best practices, real life cases and practical approaches to various compliance issues and problems, discussing a wide range of complex matters and sore points as well as ways to tackle them.

In 2020-2021 we have been looking at the trends of “new ethics”, risk assessment and real life development in business practices; deep diving into compliance and fraud inves-

tigations in the turbulent times of COVID-19 era and lessons learned; exploring key soft skills critical for an effective and successful compliance officer; use of compliance technology solutions in these times of self-isolation; antitrust compliance development in Russia and its burden vs welfare aspects; sanctions risks and risk mitigation measures for business in Russia; developing and adjusting compliance program in Russia by Committee members; driving open reporting and speak-up culture in global business and in Russian reality; as well as many other issues and matters.

As of today, the Committee has 250 participants from over 109 representatives of European businesses, each of which has its own compliance challenges and risk profile, and the number of Committee members is growing.

Hope you will find this edition of “Business Quarterly” to be interesting and useful to you and your business, and that perhaps, some of this information will prompt you look at certain matters from new perspective.

СВЕТЛАНА МАКАРОВА

Председатель Комитета АЕБ по комплаенс и этике;
Руководитель комплаенс-программы бизнес-групп,
Nokia

ДОРОГИЕ ЧИТАТЕЛИ!

Перед вами выпуск ежеквартального делового издания “Business Quarterly”, который впервые полностью посвящен вопросам комплаенс и этики.

Вне всякого сомнения, критичность вопросов комплаенс и этики, а также правоприменительная практика в этой сфере растут и расширяются год от года. Тем временем пандемия продолжает ставить все новые задачи и вызовы в сфере не только комплаенс, но и этики в бизнес-среде.

В рамках Комитета мы активно делимся опытом и лучшими примерами, наработками, обсуждая широкий спектр актуальных проблем и способы их решения.

Так в 2020-2021 гг. мы рассматриваем вопросы «новой этики» и ее реализации в России в корпоративной среде; сложности проведения исследований в эру COVID-19 и успешные подходы и решения; реальность и перспективы

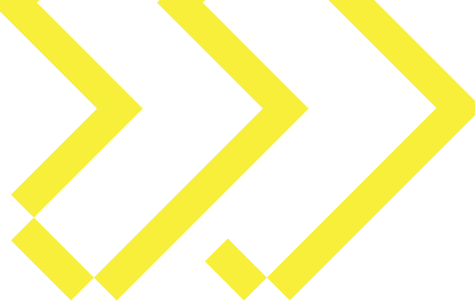
антимонопольного комплаенс; комплаенс-технологии в эпоху изоляции; санкционные риски и инструменты их снижения; внедрение и продвижение комплаенс-культуры; построение и адаптацию комплаенс-программ членами Комитета в России; непростые вопросы злоупотребления полномочиями; навыки, необходимые современному профессионалу в сфере комплаенс, а также многие другие темы и вопросы.

На сегодняшний день в Комитете АЕБ по комплаенс и этике насчитывается более 250 участников от как минимум 109 представителей европейского бизнеса, и численность Комитета от заседания к заседанию растет.

Надеюсь, на страницах этого выпуска журнала “Business Quarterly” вы найдете много интересного и полезного для вас и вашего бизнеса, а также, возможно, посмотрите на какие-то вопросы под другим углом.

CONTENTS

СОДЕРЖАНИЕ



6 - 11

EFFECTIVE COMMUNICATION AS THE MOST IMPORTANT PILLAR OF A ROBUST IN-HOUSE COMPLIANCE PROGRAM

ЭФФЕКТИВНАЯ КОММУНИКАЦИЯ КАК ВАЖНЕЙШАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ НАДЕЖНОЙ ВНУТРИКОРПОРАТИВНОЙ КОМПЛАЕНС-ПРОГРАММЫ

12 - 19

EFFECTIVE COMPLIANCE FRAMEWORK DURING COVID-19 PANDEMIC

ЭФФЕКТИВНАЯ КОМПЛАЕНС-СИСТЕМА В ЭПОХУ ПАНДЕМИИ COVID-19

20 - 23

ETHICAL LESSONS OF COVID-19 PANDEMIC

ЭТИЧЕСКИЕ УРОКИ ПАНДЕМИИ COVID-19



24 - 27

EUROPEAN DIGITAL STRATEGY: APPROACHES TO PROVIDING CONTEXTUAL ADVERTISING

ЕВРОПЕЙСКАЯ СТРАТЕГИЯ ЦИФРОВИЗАЦИИ: ПОДХОДЫ К ПРЕДОСТАВЛЕНИЮ КОНТЕКСТНОЙ РЕКЛАМЫ

28 - 33

SPECIAL ASPECTS OF INTERACTION BETWEEN INTERNAL AUDIT AND COMPLIANCE WHILE CONDUCTING INTERNAL INVESTIGATIONS

ОСОБЕННОСТИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА И КОМПЛАЕНС ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ВНУТРЕННИХ РАССЛЕДОВАНИЙ

34 - 41

IMPLEMENTING REGULATORY COMPLIANCE AND SAPIN II IN BUSINESS: CLIENT CASE

ПРОЦЕСС ВНЕДРЕНИЯ КОМПЛАЕНС И SAPIN II В БИЗНЕС: КЕЙС КЛИЕНТА

42 - 47

MINIMIZING RISKS OF ADMINISTRATIVE AND CRIMINAL LIABILITY FOR COMPANY CEOs

КАК МИНИМИЗИРОВАТЬ РИСКИ АДМИНИСТРАТИВНОЙ И УГОЛОВНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ КОМПАНИИ

48 - 55

AEB HIGHLIGHTS

ВАЖНЫЕ СОБЫТИЯ АЕБ

56 - 59

AEB ANALYTICS

АНАЛИТИКА АЕБ

60 - 61

AEB LOBBYING

ПРОДВИЖЕНИЕ ИНТЕРЕСОВ КОМПАНИЙ

62 - 69

AEB NEW COMPANIES

НОВЫЕ КОМПАНИИ АЕБ



**DIAS
ASSANOV**

General Counsel, Siemens Energy, Region Russia/Eastern Europe/Central Asia;
Chairman of the AEB Legal Committee

EFFECTIVE COMMUNICATION AS THE MOST IMPORTANT PILLAR OF A ROBUST IN-HOUSE COMPLIANCE PROGRAM

Proactive communication remains the most valuable pillar of a compliance program. Such communication works only if the compliance organization is integrated into the business deeply enough to know it very well. Knowledge of the business environment enables compliance professionals to anticipate and mitigate the respective risks. In that sense, the times when compliance officers were perceived as enforcers, having their key performance indicators focused on the number of internal investigations and disciplinary sanctions, are long gone. While the “detect & respond” part of the compliance function is, without a doubt, integral to its success, it is the prevention element that yields most long-term benefits and brings real value to the business.

Compliance professionals must continuously improve, enrich and update their communication activities to always keep them appealing and convincing to the target audience. It is an ever-evolving work-in-progress intended to keep all employees of the company sufficiently informed about all the developments in the compliance program, as well as maintain their awareness of the compliance fundamentals on a consistently high level. It also helps to “keep the fire burning” and overcome the erosion of relevance of compliance messages, which experienced compliance professionals sometime face due to the necessity to regularly transmit the same seemingly obvious messages to their organizations.

The importance of variety in compliance-related communication activities has significantly increased, as the pandemic-caused “new normal” kicked in. Traditionally, compliance professionals have always relied on face-to-face, in-person contact to both deliver the right messages most effectively,

and to actively listen to the concerns of their colleagues. Such personal encounters provided the appropriate intimacy for both parties to feel comfortable enough to share their sensitive insights. Most importantly, compliance officers gained trust of their co-workers, which is one of the most reliable indicators of their success. Therefore, despite all the jumping on the home office bandwagon and the rising popularity of the hybrid work format, the significance of in-person communication on compliance topics should not be underestimated. Luckily, technology and various socialization vehicles tested well in the last eighteen months enable colleagues to instantly liaise with other while working remotely.

Most trustful and insightful dialogues often occur unprompted, when a business colleague is most in need of simple and practical advice. Active empathetic listening, as well as a friendly yet professional tone provide the appropriate setting for such meetings. Avoiding jumping to quick conclusions and closing



MOST TRUSTFUL AND INSIGHTFUL DIALOGUES OFTEN OCCUR UNPROMPTED, WHEN A BUSINESS COLLEAGUE IS MOST IN NEED OF SIMPLE AND PRACTICAL ADVICE. ACTIVE EMPATHETIC LISTENING, AS WELL AS A FRIENDLY YET PROFESSIONAL TONE PROVIDE THE APPROPRIATE SETTING FOR SUCH MEETINGS. AVOIDING JUMPING TO QUICK CONCLUSIONS AND CLOSING THE CONVERSATION BY SAYING “NO” STRAIGHT AWAY MAKES THE DIALOGUE MORE MEANINGFUL AND CONSTRUCTIVE.

the conversation by saying “no” straight away makes the dialogue more meaningful and constructive. Of course, certain situations require an uncompromising stance from the compliance officer. In such cases the firmer the response is, the better it drives the overall point home. But in most instances that are not as clear, there are always ways to provide alternative solutions for the business to choose from to demonstrate an overall interest in a successful outcome of the situation.

Compliance trainings remain the most reliable and proven form of communication, as they serve different purposes at the same time:

- allow trainers to convey the most relevant information to the employees in a comprehensive and systematic manner;
- encourage compliance professionals to know their internal customers better, which in turn builds and strengthens mutual trust;
- facilitate open discussions of the most pressing topics;
- serve as measuring stick to determine the potential “blind spots” and weak links in internal processes and controls.

Of course, only thorough preparation, excellent command of the subject and engaging presentation style lead to



COLORFUL COMPLIANCE BILLBOARDS HANGING AROUND THE OFFICE STILL FEEL IN-PLACE FOR THOSE WORKING FROM THE OFFICE. HOWEVER, IT IS MUCH EASIER TO REACH THE WIDER AUDIENCE DIRECTLY VIA SOCIAL MEDIA. EMBRACING TECHNOLOGICAL INNOVATIONS WOULD GIVE A WHOLE NEW DIMENSION TO THE COMPLIANCE COMMUNICATION.

successful training sessions. Overreliance on theoretical constructions coupled with overloaded slides will dilute the precious attention of the audience. The required legalistic part should be kept to a minimum, while anonymized real-life examples and cases would resonate very well with the target group. In addition to the conventional slideshow, the more the instructor is willing to experiment with different ways of delivering the key messages, the more interactive and effective the training will turn out to be.

Another example of a proven compliance communication channel is a top-management address. People tend to heed the words of wisdom coming from their leaders within their organizational chain-of-command more than when those same words come from a more external source. The most sustainable top-level compliance communication practices are achieved when leaders of all levels deliver such messages regularly during their regular staff meetings. By emphasizing that compliance is part of company's daily business, leaders set the right tone for their organizations to follow.

The constant evolution of communication channels drives corresponding changes in compliance communication. Colorful compliance billboards hanging around the office still feel in-place for those working from the office. However, it is much easier to reach the wider audience directly via social media. Embracing technological innovations would give a whole new dimension to the compliance communication. Many companies have made great progress with their own

applications and platforms, while others use popular social media outlets. This approach is also better at grabbing the attention of younger colleagues who might not have been with the company when the compliance program was initially introduced. They interpret and process the information from their smartphones and tablets better than any other way. Moderation in such communication remains a key factor, as too much of a good thing could lead to information fatigue. Opinion polls, compliance "fun facts" of the week/day/month, notable quotations, trivia games and quizzes – these and many other creative techniques, though not all at once, could raise the visibility, marketability and comprehensibility of the compliance program to a whole new level. Memorable, not necessarily lavish, gifts or signs of recognition to the most engaged co-workers add an element of healthy competition and excitement to the initiative. It is indeed a win-win situation for all – the most active and attentive co-workers get recognized, whereas the compliance officers achieve their goals of raising the awareness of their business colleagues.

In the sustainable business practices of today's world, compliance plays as equal a role as diversity, environmental responsibility, and social corporate responsibility. No longer should it be associated with a long set of unclear rules, bureaucratic procedures and burdensome internal controls paralysing entrepreneurial spirit and business activities. Instead, compliance communication should be clear, ubiquitous yet not overwhelming and, certainly, fun.

ЭФФЕКТИВНАЯ КОММУНИКАЦИЯ КАК ВАЖНЕЙШАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ НАДЕЖНОЙ ВНУТРИКОРПОРАТИВНОЙ КОМПЛАЕНС-ПРОГРАММЫ

**ДИАС
АСАНОВ**

Директор по правовым вопросам,
Siemens Energy, регион Россия/
Восточная Европа/Центральная Азия;
Председатель Юридического
комитета АЕБ

Грамотно выстроенная и структурированная коммуникация остается самым ценным элементом внутрикорпоративной программы по соблюдению правовых и этических норм (комплаенс) любой компании. Эффективность такой коммуникации напрямую зависит от степени интегрированности комплаенс-организации в бизнес-процессы. Глубокое знание бизнес-среды позволяет сотрудникам комплаенс действовать на опережение, предвидя и предотвращая возникающие риски. Времена, когда в корпоративных комплаенс-офицерах видели исключительно «надзирателей с кнутом», ключевые показатели деятельности которых были направлены на количество найденных нарушений, внутренних расследований и дисциплинарных санкций, канули в Лету. Бесспорно, без полномочий по выявлению нарушений и принятию соразмерных ответных мер функционал комплаенс был бы беззубым, но именно превентивная работа наиболее плодотворна в долгосрочной перспективе и приносит реальную ценность бизнесу.

Кратчайший путь к существенному повышению качества работы любого комплаенс-офицера — это постоянное совершенствование и актуализация коммуникационной роли, перманентный поиск новых способов передачи информации с целью сделать ее привлекательной, убедительной и легкой к восприятию целевой аудиторией. При этом необходимо грамотно сбалансировать два параллельных процесса: обучать сотрудников нововведениям программы комплаенс, равно как и поддерживать осведомленность о ее базовых принципах на стабильно высоком уровне. Столь же важно не допускать размывания нравственно-этических ценностей ввиду их кажущейся неоспоримости, что иногда беспокоит опытных профессионалов в сфере комплаенс, вынужденных заострять внимание своих коллег на одних и тех же, казалось бы, очевидных вещах.

Вызванная пандемией коронавируса и изрядно набившая некоторым оскомину «новая нормальность» заставила

пересмотреть прежние подходы к ведению бизнеса, формату работы, включая коммуникационную деятельность. Традиционно сотрудники комплаенс полагаются на личный контакт для выстраивания доверительного диалога с коллегами, что подразумевает умение выслушать, определить проблемные вопросы и предложить варианты их решения. Ценность такого личного общения — в способности сблизить коллег, позволить им поделиться потенциально щекотливыми деталями проблемных ситуаций. Что еще важнее, именно посредством личного контакта сотрудники комплаенс завоевывают доверие своих бизнес-партнеров, что является одним из наиболее достоверных индикаторов их успешной работы. Соответственно, всеобщее увлечение «удаленкой» и растущая популярность гибридного режима работы ни в коем случае не должны принижать значимость личной коммуникации по вопросам в сфере комплаенс. К счастью, технологии и различные платформы для социализации, хорошо испытанные за последние восемнадцать месяцев, позволяют



СОТРУДНИКИ ПРИСЛУШИВАЮТСЯ К ПОСЫЛАМ И СОВЕТАМ СВОИХ НЕПОСРЕДСТВЕННЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОХОТНЕЕ, ЧЕМ К СЛОВАМ, ИСХОДЯЩИМ ОТ БОЛЕЕ ПОСТОРОННИХ ЛЮДЕЙ. ЧЕМ РЕГУЛЯРНЕЕ ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ И МЕНЕДЖЕРЫ СРЕДНЕГО ЗВЕНА ВО ВРЕМЯ РЕГУЛЯРНЫХ СОВЕЩАНИЙ ОБРАЩАЮТ ВНИМАНИЕ СВОИХ КОМАНД НА НЕОБХОДИМОСТЬ НЕУКОСНИТЕЛЬНОГО СОБЛЮДЕНИЯ ПРАВОВЫХ И ЭТИЧЕСКИХ НОРМ, ТЕМ БОЛЕЕ ОЩУТИМЫМИ БУДУТ РЕЗУЛЬТАТЫ ПОДОБНОЙ КОММУНИКАЦИИ.

эффективно взаимодействовать в формате, максимально приближенному к личному.

Самые доверительные и обстоятельные диалоги возникают порой спонтанно, когда бизнес-партнер больше всего нуждается в простом и практичном совете. Активно выслушивая описываемую проблематику, проявляя

эмпатию, комплаенс-офицер создает правильную атмосферу для подобных встреч. Скоропалительные выводы и быстрое завершение разговора поспешным «нет» контрпродуктивны в построении значимого и конструктивного диалога. Безусловно, определенные ситуации требуют бескомпромиссной позиции, принципиальности и твердости. Но в большинстве случаев, когда ответ не так оче-

виден, всегда лучше предложить на выбор бизнесу альтернативные решения, тем самым продемонстрировав свою заинтересованность в успешном исходе сложившейся ситуации.

Комплаенс-тренинги остаются самыми надежными и проверенными формами коммуникации, т. к. они одновременно направлены на достижение разных целей:

- позволяют тренерам доходчиво донести до сотрудников самую актуальную информацию в исчерпывающем объеме;
- мотивируют комплаенс-команду ближе знакомиться со своими бизнес-партнерами, что в свою очередь способствует дальнейшему укреплению взаимного доверия;
- стимулируют участников к открытому обсуждению наиболее критичных вопросов;
- служат «лакмусовой бумажкой» для определения потенциальных «серых зон» и слабых звеньев во внутренних процессах и контролях.

Разумеется, успех тренингов всецело зависит от тщательной подготовки инструктора, отличного владения материалом, умения заинтересовать и вовлечь аудиторию в дискуссию. Чрезмерно увлекаясь теоретическими конструкциями и злоупотребляя перенасыщенными слайдами, тренер рискует потерять драгоценное внимание слушателей. Доля обязательного правового ликбеза должна быть сведена к минимуму, тогда как использование обезличенных примеров из реальной практики всегда очень хорошо воспринимается бизнесом. Готовность тренера пробовать разные способы подачи материала в дополнение к традиционным презентациям сделает обучение еще более интерактивным и эффективным.

Еще одним примером проверенного канала комплаенс-коммуникации является выступление высшего руководства. Сотрудники прислушиваются к посылам и советам своих непосредственных руководителей охотнее, чем к словам, исходящим от более посторонних людей. Чем регулярнее топ-менеджеры и менеджеры среднего звена во время регулярных совещаний обращают внимание своих команд на необходимость неукоснительного соблюдения правовых и этических норм, тем более ощутимыми будут результаты подобной коммуникации. Подчеркивая значимость ведения чистого и честного бизнеса для успеха компании, руководители задают правильный тон и слу-

жат личным примером для своей организации в вопросах комплаенс.

Стремительное развитие способов и скорости передачи информации, конечно, меняет и комплаенс-коммуникацию. Развешанные по офису яркие плакаты, изобличающие нечестный бизнес, производят нужное впечатление на работающих в офисе сотрудников. Однако грамотное использование социальных сетей позволяет с легкостью расширить охват аудитории и вывести комплаенс-коммуникацию на качественно новый уровень. Многие компании уже давно разработали и успешно внедрили собственные приложения и платформы, тогда как другие так же эффективно используют услуги популярных провайдеров. Подобный подход позволяет привлечь внимание более молодых сотрудников, не все из которых могут помнить или знать об истоках программы комплаенс в своих компаниях. Такие сотрудники интерпретируют и обрабатывают информацию, полученную со смартфонов и планшетов, гораздо лучше и эффективнее, чем любую другую. Тем не менее залог успеха такой коммуникации в ее умеренности, т. к. поиск лучшего из всех хороших решений может привести к информационному выгоранию и без того перегруженного разными данными персонала. Результаты опросов, интересные «факты дня» (недели, месяца), изречения известных людей на тему этики в деловой и повседневной жизни, проведение викторин – все эти и многие другие способы подачи материала добавят разнообразия и повысят интерес сотрудников к тематике комплаенс. Памятные, не обязательно дорогие, подарки и знаки признания наиболее активным и вовлеченным коллегам привнесут элементы здоровой конкуренции и соревновательного духа. В результате выигрывают все: отличившиеся сотрудники получают признание, тогда как комплаенс-офицеры достигают своей цели по повышению осведомленности среди своих бизнес-партнеров.

Среди практик устойчивого ведения бизнеса, таких как предоставление равных возможностей при отборе персонала, экологическая и социальная корпоративная ответственность, комплаенс имеет такое же важное значение. Соблюдение правовых и этических норм больше не должно ассоциироваться со сводами правил, бюрократическими процессами и обременительным внутренним контролем, парализующим предпринимательский дух и деловую активность. Напротив, комплаенс-коммуникация должна быть простой, всеобъемлющей, но не перегружающей и, конечно же, увлекательной.



**OLGA
STEPINA**

Compliance Manager,
AstraZeneca



**JULIA
LARINA**

Executive Assurance Partner,
AstraZeneca

EFFECTIVE COMPLIANCE FRAMEWORK DURING COVID-19 PANDEMIC

The COVID-19 pandemic has had an impact not only on people's usual way of life, but on many companies' activities as well. The pharmaceutical industry is no exception. The events of 2020 demanded an immediate reaction and integration of new approaches to traditional practices of business conduct and interaction with clients. Compliance also presented a difficult challenge. If we compare the work of a business at that time with a train under construction while on the move, then compliance meant building rails for this train.

The process of change is still in progress. We will be able to see and assess these changes in time. But even now, it is possible to draw the first conclusions and share some experience in terms of tools which helped react to changes in regular practices of business conduct in a timely manner.

POLICIES AND PROCEDURES

SIMPLIFICATION: FROM A RULES-BASED APPROACH TO A PRINCIPLES-BASED APPROACH

Employees often regard policies and procedures applied within a company not as assistance but as an additional obstacle and a waste of time. It often happens that there are too many policies, too large in volume, written in complicated jargon, and there is no clear understanding who should apply which policies and in which cases. A few years ago, the company set a course for the simplification of internal standards and transition from rules to principles, which allowed a quick and flexible response in a situation that requires immediate implementation of new activities from the business part, while operating in full compliance with current legislation, industrial codes,

global and local company standards. The main principles must be fixed as clearly as possible. It is necessary to indicate the key points, i.e. how we interact with HCPs or state officials, how we interact with patients and patient community, how we process personal data, etc. It is also important to lay down the basic rules which will be applied in any project or activity. It will help quickly assess and correct new projects and initiatives if necessary.

BUSINESS AND COMPLIANCE INTERACTION PARTNERSHIP AND TRANSPARENCY

Business and compliance interaction is an important tool for ensuring the security of a company's activity. Risk assessment can be efficient only if the information provided is as detailed and transparent as possible. Therefore, the business must have a detailed understanding of the compliance role. Compliance shouldn't be regarded as an obstacle. A compliance manager performs the same partner function as an HR or a finance business partner. This approach should be transmitted to business on a regular basis and be confirmed in prac-



tice. It is important to set up a few simple channels for seeking consultations. When there is no strong understanding of the compliance role, and the employees choose not to ask for advice or to conceal the details of projects, then a proper risk assessment is impossible. If the employees regard asking for advice as too complicated or too long then they will likely decide against seeking advice. This simple truth played an important part in the crisis situation during the period of change. An open dialogue and partnership between business and compliance helps to understand and assess real business needs, and to carry out a thorough risk assessment of any planned activities.

IMPLEMENTATION OF NEW TECHNOLOGY NEW TECHNOLOGIES, ARTIFICIAL INTELLIGENCE (AI)

Any crisis is an opportunity for growth. The pandemic became another important push for the development of new technologies and new means of communication. Compliance shouldn't be forgotten and new opportunities to use modern technologies should constantly be sought. One such opportunity can be the use of AI. A special chat-bot can perform the role of

an assistant answering FAQs. The chat-bot can be "trained" to send out templates, notifications, limits, company policies and procedures. It will provide constant support for the employees regardless of their time zone or method of work. There are plenty of opportunities for the use of AI and other modern technologies which can be easily adapted according to current business demands.

TRAINING AND LEARNING THE RIGHT TRAINING FOR THE RIGHT AUDIENCE, AND INTERACTIVE DISCUSSIONS

We are used to the idea that there is a schedule for the employees' training and learning. Usually there is a training schedule for a year as well as mandatory training, such as a yearly Code of Ethics awareness course, pharmacovigilance training, etc. As a rule, there is a special notification system which informs the employees when they need to undergo a particular course or confirm awareness of a particular procedure. The past few years have shown that this is not enough. Along with standard training, it's necessary to introduce new formats, e.g. interactive



online sessions where the employees determine the topics and questions. Recorded sessions may be posted for rewatching and further discussion on internal company resources. This format allows a regular dialogue between business and compliance and to get timely answers to actual questions. Such an approach also allows you to regularly assess how well the employees understand the current rules, where there are gaps and where it's necessary to enhance training and communication.

AUDIT AND MONITORING

DATA ANALYTICS, REMOTE MONITORING AND AUDITING

Even before 2020, the US Department of Justice commissioned a survey of companies under investigation to determine whether their compliance specialists have access to data (data analytics) and whether they are used to monitor risks and verify the work of existing controls. The regulator even stated that it is ready to reduce fines for companies that have implemented data analysis and monitoring tools in their compliance programs. Despite this, the implementation of analytical tools in the compliance monitoring and investigation process was very slow, partly due to budgetary limitations and the lack of universal technical solutions. And yet the transition to compliance monitoring based on data

AUTOMATED COMPLIANCE MONITORING PROGRAMS ANALYZING DATA SETS BY INTEGRATING VARIOUS INTERNAL SYSTEMS REPLACED THE FORMER PRACTICE OF MANUALLY SEARCHING FOR “RED FLAGS” AND REPRESENT A NEW WAY OF EFFICIENT RISK ASSESSMENT WHILE ENSURING COMPLIANCE WITH APPLICABLE LAWS AND SUPPORTING BUSINESS NEEDS.

analysis received a new catalyst in the face of COVID-19. The benefits of using data analysis as a tool for an effective compliance system are becoming even more evident in light of the new risks and challenges of the pandemic. And the companies that fixed these processes before the pandemic had a competitive advantage and demonstrated the maturity of the internal compliance system. Automated compliance monitoring programs analyzing data sets by integrating various internal systems replaced the former practice of manually searching for “red flags” and represent a new way of efficient risk assessment while ensuring compliance with applicable laws and supporting business needs. The use of data analytics helps not only the compliance in monitoring and control, but also simplifies the process of conducting audits and regular monitoring for the company as a whole. At the same time, data analysis allows to increase the efficiency of monitoring and reduce the cost of its conduct.

We have given just a few examples of tools which have helped effectively deal with the challenges of 2020 and its aftermath. The difficulties we encountered helped us understand what we are doing right and where we need to adjust our work. There's no doubt that the work strategy should be set up so that the compliance system can be flexible and adaptable in terms of business needs, but at the same time remain reliable and firm in terms of protecting the company's security and operating in strict accordance with applicable laws, regulatory and industrial requirements.



Выезжай за рамки

НОВЫЙ Volkswagen Taos



Изображенный в рекламе автомобиль оснащен дополнительным оборудованием, которое устанавливается за отдельную плату.
Подробности узнавайте в отделах продаж официальных дилеров Volkswagen,
по телефону информационной линии Volkswagen 8 800 333 4441
или на сайте www.volkswagen.ru. Реклама

**ОЛЬГА
СТЕПИНА**

Менеджер по соблюдению
политик и процедур,
AstraZeneca

**ЮЛИЯ
ЛАРИНА**

Ведущий партнер по
контролю за соблюдением
политик и процедур,
AstraZeneca

ЭФФЕКТИВНАЯ КОМПЛАЕНС-СИСТЕМА В ЭПОХУ ПАНДЕМИИ COVID-19

Пандемия COVID-19 оказала влияние не только на привычный образ жизни людей, но и на деятельность многих компаний. Фармацевтическая отрасль не стала исключением. События 2020 года требовали незамедлительной реакции и внедрения новых подходов к традиционным практикам ведения бизнеса и взаимодействия с клиентами. Для функции комплаенс вызов стал не менее сложным. Если сравнить работу бизнеса в тот период со строящимся на ходу поездом, то комплаенс на ходу строил для него рельсы.

Процесс изменений продолжается, увидеть и оценить изменения полностью будет возможно не сразу. Но уже сегодня можно подвести первые итоги и поделиться опытом, какие инструменты помогли своевременно реагировать на изменения в привычных практиках ведения бизнеса.

ПОЛИТИКИ И ПРОЦЕДУРЫ

СИМПЛИФИКАЦИЯ: ПЕРЕХОД ОТ ПРАВИЛ К ПРИНЦИПАМ

Часто сотрудники воспринимают политики и процедуры, действующие в компании, не как помощь, а как дополнительную преграду и потерю времени. Так происходит, если политик слишком много, они очень большие по объему, написаны тяжелым для понимания языком и когда нет четкого понимания, какие политики, в каких случаях и кто должен использовать. Курс на упрощение внутренних стандартов и переход от правил к принципам был взят в компании еще несколько лет назад, и это помогло быстро и гибко реагировать в ситуации, требующей немедленного внедрения новых активностей со стороны бизнеса, при этом действуя в полном соответствии с применимым законодательством, индустриальными кодексами, глобальными и

локальными стандартами компании. Основные принципы работы должны быть зафиксированы максимально четко и доступно и понятны всем сотрудникам. Необходимо обозначить ключевые области деятельности, например, как мы взаимодействуем со специалистами здравоохранения и государственными служащими, как мы взаимодействуем с пациентами и пациентским сообществом, как мы работаем с персональными данными и т. д., и определить основополагающие правила, которые будут применимы в любом проекте или активности. Это поможет быстро оценивать и, при необходимости, корректировать новые проекты и инициативы.

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ МЕЖДУ БИЗНЕСОМ И КОМПЛАЕНС

ПАРТНЕРСТВО И ПРОЗРАЧНОСТЬ

Взаимодействие между бизнесом и функцией комплаенс — важный инструмент для обеспечения безопасности деятельности компании. Оценка рисков может быть эффективной только в том случае, когда предоставлена максимально прозрачная и детальная информация о планируемом проекте. Для этого у бизнеса должно быть пра-



**ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ МЕЖДУ
БИЗНЕСОМ И ФУНКЦИЕЙ
КОМПЛАЕНС – ВАЖНЫЙ
ИНСТРУМЕНТ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ
БЕЗОПАСНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
КОМПАНИИ. ОЦЕНКА РИСКОВ
МОЖЕТ БЫТЬ ЭФФЕКТИВНОЙ
ТОЛЬКО В ТОМ СЛУЧАЕ,
КОГДА ПРЕДОСТАВЛЕНА
МАКСИМАЛЬНО ПРОЗРАЧНАЯ
И ДЕТАЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ О
ПЛАНИРУЕМОМ ПРОЕКТЕ.**

вильное понимание роли функции комплаенс. Комплаенс не должен восприниматься как преграда. Комплаенс-менеджер выполняет такую же партнерскую функцию, как HR бизнес-партнер или финансовый партнер. Этот подход должен регулярно транслироваться бизнесу и подтверждаться на практике. Важно, чтобы в компании работали различные и простые каналы обращения за консультацией. Если нет правильного понимания роли комплаенс и сотрудники предпочитают не обращаться или скрывать детали проектов, полноценную оценку рисков провести будет невозможно. Если сотрудники считают обращение за консультацией слишком сложным или длительным, скорее всего, они предпочтут не обращаться за консультацией. Эти, казалось бы, простые истины играли важную роль в кризисной ситуации в период изменений. Открытый и партнерский диалог между бизнесом и комплаенс помогает понимать и оценивать действительные потребности бизнеса и осуществлять всесторонний анализ рисков планируемых активностей.



ИСПОЛЬЗОВАНИЕ НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

Любой кризис — это точка роста. Пандемия стала еще одним серьезным толчком в развитии новых технологий и средств коммуникации. Комплаенс-функция не должна оставаться в стороне, а должна постоянно искать новые возможности использования современных технологий. Одним из таких решений может стать использование искусственного интеллекта. Специально «обученный» чат-бот может исполнять роль помощника для ответов на наиболее часто встречающиеся вопросы. Чат-бот также можно, например, «обучить» рассылать шаблоны документов, памятки, лимиты, политики и процедуры компании. Это поможет сотрудникам иметь постоянную поддержку вне зависимости от часовой зоны, в которой они находятся, или от метода работы — дистанционного или в офисе. Возможностей использования искусственного интеллекта и современных технологий очень много, и

они могут быть легко адаптированы под текущие потребности бизнеса.

ТРЕНИНГИ И ОБУЧЕНИЕ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЕ ТРЕНИНГИ ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕННОЙ АУДИТОРИИ, ИНТЕРАКТИВНЫЕ СЕССИИ

Мы привыкли, что существует план тренингов и обучения сотрудников. Обычно есть план тренингов на год, а также обязательные тренинги и обучение, такие как, например, ежегодное ознакомление с тренингом по Кодексу этики, обучение по фармаконадзору и т. д. Чаще всего в компании существует специальная система, которая присылает уведомление о необходимости пройти тот или иной тренинг или подтвердить ознакомление с той или иной процедурой. Последние несколько лет показали, что этого не всегда достаточно. Наряду со стандартными тренингами и обучением сотрудников необходимо внедрять новые форматы, такие как, например, интерактивные онлайн-сессии, темы и вопросы для которых определяют сами сотрудники. Сессии могут быть доступны для просмотра в записи и размещаться на внутренних ресурсах компании для того, чтобы была возможность продолжать обсуждение. Такой формат позволяет вести регулярный диалог между бизнесом и комплаенс и своевременно получать ответы на актуальные вопросы. Он также позволяет регулярно оценивать, насколько хорошо сотрудники компании понимают действующие правила, а также где есть пробелы и нужно усилить обучение и коммуникации.

АУДИТ И МОНИТОРИНГ АНАЛИЗ БОЛЬШИХ ДАННЫХ, УДАЛЕННЫЙ МОНИТОРИНГ И АУДИТ

Еще до 2020 года Департамент юстиции США поручил провести опрос компаний, в отношении которых ведутся расследования, чтобы определить, имеют ли их комплаенс-специалисты доступ к данным (data analytics), используются ли они для мониторинга рисков и проверки работы действующего контроля. Регулятор даже заявлял, что готов сокращать штрафы для компаний, которые внедрили инструменты анализа данных и мониторинга в свои комплаенс-программы. Несмотря на это, внедрение аналитических инструментов в процесс проведения комплаенс-мониторинга и расследований шло очень медленно, отчасти из-за бюджетных ограничений и отсутствия универсальных технических решений. Но переход к

комплаенс-мониторингу, основанному на анализе данных, все-таки получил свой катализатор в лице COVID-19. Преимущества использования анализа данных в качестве инструмента эффективной комплаенс-системы становятся еще более очевидными в свете новых рисков и вызовов пандемии. И те компании, которые наладили данные процессы у себя еще до начала пандемии, безусловно, имели конкурентное преимущество и продемонстрировали зрелость внутренней комплаенс-системы. Автоматизированные программы комплаенс-мониторинга, анализирующие массивы данных путем интеграции различных внутренних систем, заменяют прежнюю практику ручного поиска «красных флажков» и являются новым способом эффективного проведения оценки рисков, одновременно обеспечивая соответствие требованиям применимого законодательства и поддержку потребностей бизнеса. Использование дата-аналитики не только помогает функции комплаенс в выполнении мониторинга и контроля, но так-

же значительно упрощает процесс проведения аудитов и регулярных мониторингов для компании в целом. При этом анализ данных позволяет повысить эффективность мониторинга и снизить затраты на его проведение.

Мы привели лишь несколько примеров инструментов, которые помогли эффективно справиться с вызовами 2020 года и его последствиями. Те сложности, с которыми мы столкнулись, помогли понять, что мы делаем правильно, а где необходимо скорректировать свою работу. Несомненно, стратегия работы должна выстраиваться таким образом, чтобы система комплаенс могла быть гибкой и адаптивной с точки зрения потребностей бизнеса, но в то же время оставалась надежной и непоколебимой с точки зрения защиты безопасности компании и осуществления ее деятельности в строгом соответствии с применимым законодательством, регуляторными и промышленными требованиями.

ПОМОГАЕМ КОМПАНИЯМ ВЗЫСКИВАТЬ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ

Если у вашей компании:

- Постоплатная схема работы
- Есть сложности с платежной дисциплиной со стороны партнеров
- Накопился объем задолженности, сложной к взысканию

— Мы возьмем вопросы возврата денежных средств на себя, выкупив права требования по проблемным контрактам

— Бесплатно проведем анализ долга с оценкой успеха взыскания и предложим варианты по его покупке

EOS. CHANGING FOR THE BETTER. 



ОБРАТИТЕСЬ В ЭОС И МЫ ЗАПЛАТИМ ВАМ
ЗА ДОЛЖНИКА!

8 800 555 62 48
SALES@000EOS.RU



Реклама



**EKATERINA
SHEVELEVA**

Head of Legal Russia & CIS,
Barry Callebaut

ETHICAL LESSONS OF COVID-19 PANDEMIC

Recently, there has been a lot of wide-ranging discussion on changes in the norms, as well as the difference in the approaches of business to these changes. The companies and people react differently to changes that, in fact, have been overdue for a very long time. I would like to analyze what exactly has changed over the course of the pandemic.

FOCUS ON HEALTH

Before the pandemic, health was a personal matter – employees would visit the office while sick and eventually infect others, but the employer mostly turned a blind eye to this. During the pandemic, new standards for socially responsible behavior have emerged, and violators of these norms will be condemned by society. Any signs of a cold or malaise have become a serious reason to not to go to the office or attend a meeting, and the employer must check on the health of the employees. In some organizations, mandatory PCR testing has been introduced once per week, whereas in others you only need to be tested when you go to the office, and some companies have made vaccination compulsory. Moreover, some regions, for example Moscow, conduct mandatory random testing of employees who visit the office.

I would like to emphasize that the Constitution of the Russian Federation guarantees the right to personal integrity, and control over one's own body, of course, refers to this.

Here we are faced with important questions that need to be answered. Does it mean that certain requirements of the employer to conduct PCR testing and vaccination are a violation of the rights of employees to personal integrity? Or can these actions be justified for the safety of other people, as their rights to safety and health cannot be violated?

THE BALANCE BETWEEN HOME AND WORK

Since the beginning of the pandemic, most companies have voluntarily or involuntarily transferred most of their employees to remote work. Many international companies have faced an increased workload, resulting in employees having to spend a huge part of their working day at the computer, and personal communication has significantly decreased. Many employees stated that although they save time that they used to spend commuting to the office and getting ready for work (we all remember stories where a half-dressed person forgot to turn off their camera before joining a meeting), but in fact they start working as soon as they open their eyes, and have their breakfast and lunch at their work computer. Because now, if you need to solve even small issues, you need to make calls, send emails, and use instant messaging. As a result, the amount of incoming information and correspondence has also increased. Previously, you could solve a problem over a cup of coffee in the office in 5 minutes, but now it takes more time just to write an email. It is important to remember here that as children have also been learning remotely, the parents need to cook and clean more while are at home during the day. Not everyone can afford a babysitter, a cleaner or a food delivery service. Often, it is women who are mainly engaged in housekeeping – women are the ones who cook, clean, wash, and take care of the children. What does this mean in reality? That the already existing burden/"second shift" for women has gotten even heavier. Women both work at home,

earning money for the family, and do housekeeping for free, but since the beginning of the pandemic the workload of chores has only increased.

Since the beginning of the pandemic, gender equality has been set back by about 36 years. Over the past few months, reports on this have been published by the UN and other organizations that are engaged in protecting women's rights.

What can an employer do to provide their employees with proper working conditions at home? Should an employer take special care of their female employees?

The experience of various companies says that such care makes employees more loyal and their work more efficient. Here is the list of some things that can be done to improve working conditions of the employees during the pandemic – the introduction of a prohibition on calls and emails at certain times, establishing a mandatory lunch break (Unilever), giving additional paid vacation (LinkedIn).

CHANGES IN COMMUNICATION

The pandemic has seriously changed the way we communicate. Human beings are social animals. For millions of years, we have evolved as animals that live in small groups. We did not interact solely with the computer, looking at the image of another representative of the group or text on a screen, and did not sit indoors all day. Moreover, sitting alone with only the four walls for company is a serious form of punishment (solitary confinement). One of the global consequences that arises from these factors is the increase in mental illness caused both by the fear of the uncertainty and changes in the essential way of human social existence.

At Barry Callebaut, the help of a psychologist is included in the medical insurance program; training and consultations were held on this issue. On the part of compliance and HR, we pay a lot of attention to the careful attitude of employees to one another, we try to prevent disrespectful, unempathetic and insensitive behavior between colleagues. At the same time, it is important for the organization not to lose the "sense of camaraderie", cohesion and common goal while working remotely.

SOCIAL MEDIA AND DATA PROTECTION

Even before the pandemic, social media was a public space. Now, for some people, it is becoming a new reality. There is a

SINCE THE BEGINNING OF THE PANDEMIC, THE RATE OF CYBERCRIMES, ACCOUNT HACKING, THEFT OF USERNAMES, PASSWORDS, AND MONEY HAS INCREASED.

joke that if a picture from an event was not posted on Instagram, then the event did not happen. Barry Callebaut has had a social media policy for many years. We consider it to be very important to remind employees of what social media is, that anything uploaded there no longer belongs to them, and once something is on the Internet, it is there forever.

Since the beginning of the pandemic, the rate of cybercrimes, account hacking, theft of usernames, passwords, and money has increased. Many companies, faced with this, conducted training courses, and sent information letters to employees, which talked about how such crimes occur. Numerous news articles about personal data leaks remind us of the need not only to talk to employees about this, but also to establish strict requirements for corporate security and levels of access to it.

With the growing presence of virtual reality in our lives, special attention should be paid to the security of our data, data storage methods and access models should be revised, and necessary training and events conducted.

Another question is what to do if the corporate computer is used for personal purposes. Does the employer have the right to punish their employee or read their private correspondence? Different jurisdictions and companies answer this question in different ways. Of course, the equipment provided to the employee by the employer should not be used for personal purposes. On the other hand, we respect the rights of employees to the privacy of correspondence and their private life. Even if there is a conflict of interest, we proceed only from the possible violation of the employee and the presence of this interest in the implementation of their work duties, but we have no right to regulate and interfere in their private life.

It is human rights that should guide decision-making in such an unstable period as a pandemic.

ЭТИЧЕСКИЕ УРОКИ ПАНДЕМИИ COVID-19

ЕКАТЕРИНА ШЕВЕЛОВА

Директор юридического департамента, Россия и СНГ, Barry Callebaut

В последнее время очень много говорят об изменениях норм, а также о разнице подходов различных компаний к этим изменениям. Все компании и люди по-разному реагируют на изменения, которые, на самом деле, назрели уже очень давно. Давайте проанализируем, что же именно изменилось в пандемию.

ФОКУС НА ЗДОРОВЬЕ

До пандемии здоровье было личным делом; сотрудники выходили в офис с простудой и заражали остальных, но работодатель по большей части закрывал на это глаза. С пандемией любые признаки простуды и недомогания являются серьезной причиной, чтобы не выходить в офис или не идти на встречу; нарушители подвергаются осуждению, а работодатель теперь обязан проверять состояние здоровья своих работников. В каких-то организациях введено обязательное ПЦР-тестирование раз в неделю, где-то тестироваться нужно при выходе в офис, в иных организациях фактически стала обязательной вакцинация. Более того, некоторые регионы, например Москва, обязали проводить выборочное тестирование работников, выходящих в офисы.

Напомню, что Конституция РФ гарантирует право на личную неприкосновенность, а распоряжение собственным телом, безусловно, является его частью.

Тут мы сталкиваемся с важными вопросами, на которые необходимо дать ответ. Являются ли в данном случае те или иные требования работодателя о ПЦР-тестировании и вакцинации нарушением прав работников на неприкосновенность? Или данные действия могут быть обоснованы безопасностью иных лиц, и нельзя нарушать их права на безопасность и здоровье?

БАЛАНС МЕЖДУ ЛИЧНОЙ ЖИЗНЬЮ И РАБОТОЙ

С началом пандемии большинство компаний добровольно или вынужденно перевели большую часть работников

на «удаленку». Многие международные компании столкнулись с увеличением нагрузки, львиную долю нашего рабочего дня мы вынуждены проводить за компьютером, существенно снизилась доля живого общения. Многие сотрудники говорят о том, что хотя они экономят время на дорогу и сборы (мы все помним истории, когда человек, будучи не одет, забывал выключить камеру), но по факту начинают работать, только открыв глаза, завтракают и обедают за рабочим компьютером. Ведь для того, чтобы решить какой-то короткий вопрос, теперь нужно делать звонки, отправлять письма, использовать чаты. Как следствие, увеличилось количество входящей информации и корреспонденции. Раньше можно было решить вопрос за чашкой кофе в офисе за пять минут, теперь только для того, чтобы написать письмо, требуется большее количество времени.

Тут нужно напомнить, что дети тоже перешли на удаленное обучение, нужно готовить и убирать больше, когда вы находитесь дома круглые сутки. Не все могут позволить себе няню, уборщицу или доставку еды. Чаще всего именно женщины занимаются ведением домашнего хозяйства — готовят, убирают, стирают, занимаются с детьми. Что это означает в реальности? Что уже существующая нагрузка/«вторая смена» у женщин еще больше увеличилась. Женщины и зарабатывают деньги для семьи, и работают по дому бесплатно, а с приходом пандемии — в еще большем объеме.

С началом пандемии женщины фактически были откинута в борьбе за гендерное равенство на 36 лет назад. За последние несколько месяцев об этом выходили доклады и в ООН, и в организациях, которые занимаются защитой прав женщин.

Что может сделать работодатель, чтобы обеспечить своих работников надлежащими условиями труда на дому? Должен ли работодатель позаботиться о своих сотрудниках отдельно?

Опыт разных компаний говорит о том, что такая забота делает работников лояльнее, а работу — эффективнее. Что можно сделать: ввести запрет на звонки, письма в определенный период, установить обязательный обеденный перерыв (Unilever), отправить в оплачиваемый отпуск (LinkedIn).

ИЗМЕНЕНИЯ В КОММУНИКАЦИИ

Пандемия очень сильно изменила способы нашей коммуникации. Человек, как ни крути, является социальным животным. Миллионы лет мы эволюционировали как животные, которые живут небольшими группами. Мы не взаимодействовали с компьютером, изображением другого представителя группы на экране, текстом, не сидели в четырех стенах круглые сутки. Более того, сидение в одиночку в четырех стенах является серьезным видом наказания (карцер). Какие глобальные последствия этого мы видим? Рост ментальных заболеваний, вызванный как страхом и неопределенностью, так и вышеуказанными факторами, наблюдается по всему миру.

У Barry Callebaut помощь психолога включена в программу ДМС, по этому поводу проводились тренинги и консультации. Со стороны комплаенс и кадров мы уделяем большое внимание бережному отношению сотрудников друг к другу, стараемся пресекать неуважительное, неэмпатичное, нечуткое обращение к коллегам. При этом важно не терять «чувство локтя», сплоченности и общей цели, работая удаленно.

СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ И ЗАЩИТА ДАННЫХ

Социальные сети и до пандемии являлись публичным пространством. Сейчас для некоторых они становятся новой реальностью. Есть шутка, что если фото с события не было выложено в Instagram, значит, события не было. У Barry Callebaut уже много лет существует политика по социальным сетям. Мы считаем очень важным напоминать сотрудникам о том, что такое социальные сети, что данные, которые были туда загружены, им больше не принадлежат и фактически не могут быть удалены из интернета.

С РОСТОМ ДОЛИ ВИРТУАЛЬНОЙ РЕАЛЬНОСТИ В НАШЕЙ ЖИЗНИ ОСОБОЕ ВНИМАНИЕ НУЖНО УДЕЛЯТЬ БЕЗОПАСНОСТИ НАШИХ ДАННЫХ, МЕНЯТЬ МОДЕЛИ ДОСТУПА, ХРАНЕНИЯ ДАННЫХ, ПРОВОДИТЬ НЕОБХОДИМЫЕ ТРЕНИНГИ И МЕРОПРИЯТИЯ.

С пандемией увеличился рост киберпреступлений, взломов аккаунтов, краж логинов и паролей, денежных средств. Многие компании, столкнувшись с этим, проводили тренинги, обучения, направляли информационные письма сотрудникам, где рассказывалось, как происходят такие преступления. Многочисленные новости о сливе персональных данных в открытый доступ напоминают нам о необходимости не только говорить об этом с сотрудниками, но и устанавливать жесткие требования корпоративной безопасности и уровни доступа к ней.

С ростом доли виртуальной реальности в нашей жизни особое внимание нужно уделять безопасности наших данных, менять модели доступа, хранения данных, проводить необходимые тренинги и мероприятия.

Другой вопрос — что делать в случае использования рабочего компьютера в личных целях? Вправе ли работодатель за это наказывать и читать личную переписку? Разные юрисдикции и компании отвечают на этот вопрос по-разному. Конечно, оборудование, предоставленное работнику работодателем, не должно быть использовано в личных целях. С другой стороны, мы уважаем права работников на тайну переписки и частной жизни. Даже при конфликте интересов мы исходим только из возможного нарушения работника, наличия его заинтересованности в реализации трудовых обязанностей, но мы не имеем права регулировать и вмешиваться в его личную жизнь.

Именно права человека должны быть ориентиром при принятии решений в такой нестабильный период, как пандемия.



**MARIA
BELIAEVA**

CEO, "Kohbergas LT"

EUROPEAN DIGITAL STRATEGY: APPROACHES TO PROVIDING CONTEXTUAL ADVERTISING

In 2020, the European Union adopted a strategy that reveals new approaches to personal data management and agreements on the basic principles of digital transformation in the public interest. According to the principles of the European strategy on security and privacy, openness and transparency, the new format of providing public digital services will be designed for users.

The principle of "Digital by default & once-only" allows you to personalize users, the participants of digital transformation, who voluntarily provide their data once for legitimate purposes with the possibility of reuse within the EU digital ecosystem.

Such personalization contributes to the revision of some economic aspects of the existing market model. The postulates of the digital strategy lead to the globalization of the data market, the creation of data brokers (data managers) with secure centers and the development of data volunteering. The provision of data by users for the good of society is volunteering, and passively affects the change of the economic model.

For example, targeted advertising on the Internet, which generates huge profits for search engines and global advertising companies, can bring income or other preferences to users.

Currently, data subjects are forced to view targeted advertisements when choosing goods and services, when using search engines and social networks.

The criteria for the sale of advertising products are determined by the advertising supplier and the placement platform. The user's role excludes the possibility of selecting these parameters, since he receives advertising offers in the

context of previous search requests. This provision doesn't meet the balance between users and advertising providers in accordance with the proclamation of the EU Charter of Fundamental Rights.

In accordance with the requirements of Article 6.1 (a,b) of the EU General Data Protection Regulation, a data subject may provide their personal data for processing in the framework of fulfilling contractual obligations or consent to processing for certain purposes.

Users, data volunteers have the opportunity to provide the data broker with consent to the processing of their personal data to provide targeted advertising on selected sites. The presence of the consent obtained by the broker (the person who processes the data legally) theoretically allows you to access the settings for targeted advertising (such as orientation, duration, time, frequency). The new approach to providing advertising will allow users not only to control the flow of targeted offers in their feed, but also to receive a reward for viewing.

The remuneration to users is due to the provision of target advertising not only considering the latest search requests, as well as the declared preferences, but also the data provided

and the choice of the user themselves. Targeted advertising offers selected for display by the user can significantly change the approach to the promotion of goods and services.

Collected in a single application, advertising “dashboards” with the ability to select options and authorized controllers/processors/sub-processors/data recipients will allow you to expand the target audience, increase conversion, and as a result, attract new accounts.

Technically, such a possibility does exist. With the implementation of the European digital strategy and within the framework of the requirements of the European data protection legislation, volunteers can provide their data for the purposes of an advertising campaign, while having the opportunity to terminate or change the conditions for providing data for the selected category at any time.

TARGETED ADVERTISING OFFERS SELECTED FOR DISPLAY BY THE USER CAN SIGNIFICANTLY CHANGE THE APPROACH TO THE PROMOTION OF GOODS AND SERVICES.

The time is coming for global integration, with technical, organizational and stimulating components. Data volunteering is the key to changing approaches to the provision and use of personal information. A new look at the provision of familiar services will change the perception of advertising information and create new roles and processes in the economic model, thereby changing it forever.

UTILITIES | TAX BENEFITS | CUSTOMS BENEFITS | EXCLUSIVE SUPPORT

1 LIPETSK SPECIAL ECONOMIC ZONE – ELET'S SITE
FIRST RUSSIAN SEZ
 FOR AGRO-RELATED INDUSTRIES

15 YEARS
 OF EXPERIENCE

LEADING PRODUCERS
 BAYER AG KWS SAAT SE SYNGENTA AVGUST

2021
 In 2020 for the first time in over 30 years food exports in Russia exceeded imports

sezlipetsk.ru
 investinlipetsk.ru

+7 4742 515 180 +7 4742 51 53 68

Moscow 350 Km

Perkrama

**МАРИЯ
БЕЛЯЕВА**

Генеральный директор,
“Kohbergas LT”

ЕВРОПЕЙСКАЯ СТРАТЕГИЯ ЦИФРОВИЗАЦИИ: ПОДХОДЫ К ПРЕДОСТАВЛЕНИЮ КОНТЕКСТНОЙ РЕКЛАМЫ

В 2020 году в Европейском союзе принята стратегия, раскрывающая новые подходы к работе с персональными данными и договоренности об основных принципах цифровой трансформации в интересах общества. Согласно принципам европейской стратегии о безопасности и конфиденциальности, открытости и прозрачности, новый формат предоставления публичных цифровых услуг будет рассчитан на пользователей.

Принцип “Digital by default & once-only” позволяет персонифицировать пользователей, участников цифровой трансформации, добровольно предоставляющих свои данные единожды для законных целей с возможностью повторного использования внутри цифровой экосистемы ЕС.

Такая персонификация способствует пересмотру некоторых экономических аспектов существующей рыночной модели. Постулаты стратегии цифровизации ведут к глобализации рынка данных, созданию дата-брокеров (управляющих пользовательскими данными) с защищенными центрами и развитию волонтерства данных. Предоставление данных пользователями на благо общества — волонтерство — пассивно влияет на изменение экономической модели.

Например, контекстная реклама в интернете, которая генерирует колоссальную прибыль поисковым системам и глобальным рекламным компаниям, может приносить доходы или иные предпочтения пользователям.

В настоящее время субъекты данных вынуждены просматривать контекстную рекламу при выборе товаров и ус-

луг, при использовании поисковых систем и социальных сетей.

Критерии реализации рекламной продукции определяются поставщиком рекламы и площадкой размещения. Роль пользователя исключает возможность выбора этих параметров, поскольку он получает рекламные предложения в контексте предыдущих поисковых запросов. Такое положение не отвечает балансу между пользователями и поставщиками рекламы в соответствии с прокламацией Хартии основных прав ЕС.

В соответствии с требованиями статьи 6.1 (a,b) Общего регламента по защите данных ЕС, субъект данных может предоставить свои персональные данные для обработки в рамках исполнения договорных обязательств или дать согласие на обработку в определенных целях.

Пользователи, волонтеры данных имеют возможность предоставить дата-брокеру согласие на обработку их персональных данных для отображения контекстной рекламы на выбранных площадках. Наличие согласия, полученного брокером (лицом, обрабатывающим данные на законных основаниях), теоретически позволяет получить



доступ к настройке параметров предоставления контекстной рекламы (таких как направленность, продолжительность, время, частота показа). Новый подход к предоставлению рекламы позволит пользователям не только контролировать поток контекстных предложений в своей «ленте», но и получать вознаграждение за просмотр.

Вознаграждение пользователям обусловлено показом контекстной рекламы с учетом не только последних поисковых запросов, но и заявленных предпочтений, представленных данных и выбора самого пользователя. Адресные рекламные предложения, выбранные для показа самим пользователем, могут существенно изменить подход к продвижению товаров и услуг.

Собранные в едином приложении рекламные «витрины» с возможностью выбора опций и авторизованных контроллеров/процессоров/субпроцессоров/получателей данных позволят расширить целевую аудиторию, увели-

чить конверсию и, как следствие, привлечь новых клиентов.

Технически такая возможность существует. С реализацией европейской стратегии цифровизации и в рамках требований европейского законодательства по защите данных волонтеры могут предоставить свои данные для целей рекламной кампании, при этом имея возможность в любое время прекратить или изменить условия предоставления данных для выбранной категории.

Наступает время глобальной интеграции с технической, организационной и стимулирующей составляющими. Волонтерство данных является ключом к изменению подходов к предоставлению и использованию персональной информации. Новый взгляд на предоставление привычных услуг позволит изменить восприятие рекламной информации и создаст новые роли и процессы в экономической модели, тем самым изменив ее навсегда.



**VERONIKA
SEMENOVA**

Head of Internal Audit
Department, Unipro PJSC

SPECIAL ASPECTS OF INTERACTION BETWEEN INTERNAL AUDIT AND COMPLIANCE WHILE CONDUCTING INTERNAL INVESTIGATIONS

An effective interaction between the Internal Audit and Compliance Departments within one company enables to resolve several questions as well as to have a better overview of risks related to different functional areas of a company.

Within its duties, an Internal Audit Department assesses the effectiveness of internal control system and business processes, identifies area for improvement in control environment. If applicable, auditors also conduct internal investigations.

On the other hand, a Compliance function aims to ensure compliance with laws and regulations, standards of business conduct as well as to coordinate interaction between different divisions of a company in order to solve compliance issues and achieve implementation of compliance processes.

In most companies, the functions of both Internal Audit and Compliance cooperate well with the aim to increase potential of its functions and effectiveness of its performance.

Let's take a closer look at special aspects of interaction between Internal Audit and Compliance in PJSC Unipro.

One of Unipro's features is a high level of functions integration in Russia with its mother company Uniper SE. Respectively, in-

teraction between the functions of Internal Audit and Compliance also involves many German colleagues from corresponding functions. This is done via an active information exchange as well as alignment in drafting policies and procedures and reporting.

Let's review the following business areas, which prove a high interaction between both functions.

PREPARATION OF THE ANNUAL AUDIT PLAN

During the planning phase, Internal Audit performs the annual risk assessment and prioritizes audit areas accordingly in order to prepare the Audit plan. The plan is then submitted to the Audit Committee for approval. At the same time, the conducted risk assessment can also be helpful for the Compliance function. This information can be used by Compliance for their own purposes. It is important to mention, that Compliance has a unique knowledge to objectively perform a risk assessment, covering all the other functions of the company.

AUDITING

Often during performing audit procedures, audit areas include topics, associated with compliance with internal procedures as well as law and regulations, for example, antimonopoly law (which is extremely important to our company). Such topics as affiliation, adherence to business ethics, risk of fraud, corruption can also be in the scope. This leads to necessity to involve the function of Compliance, and as a consequence, providing information to the colleagues on identified issues.

INTERACTION WITH AUDIT COMMITTEE AND BOARD OF DIRECTORS

Internal Audit reports on its performance to the Audit Committee on a regular basis. The agenda of the Committee also includes topics related to compliance issues. Several questions have the same nature and require provision of similar information. Therefore, it is important to exchange information between auditors in a timely manner and for the Compliance officer to be better prepared for the Committee.

RISK PREVENTION MANAGEMENT: FRAUD AND CORRUPTION

If risks of fraud and corruption are identified during audit procedures, a prompt response is expected from the Compliance function. However, apart from risk identification, it is also important to work on risk prevention. Fundamentally, the popular concepts "Tone from the top" and "Zero tolerance to fraud" form a list of measures, aimed at establishing the right kind of morale in the company. This can include joint training, conducted by both functions, regular communication and, first of all, timely information exchange between auditors and colleagues from Compliance. The necessity of regular training to prevent risks of fraud and corruption should not be underestimated.

CONTINUOUS AUDIT TOOLS AIMED AT PREVENTING RISKS OF FRAUD AND CORRUPTION

It is important to underline an initiative on which our audit team is currently working hard. This is a digital tool for conducting a continuous audit with a massive data analysis. While implementing this tool, we paid extra attention to tests, aimed at highlighting so called "red flags", which can help to identify potential risks of fraud and corruption. To



IF RISKS OF FRAUD AND CORRUPTION ARE IDENTIFIED DURING AUDIT PROCEDURES, A PROMPT RESPONSE IS EXPECTED FROM THE COMPLIANCE FUNCTION. HOWEVER, APART FROM RISK IDENTIFICATION, IT IS ALSO IMPORTANT TO WORK ON RISK PREVENTION.

better analyze the information received, a close cooperation with Compliance is essential.

CONDUCTING INTERNAL INVESTIGATIONS: IN HOUSE AND OUTSOURCING

If required, internal investigations are conducted by internal auditors as well as by means of outsourcing (hiring external forensic consultants).

Let's have a look at the last point in more detail.

Internal investigations are carried out jointly by the functions of Internal Audit and Compliance when:

- receiving a message via the company hotline;

- identifying circumstances within the framework of audits that require additional procedures.

Let's talk about messages to the Hotline in detail.

All messages to the Hotline in our company are processed by the Compliance function both in Russia and in Germany. The initial interaction with the Applicant (the person/group of persons who contacted the Hotline) is carried out by the Compliance function. If such messages are received on the Hotline in Germany, the information is forwarded to colleagues in Russia. These colleagues evaluate the received message, request additional information if necessary, and decide on the involvement of other departments, including Internal Audit, Human Resources, Security Department.

WHEN ENGAGING FORENSIC CONSULTANTS TO CONDUCT INVESTIGATIONS, IT IS IMPORTANT TO INVOLVE THE COMPLIANCE FUNCTION DURING INTERVIEWS AND MEETINGS.

When necessary, investigations can be carried out by a commission, involving several departments.

When transferring materials for an investigation to the Internal Audit, auditors also interact with the Applicant. The Internal audit conducts an investigation, based on the available materials, and then writes a report on the procedures performed. As part of the procedures, the auditors identify weaknesses in the business processes that could lead to the identified problems. Then Internal Audit gives recommendations to the business owners in order to eliminate them.

The results of the investigation are submitted for consideration to the Compliance function. This allows the Compliance function to decide on further involvement of additional departments (Human Resources, Security, etc.), as well as on the need to make changes to the existing compliance controls.

In practice, there are circumstances, that require further interaction with the Applicant. For example, when the Applicant asks to inform about the result. In this case, coordinated actions between Internal Audit and Compliance are extremely important, particularly when communicating directly with the Applicant, making decisions on information disclosure, especially, if the Applicant is not an employee of the company.

When engaging forensic consultants to conduct investigations, it is important to involve the Compliance function during interviews and meetings. It helps to ensure confidentiality and compliance with internal procedures.

The results of all conducted investigations are processed by both departments. Each case is reflected in the statistics both by Compliance and Internal Audit.

In addition, the results of the conducted investigations are presented by both departments to the Audit Committee. Often, questions raised by Committee members also require an agreed response from both functions.

Important points to consider when interacting with the Compliance function:

- Compliance colleagues can provide significant information that may affect the audit plan, including for other divisions of the company, as well as the course of ongoing audits. Well-structured communications, both formal and informal, are necessary for the timely exchange of such information.
- Compliance risks and internal business processes of the function are a separate area for audit. Accordingly, colleagues from Compliance should be prepared that the Internal Audit should conduct an audit on their activities, including evaluating its effectiveness. To avoid conflicts of interest or difficulties conducting audits, it may be a good solution to involve an independent party in the audit. In the same manner, all functions of the company, including Internal Audit should follow laws and regulations as well as business conduct – the area, Compliance is responsible for.

The most important thing in the interaction between Internal Audit and Compliance is to ensure the efficiency of the company as a whole, and not to solve particular problems. Considering the role and functionality of each department, well-established communication and proper interaction help to achieve a good level of synergy, as well as timely work with identified risks.

ОСОБЕННОСТИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА И КОМПЛАЕНС ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ВНУТРЕННИХ РАССЛЕДОВАНИЙ

**ВЕРОНИКА
СЕМЕНОВА**

Начальник управления
внутреннего аудита,
ПАО «Юнипро»

Эффективное взаимодействие подразделений Внутреннего аудита и Комплаенс в рамках компании позволяет решать ряд вопросов, а также видеть более полную картину рисков, существующих в различных областях деятельности компании.

В рамках своего функционала подразделение Внутреннего аудита производит оценку системы внутреннего контроля компании, анализ эффективности бизнес-процессов, выявление недостатков в контрольной среде. При необходимости аудиторы также занимаются проведением внутренних расследований.

В свою очередь деятельность подразделения Комплаенс нацелена на контроль за соблюдением законодательства, принципов деловой этики, а также координацию взаимодействия подразделений по связанным с комплаенс вопросам и обеспечение реализации комплаенс-процессов.

В большинстве компаний функции Внутреннего аудита и Комплаенс сотрудничают друг с другом с целью увеличения потенциала своих подразделений и повышения продуктивности их работы.

Рассмотрим особенности взаимодействия на примере нашей компании, ПАО Юнипро.

Одной из особенностей нашей компании является высокая степень интеграции подразделений в России с коллегами из концерна Uniper, в чей состав входит Юнипро. Соответственно, работа команд Внутреннего аудита и Комплаенс также подразумевает существенное влияние немецких коллег из аналогичных функций, активный обмен информацией, а также унификацию процедур и отчетности.

Рассмотрим несколько направлений, где особенно ощутимо взаимодействие этих двух функций, а также вытекающие из этого особенности.

ПОДГОТОВКА ЕЖЕГОДНОГО ПЛАНА АУДИТОРСКИХ ПРОВЕРОК

В рамках процесса планирования Внутренний аудит осуществляет ежегодную оценку рисков и ранжирование областей аудита в зависимости от степени риска с целью подготовки ежегодного плана проверок для его последующего одобрения Комитетом по аудиту. В то же время проведенная оценка рисков может быть также полезна и функции Комплаенс, так как представляет собой ценный источник информации, который может быть применен Комплаенс в рамках своих внутренних процедур. Необходимо также подчеркнуть, что Комплаенс является носителем знаний, крайне необходимых для объективной оценки рисков, в том числе затрагивающих все остальные подразделения в компании.

ПРОВЕДЕНИЕ АУДИТОРСКИХ ПРОВЕРОК

При непосредственном проведении аудиторских проверок области аудита зачастую включают в себя вопросы, связанные с соблюдением внутренних процедур и законодательства, например, антимонопольного, что актуально для нашей компании, вопросы, связанные с выявлением аффилированности,

соблюдением деловой этики, а также риски мошенничества и коррупционных действий. Это приводит к необходимости вовлечения подразделения Комплаенс и, как следствие, информирования коллег о выявленных обстоятельствах.

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С КОМИТЕТОМ ПО АУДИТУ ПРИ СОВЕТЕ ДИРЕКТОРОВ

Внутренний аудит на регулярной основе отчитывается о результатах своей работы перед Комитетом по аудиту. Повестка работы Комитета также включает в себя большое количество вопросов, связанных с комплаенс-тематикой. Ряд вопросов находится на стыке двух подразделений и требует предоставления обобщенной информации. Поэтому при подготовке к заседаниям Комитета крайне важен своевременный обмен информацией между аудиторами и комплаенс-офицером.

ПРЕДОТВРАЩЕНИЕ РИСКОВ МОШЕННИЧЕСТВА И КОРРУПЦИИ

При выявлении рисков мошенничества и коррупции в рамках проведения аудиторских процедур необходима оперативная реакция и со стороны подразделения Комплаенс. Однако немаловажно не только своевременно выявлять подобные риски, но и работать над их предотвращением. Популярная концепция «тона сверху» и «нулевой терпимости к мошенничеству» по сути своей представляет собой целый комплекс мероприятий, нацеленных на формирование правильного морального духа в компании. Он может включать в себя совместные тренинги, проводимые обоими подразделениями, регулярную коммуникацию для всех сотрудников и, прежде всего, своевременный обмен информацией между аудиторами и комплаенс-коллегами. Не стоит недооценивать необходимость регулярного обучения по вопросам противодействия мошенничеству и коррупции.

ИНСТРУМЕНТЫ НЕПРЕРЫВНОГО АУДИТА, НАПРАВЛЕННЫЕ НА ВЫЯВЛЕНИЕ РИСКОВ МОШЕННИЧЕСТВА И КОРРУПЦИИ

Стоит отдельно выделить инициативу, над которой наша команда активно работает в настоящее время, — это цифровой инструментарий для проведения непрерывного аудита, подразумевающий анализ большого массива данных в моменте. При разработке данного инструмента мы уделили особое внимание тестам, позволяющим подсвечивать так называемые «красные флаги», указывающие на потенциальные риски мошенничества и коррупции. При дальнейшей обработке по-

лученной информации также необходимо плотное взаимодействие с подразделением Комплаенс.

ПРОВЕДЕНИЕ ВНУТРЕННИХ РАССЛЕДОВАНИЙ СВОИМИ СИЛАМИ, А ТАКЖЕ С ПРИВЛЕЧЕНИЕМ ВНЕШНИХ КОНСУЛЬТАНТОВ

В случае возникновения подобных обстоятельств подразделение Внутреннего аудита проводит внутренние служебные расследования как своими силами, так и с привлечением внешних форензик-консультантов.

Хотелось бы более подробно остановиться на этом направлении.

Внутренние расследования проводятся совместно командами Внутреннего аудита и Комплаенс при получении обращений на горячую линию компании, а также при выявлении обстоятельств в рамках аудитов, которые требуют проведения дополнительных процедур подобного характера.

Рассмотрим первый сценарий более детально.

Все обращения на горячую линию в нашей компании обрабатываются командой Комплаенс и в России, и на уровне концерна в Германии. Первоначальное взаимодействие с заявителем (лицом/группой лиц, обратившихся на горячую линию) осуществляется подразделением Комплаенс. В случае получения подобных сообщений на горячую линию в Германии информация передается коллегам в Россию. Далее коллеги оценивают полученное обращение, при необходимости запрашивают дополнительную информацию, а также принимают решение о вовлечении других подразделений, включая Внутренний аудит, Управление по работе с персоналом, Службу безопасности.

Также при необходимости расследования могут осуществляться комиссионно с вовлечением нескольких подразделений.

При передаче материалов для проведения расследования во Внутренний аудит аудиторы также вовлекаются во взаимодействие с заявителем. Команда Внутреннего аудита проводит расследование по имеющимся материалам, формирует отчет о проведенных процедурах. В рамках процедур аудиторы также выявляют недостатки бизнес-процессов, которые могли привести к выявленным проблемам, и дают рекомендации вовлеченным бизнес-коллегам по их устранению.

Результаты проведенного расследования передаются Комплаенс-команде для ознакомления.

Это позволяет принять решение о дальнейшем вовлечении дополнительных подразделений (Управления по работе с персоналом, Службы безопасности и проч.), а также о необходимости внесения изменений в действующие инструменты комплаенс.

На практике встречаются обстоятельства, требующие дальнейшего взаимодействия с заявителем, например, когда заявитель просит сообщить о результате проведенных процедур. В таком случае крайне важны согласованные действия со стороны Внутреннего аудита и Комплаенс, особенно при непосредственном общении с заявителем и принятии решений о раскрытии информации, особенно, если заявитель не является сотрудником компании.

При привлечении сторонних форензик-консультантов для проведения расследований важно вовлечение комплаенс-команды при проведении интервью, встреч, что позволяет гарантировать конфиденциальность и соблюдение внутренних процедур.

Результаты всех проведенных расследований обрабатываются обоими подразделениями, каждый случай отражен как в статистике комплаенс-кейсов, так и в статистике проведенных аудиторских проверок.

Кроме того, результаты проведенных расследований презентуются обоими подразделениями Комитету по аудиту. Зачастую вопросы, возникающие у членов Комитета, также требуют согласованного ответа от обеих команд.

Какие моменты важно учитывать при взаимодействии с комплаенс-командой:

- коллеги из Комплаенс могут предоставить значимую информацию, которая может повлиять на план аудиторских проверок в том числе по другим подразделениям компании, а также на ход текущих проверок. Для своевременного обмена подобной информацией необходимы грамотно выстроенные коммуникации, как формальные, так и неформальные;

- риски в области комплаенс, внутренние бизнес-процессы в подразделении — это отдельная область для аудита. Соответственно, коллеги должны быть готовы к тому, что Внутренний аудит должен покрывать своими проверками их деятельность и в том числе оценивать ее эффективность. Для избежания конфликта интересов или сложностей при проведении проверок неплохим решением может быть привлечение независимой стороны к проведению проверки. Аналогичным образом соблюдение законодательства и деловой этики, за чем следит функция комплаенс, является обязательным для всех подразделений компании, включая подразделение Внутреннего аудита.

Самое важное при взаимодействии Внутреннего аудита и Комплаенс — это обеспечение эффективности функционирования компании в целом, а не решение точечных задач. Учитывая роль и функционал каждого из подразделений, при налаженной коммуникации и должном взаимодействии можно достичь хорошего уровня синергии, а также своевременной работы с выявленными рисками.

AVIS **Budget**

ПРЕДСТАВЛЯЕМ УСЛУГУ «ПОДПИСКА»

для физических лиц от компании Avis Budget Russia

- ✓ Преимущества нашей «Подписки» в том, что она All inclusive, и в этот пакет уже включено:
 - страхование ОСАГО и КАСКО,
 - плановое техническое обслуживание автомобиля,
 - сезонная смена резины и ее хранение,
 - подменный автомобиль на время ремонта, поддержка 24/7;
- ✓ Наша услуга доступна по всей России (в 33 городах, включая Сибирь и Дальний Восток. По желанию наших клиентов осуществляем доставку автомобилей в совершенно любой регион страны);
- ✓ Нет ограничений по брендам (начиная от бюджетных и до премиальных);
- ✓ Доступно для иностранных граждан, проживающих в России.

Получайте удовольствие от пользования своим новым автомобилем, а все заботы о нем мы берём на себя!

8 800 250 12 13
[WWW.AVISLEASING.RU](http://www.avisleasing.ru)

**МЫ СТАРАЕМСЯ ДЛЯ ВАС!
WE TRY HARDER!**

Реклама



**FREDERIC
CAPELLIER**

CEO at TKM

IMPLEMENTING REGULATORY COMPLIANCE AND SAPIN II IN BUSINESS: CLIENT CASE

The entrance of Russian organizations into foreign markets, as well as the entrance of foreign companies into the Russian market, requires compliance with legal standards of doing business. In particular, these standards include regulatory compliance – a relatively new phenomenon for the Russian economy, which has already proven to be effective in Europe and the United States. Regulatory compliance is a control system at an enterprise with the goal to minimize risks (both financial and reputational), as well as to prevent violations of the rules adopted both within the company and outside it.

LEGISLATION

As part of compliance control, companies first need to be sure that they act in accordance with legal regulations. Under Russian legislation, compliance principles are reflected in codes and federal laws. According to Article 15 of the Federal Law of the Russian Federation of December 25, 2008, No. 273-FZ on Combating Corruption, organizations are obliged to develop and take measures to prevent corruption (Article 13.3). The law lists the recommendations that can be used within a company, but enterprises retain the right to independently develop a set of anti-corruption measures.

In March 2020, Federal Law No. 33-FZ on Amendments to the Federal Law on Protection of Competition came into force. This law stipulates that companies should implement an antitrust compliance system to comply with antitrust laws. This law is advisory in nature, however, in the event of violations of antitrust legislation, an operating regulatory compliance system can be a mitigating circumstance or even proof of the innocence of a legal entity since it took all possible measures to comply with the law.

Responsibility for giving and receiving bribes ensues in accordance with Articles 290 and 291 of the Criminal Code of the Russian Federation, but it applies only to officials. In the field of private business, illegal remuneration is subject to administrative liability under Article 19.28 of the Administrative Code of the Russian Federation. According to it, in case of an especially large amount of illegal remuneration, a fine of at least 100 million roubles is imposed on a legal entity.

SAPIN II

The legal frameworks for compliance in France, the USA and the UK are more complete in quantitative and qualitative terms. More



THE ENTRANCE OF RUSSIAN ORGANIZATIONS INTO FOREIGN MARKETS, AS WELL AS THE ENTRANCE OF FOREIGN COMPANIES INTO THE RUSSIAN MARKET, REQUIRES COMPLIANCE WITH LEGAL STANDARDS OF DOING BUSINESS. IN PARTICULAR, THESE STANDARDS INCLUDE REGULATORY COMPLIANCE – A RELATIVELY NEW PHENOMENON FOR THE RUSSIAN ECONOMY.

than a thousand French enterprises operate in Russia, and it is of significant importance for them to comply with the French law on Transparency, Fight Against Corruption and Modernization of the Economy (“Sapin II”), which was adopted in 2016 to combat corruption and ensure transparency in doing business in France and beyond. Pursuant to Article 17 of Sapin II, all large companies (employing 500 or more employees and having a revenue/consolidated revenue above EUR 100 million), which are registered in France or whose parent company is located in France, are obliged to take measures designed to prevent and detect acts of corruption or influence peddling.

This law obliges management to implement a compliance control program consisting of eight measures, namely:

- a code of conduct or code of corporate ethics that defines the company’s norms and values and illustrates the various types of behavior that are unacceptable within the company, as they can be regarded as corrupt;
- an internal alert system designed to report wrongdoings committed by the company’s employees;
- a risk-mapping system created by conducting an internal audit and identifying weak points of the company, depending on various factors – from the business area to the



BUILDING A CORPORATE CULTURE IS AT THE CORE OF AN EFFECTIVE RISK MANAGEMENT PROGRAM. THE REALITY IS THAT COMPANIES THAT HAVE NEGLECTED THE ETHICS AND REGULATORY COMPLIANCE CULTURE WILL ALWAYS BE AT RISK, SO IT IS ESPECIALLY IMPORTANT TO CLEARLY DEFINE COMPANY VALUES AND ENSURE THAT EMPLOYEES MAINTAIN THE CORPORATE CULTURE.

geographical features of the territory where the organization operates;

- a third-party risk assessment, i.e. due diligence, to prevent interaction with unscrupulous clients, contractors and suppliers;

- internal and external accounting controls at the enterprise designed to resist concealment of corruption facts through the accounting department. These controls can be carried out either with the help of the company's own financial control departments or with the involvement of external auditors;
- training programs for management and employees, for whom the problem of corruption is the most urgent;
- a disciplinary liability system in the event of a violation of the company's code of conduct;
- a system for internal inspection and assessment of the effectiveness of measures implemented within the framework of the regulatory compliance program.

If the company does not comply with the requirements established by Sapin II, then it can be fined up to 1 million euros (the management or other responsible individual – up to 200 thousand euros). The Law also amends the Criminal Code, increasing the size of fines for certain offenses and terms of imprisonment.

IMPLEMENTATION OF REGULATORY COMPLIANCE

Building a corporate culture is at the core of an effective risk management program. The reality is that companies that have neglected the ethics and regulatory compliance culture will always be at risk, so it is especially important to clearly define company values and ensure that employees maintain the corporate culture.

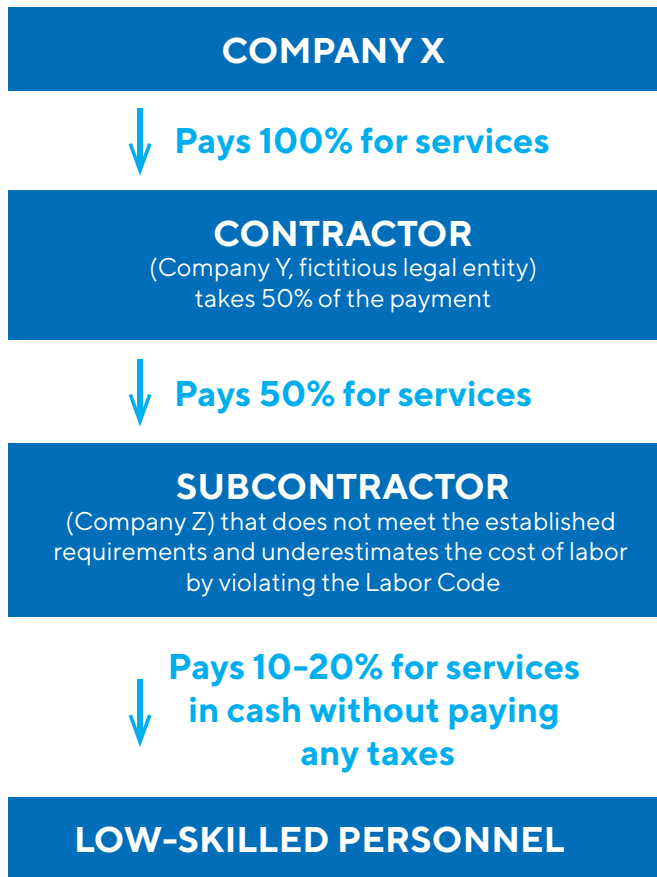
To implement effective regulatory compliance programs, it is necessary to build a compliance department that will perform the following core functions:

- identification: to identify the risks faced by the organization and providing advice on them;
- prevention: to develop and implement controls to protect the company from these risks;
- analysis: to examine the effectiveness of the adopted controls;
- elimination: to resolve compliance difficulties as they arise;
- consulting: to consult the management on implemented rules and controls.

CLIENT CASE

Let's consider the implementation of compliance control procedures demonstrated by the example of a large French company (hereinafter referred to as Company X), which, in

FIGURE 1



accordance with the French law Sapin II, was supposed to start internal processes for checking counterparties.

Company X chose outsourcing services to conduct the audit since they allow for a more objective assessment and exclude internal corrupt relationships within the company. The contractor began conducting inspections that showed that there were fraudulent cooperation schemes within Company X.

According to one of these schemes, the contract for non-commercial services was concluded with a fictitious legal entity (Company Y). It was found that this legal entity was registered to front individuals who did not carry out any specific activity other than signing documents, and Company Y was intended to withdraw funds transferred under the contract with Company X. The services described in the contract were provided by a subcontractor (Company Z) that did not comply with the requirements of the contract (Figure 1).

In similar fraudulent schemes, the number of subcontracting levels can reach up to 6.

This fraudulent scheme was also made possible owing to a familial relationship between an employee of the non-commercial purchasing department of Company X and the founder of Company Y. It was due to these ties that Company Y had been able to win the tender conducted by Company X and conclude this contract for the provision of the non-commercial services.

In addition, during the audit, it was found that Company Y was subject to liquidation due to tax evasion. If the contractor does not pay VAT upon receipt of payments, then the obligation to pay taxes falls on Company X. Therefore, if unscrupulous contractors are not identified in time, the company will be forced to incur additional losses. However, as soon as the fraudulent scheme was discovered, the contract was immediately terminated as it did not meet the requirements of Company X. This helped to avoid further losses.

Based on the results of the outsourced counterparty audit, the internal security service of Company X carried out its own audits. The outsourcing company made recommendations for implementing an effective regulatory compliance system within Company X and achieving an appropriate level of economic security.

In the future, this implemented regulatory compliance system allowed Company X to avoid the reappearance of fraudulent schemes. At the same time, this company periodically outsources services to obtain an unbiased assessment of the current operation of its regulatory compliance system.

Regulatory compliance control helps companies avoid fines for non-compliance with legal requirements, significantly reduces corruption risks, and increases transparency in doing business, improves reputation and, as a result, enhances investment attractiveness. An effective regulatory compliance program helps build a corporate culture and develop zero tolerance for bribery and other illegal ways of getting rich among employees. Therefore, it is of significant importance for a business to create an effective regulatory compliance system at the earliest stages of its development. However, if for some reason the program was not implemented, competent outsourcing specialists will be able to audit the enterprise, find its problems, fix them, and help implement an effective compliance system.

ПРОЦЕСС ВНЕДРЕНИЯ КОМПЛАЕНС И SAPIN II В БИЗНЕС: КЕЙС КЛИЕНТА

Выход российских организаций на зарубежные рынки, равно как и появление иностранных компаний на российском, требуют соблюдения законодательных стандартов в сфере ведения бизнеса. В частности, к ним относится комплаенс — относительно новое явление для российской экономики, уже доказавшее свою эффективность в странах Европы и США. Комплаенс — это система контроля на предприятии, целью которой является минимизация рисков (и финансовых, и репутационных), а также предотвращение нарушений правил, принятых как внутри компании, так и за ее пределами.

ЗАКОНОДАТЕЛЬНАЯ БАЗА

В рамках комплаенс-контроля компаниям в первую очередь необходимо быть уверенными, что они действуют в соответствии с законодательными нормами. В российском законодательстве принципы комплаенс находят свое отражение в кодексах и федеральных законах. Согласно состоящему из 15 статей Федеральному закону РФ от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции», организации обязаны разрабатывать и принимать меры по противодействию коррупции (статья 13.3). В законе перечислены рекомендации, которые могут использоваться в компании, но у предприятий остается право на самостоятельную разработку комплекса антикоррупционных мер.

Также в марте 2020 года вступил в силу Федеральный закон № 33-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О защите конкуренции»», который предлагает компаниям организовать систему антимонопольного комплаенс с целью соблюдения антимонопольного законодательства. Данный закон имеет рекомендательный характер,

однако, в случае выявления нарушений антимонопольного законодательства наличие работающей системы комплаенс может быть смягчающим обстоятельством или даже доказательством невиновности юридического лица, поскольку оно принимало все возможные меры по соблюдению законодательства.

Ответственность за дачу и получение взяток наступает в соответствии со статьями 290 и 291 УК РФ, однако она распространяется только на должностных лиц. В сфере частного бизнеса за незаконные вознаграждения наступает административная ответственность в соответствии со статьей 19.28 КоАП РФ, согласно которой при особо крупном размере незаконного вознаграждения на юридическое лицо налагается штраф в размере не менее 100 миллионов рублей.

SAPIN II

Более полными в количественном и качественном выражении являются законодательные базы комплаенс Франции, США и Великобритании. В России действуют более



В РАМКАХ КОМПЛАЕНС-КОНТРОЛЯ КОМПАНИЯМ В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ НЕОБХОДИМО БЫТЬ УВЕРЕННЫМИ, ЧТО ОНИ ДЕЙСТВУЮТ В СООТВЕТСТВИИ С ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫМИ НОРМАМИ. В РОССИЙСКОМ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВЕ ПРИНЦИПЫ КОМПЛАЕНС НАХОДЯТ СВОЕ ОТРАЖЕНИЕ В КОДЕКСАХ И ФЕДЕРАЛЬНЫХ ЗАКОНАХ. СОГЛАСНО ФЗ РФ «О ПРОТИВОДЕЙСТВИИ КОРРУПЦИИ», ОРГАНИЗАЦИИ ОБЯЗАНЫ РАЗРАБАТЫВАТЬ И ПРИНИМАТЬ МЕРЫ ПО ПРОТИВОДЕЙСТВИЮ КОРРУПЦИИ.

тысячи французских предприятий, и для них особенно важно соблюдать французский закон «О прозрачности, борьбе с коррупцией и модернизации экономики» (Sapin II), принятый в 2016 году для противодействия коррупции и обеспечения прозрачности в ведении бизнеса как на территории Франции, так и за ее пределами. Согласно статье 17 Sapin II, все крупные компании (численность сотрудников — 500 и выше, а выручка/консолидированная

выручка — более 100 миллионов евро), которые зарегистрированы во Франции или чья материнская компания находится во Франции, должны принимать меры, направленные на предотвращение и выявление актов коррупции или торговли влиянием.

Этот закон обязует руководство реализовать программу комплаенс-контроля, состоящую из восьми мер:



РИСКАМ БУДУТ ПОДВЕРЖЕНЫ ТЕ КОМПАНИИ, КОТОРЫЕ ПРЕНЕБРЕГЛИ КУЛЬТУРОЙ В ОБЛАСТИ ЭТИКИ И КОМПЛАЕНС.

- создание документа, закрепляющего нормы и ценности компании («Кодекс корпоративной этики», в котором прописаны действия, недопустимые на предприятии, так как они могут быть расценены как коррупционные);
- внедрение системы внутреннего оповещения о нарушениях, совершаемых сотрудниками компании;
- создание карты рисков путем проведения внутреннего аудита и выявления слабых мест компании, зависящих от различных факторов — от сферы бизнеса до географических особенностей территории, на которой организация осуществляет свою деятельность;
- проведение процедуры Due Diligence с целью недопущения взаимодействия с недобросовестными клиентами, подрядчиками и поставщиками;
- контроль бухгалтерского учета и системы финансового контроля на предприятии, предназначенный для того, чтобы противостоять сокрытию фактов коррупции через бухгалтерию. Этот контроль может осуществляться либо при помощи собственных отделов финансового контроля, либо с привлечением внешних аудиторов;
- организация системы тренингов и обучающих программ для руководителей и сотрудников, для которых проблема коррупции является наиболее актуальной;
- установление системы дисциплинарной ответственности за нарушения норм, принятых в компании;

- обеспечение системы внутреннего контроля и оценки эффективности мер, реализованных в рамках комплаенс-программы.

Если компания не выполняет требования, установленные Sapin II, то она может быть оштрафована на сумму до 1 миллиона евро (а руководитель или другое ответственное физическое лицо — до 200 тысяч евро). Также закон вносит изменения в уголовный кодекс, увеличивая размеры штрафов за отдельные правонарушения и сроки лишения свободы.

ВНЕДРЕНИЕ КОМПЛАЕНС

В основе эффективной программы управления рисками лежит выстраивание корпоративной культуры. Реальность такова, что рискам всегда будут подвержены те компании, которые пренебрегли культурой в области этики и комплаенс, поэтому особенно важно четко определять ценности компании и следить за тем, чтобы сотрудники поддерживали корпоративную культуру.

Для успешного построения службы комплаенс необходимо создать специальный комплаенс-отдел, основными функциями которого будут:

- распознавание: определение рисков, с которыми сталкивается организация, и предоставление консультаций по ним;
- профилактика: разработка и внедрение средств контроля для защиты компании от этих рисков;
- анализ: изучение эффективности принятых средств контроля;
- устранение: разрешение трудностей с соблюдением требований по мере их возникновения;
- консультирование: консультация руководства по правилам и средствам контроля.

КЕЙС КЛИЕНТА

Рассмотрим случай внедрения комплаенс-контроля на примере крупной французской компании (далее по тексту — компания X), которая в соответствии с французским законом Sapin II должна была начать внутренние процессы проверки контрагентов.

Для проведения проверки компания X выбрала услуги аутсорсинга, так как они позволяют получить более объективную оценку и исключить коррупционные связи внутри ком-

пании. Подрядчик начал проведение проверок, которые показали, что внутри компании X существовали недобросовестные схемы сотрудничества.

Так, согласно одной из этих схем, договор на поставки неkomмерческих услуг был заключен с фиктивным юридическим лицом (компания Y). Было установлено, что оно было зарегистрировано на подставных физических лиц, которые не осуществляли никакой конкретной деятельности, кроме подписания документов, а компания Y была предназначена для вывода денежных средств, переведенных по договору с компанией X. Сама деятельность, описанная в договоре, обеспечивалась субподрядчиком (компания Z), не соответствующим требованиям договора (Схема 1).

СХЕМА 1



В аналогичных мошеннических схемах количество уровней субподряда может достигать шести.

Построение данной мошеннической схемы стало возможным также благодаря наличию родственных связей между сотрудником отдела неkomмерческих закупок компании X и создателем компании Y. Именно в силу этих связей фирма Y смогла выиграть проводимый компанией X тендер на заключение договора по оказанию рассматриваемых неkomмерческих услуг.

Также во время проведения проверки было замечено, что компания Y подлежала ликвидации из-за неуплаты налогов. Если подрядчик не платит НДС при получении денежных средств, то обязанность по уплате налогов возлагается на компанию X, поэтому, если вовремя не выявить недобросовестных подрядчиков, компания будет вынуждена понести дополнительные убытки. Однако как только мошенническая схема была обнаружена, договор сразу был расторгнут как не соответствующий требованиям компании X. Таким образом удалось избежать лишних потерь.

На основе полученных результатов аутсорсинговой проверки контрагентов внутренняя служба безопасности компании X произвела собственные проверки. Далее аутсорсинговая компания дала рекомендации для разработки внутри компании X эффективной системы комплаенс и создания надлежащего уровня экономической безопасности.

В дальнейшем эффективно выстроенная система комплаенс позволила компании X избежать повторения функционирования мошеннических схем. При этом данная компания периодически обращается к аутсорсингу для получения непредвзятой оценки текущего функционирования системы комплаенс.

Комплаенс-контроль помогает компаниям избежать штрафов за невыполнение требований законодательства, а также значительно снижает коррупционные риски, повышает прозрачность в ведении бизнеса, укрепляет репутацию и, как следствие, улучшает инвестиционную привлекательность. Эффективная программа комплаенс способствует выстраиванию корпоративной культуры и образует у сотрудников нулевую толерантность ко взяточничеству и другим нелегальным способам обогащения, поэтому для бизнеса важно на самых ранних этапах его развития создать грамотную комплаенс-систему. Однако если по каким-то причинам реализовать программу не удалось, компетентные внештатные специалисты смогут провести аудит предприятия, найти проблемы и устранить их, а также помочь внедрить эффективную комплаенс-систему.



**ANDREY
TUZOV**

Counsel, Head of White Collar Crime Practice at Egorov Puginsky Afanasiev & Partners in St. Petersburg

MINIMIZING RISKS OF ADMINISTRATIVE AND CRIMINAL LIABILITY FOR COMPANY CEOs

It is difficult to overestimate the administrative and criminal risks for businesses and their top managers. On the one hand, these involve a threat of financial losses to the company, which are sometimes quite large losses (for certain offenses, turnover-based fines are applied). And on the other hand, this is about a risk of some managers ending up sentenced to several years in prison.

It is important to remember that official investigations of administrative and criminal cases start with the results of inspections, which are usually handled by the officers of control and auditing bodies, or seemingly innocuous requests for documents from criminal investigators and “off the record” interviews.

A company received an ordinary request for documents from the tax authority, initially in order to verify information on a counterparty and related transactions. Based on the documents submitted, the tax officials interviewed the company accountant and sent a request to the Russian Ministry of Internal Affairs to investigate, as the tax authority believed that the transaction had been fictitious and served no economic purpose. Since the requested company received money under state contracts from the budget, a criminal case was opened against the company management team under Article 160 of the Criminal Code of the Russian Federation (Embezzlement). As a result, it can take a lot of time to prove the investigator that the transaction had been legal and that the money paid to the contractor had had nothing to do with budget funding.

This case illustrates that a routine request from the tax authority could cause escalating the issue into criminal prosecution. However, it should be understood that control and auditing bodies and investigative authorities have now been interacting consistently. In particular, according to Article 11 of the Federal Law “On Investigative Operations in the Russian Federation”, investigative agencies shall be entitled to carry out certain activities on behalf of, for example, a tax authority, as well as transfer documents and information obtained in the course of their activities to them for review. One should also bear in mind the activities of Rosfinmonitoring (the Federal Financial Monitoring Service of the Russian Federation), which consolidates a huge amount of data on financial transactions in the country and transfers the details of suspicious transactions to law enforcement agencies in order to check if those suggest an administrative offense or a crime.

Taking into account those specifics of interagency communications, companies should be particularly careful in review and processing of requests from any governmental agency, regardless of its scope or competence. Draft responses

should be seen through the eyes of the requesting inspector, as well as an investigator and a judge.

One should not neglect to perform the obligations imposed on companies by the current laws, even when not directly doing business in Russia. It is necessary to strictly comply with the requirements of labour protection, fire protection of facilities, industrial safety, and the safety requirements for the provision of services and manufacturing of goods to consumers. This is an axiom, the violation of which often leads to significant risks of criminal liability for top managers if an accident has caused damage to property or seriously injured



ONE SHOULD NOT NEGLECT TO PERFORM THE OBLIGATIONS IMPOSED ON COMPANIES BY THE CURRENT LAWS. IT IS NECESSARY TO STRICTLY COMPLY WITH THE REQUIREMENTS OF LABOUR PROTECTION, FIRE PROTECTION OF FACILITIES, INDUSTRIAL SAFETY, AND THE SAFETY REQUIREMENTS FOR THE PROVISION OF SERVICES AND MANUFACTURING OF GOODS TO CONSUMERS.

or even killed an employee. Moreover, it is critical to properly document business processes and employee powers at the company.

Under Russian law, the CEO and the chief accountant (in terms of financial and tax matters) shall by default be responsible for everything that happens at a company. Two conditions shall be met to share the risk of liability with those who are actually responsible for the business processes at the company. Firstly, that granted powers have been properly documented; secondly, that the procedure for management of risks and business processes set by local regulations is actually being implemented and controlled. Failure to meet those conditions would prevent the CEO from claiming that they cannot be held responsible for the quality of work of the employee in charge. This may be a particularly serious problem for foreign companies doing business in Russia. Often there are no internal regulations setting or recording the corporate rules and procedures actually in place or the distribution of powers between the offices, which automatically leaves a huge weakness when it comes to future protection of the top manager, should this be ever needed.

A Russian limited liability company, which is 100% owned by a large foreign company, has a small office that communicates with the company's Russian partners and interacts with the tax authority. All internal work is done based on instructions received either by phone or electronic correspondence. The CEO is a foreign national employed with the parent company, who is actually seconded to the office. Sales managers successfully sell products by entering into contracts, while finance and accounting teams use the CEO's digital signature to successfully report to tax and other governmental authorities. Things had been going well for the company until an investigator showed up on the doorstep, conducted a huge number of interviews and searches, and seized documents. It can take a long time to assuage the investigator's suspicions that the CEO had been involved in embezzlement of budget money when the company partner was selling the company products at inflated prices under government contracts.

Why would they be questioning the CEO in this situation? Let's imagine that sales managers had said in their statements that all documents had been signed by the CEO, and when he was not there, they would be signed by persons authorized



IT IS IMPORTANT TO COMPLY WITH INTERNAL RULES AS RUSSIAN LAW LAYS GREAT EMPHASIS ON DOCUMENTING POWERS AND PROCEDURES.

under a power of attorney upon the CEO consent. These same individuals referred to the fact that they had always coordinated their actions with the CEO, and the CEO referred to the fact that he had no control over contracts up to a certain amount (under undocumented corporate rules), and he had only had commercial correspondence with the largest customers distributing the products. The situation can be saved by confessions of those charged with the thefts, which would point to a specific manager who had been engaged in the crime. Otherwise, the general director will be judged an accomplice to the theft and prosecuted under Article 159 of the Criminal Code on "Fraud" with a term of up to 10 years in prison.

This situation could have been avoided if there had been: 1) regulations on contracting; 2) proper job descriptions for all employees involved; 3) a prohibition on the use of the CEO's

digital signature, digital signatures for all employees, as well as related authority to sign documents within their scope, and a number of other simple actions. Therefore, it is important to comply with internal rules as Russian law lays great emphasis on documenting powers and procedures. It is important to strictly comply with those laws, as at the second stage both investigators and administrative officials are to check if there exist actual powers (by interviewing or questioning the employees and examining the documents).

Top managers are inevitably engaged in transactions entered into by the company, even more so if those are expensive and complex transactions. In these situations, there is another important thing to remember. Governmental officials are not perceiving a system of transactions as a whole, but are reviewing each of them separately. Therefore, planning complex transactions requires a simple test. Questions are to be answered for each of transactions in the group: 1) Will the planned transaction be actually entered into, does it provide for transfer of property or rights to one party, and a monetary equivalent to the other one? 2) Is the price of transaction reasonable and economically justified ("is this a market price")? 3) Is this particular transaction currently of economic value and sense for each of the counteragents? If at least one question is answered negatively, this particular transaction should be abandoned.

To summarize, it should be noted that the risks of holding top managers liable would be reduced if:

- the company has been complying with legal requirements to industrial safety, fire and labour protection and meeting other regulatory requirements;
- the company operations and most sensitive business procedures have been regulated, the powers of all key employees engaged in implementation of at least a basic business process have been documented and record the real state of affairs;
- the corporate regulations have been strictly adhered to;
- the managers understand the economic reason and rationality of all transactions being entered into by the company;
- the company has no digital signatures or powers of attorney that are not properly controlled or regulated.

Unfortunately, this list is not exhaustive since much depends on both the type of business activity and the specifics of how business processes have been structured at the company. But it can provide guidance for streamline of internal control and risk management procedures.

**АНДРЕЙ
ТУЗОВ**

Советник, руководитель уголовно-правовой практики АБ «Егоров, Пугинский, Афанасьев и партнеры» в Санкт-Петербурге

КАК МИНИМИЗИРОВАТЬ РИСКИ АДМИНИСТРАТИВНОЙ И УГОЛОВНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ КОМПАНИИ

Риски административно- и уголовно-правового характера сложно переоценить для бизнеса и топ-менеджмента. С одной стороны, речь идет об угрозе финансовых потерь компании, подчас достаточно крупных (по отдельным составам применяются оборотные штрафы). А с другой стороны — о рисках отдельных менеджеров понести наказание в виде лишения свободы на несколько лет.

Важно помнить, что официальные расследования административных и уголовных дел начинаются либо с результатов проведенных проверок, которые обычно оформляются служащими контрольно-ревизионных органов, либо с на первый взгляд безобидных запросов документов оперативных уполномоченных и бесед «без протокола».

Компания получила рядовой запрос документов от налогового органа изначально с целью проверки сведений по контрагенту и операций с ним. По представленным документам была проведена беседа с бухгалтером компании и направлен запрос в МВД России с просьбой провести проверку, поскольку, по мнению налогового органа, сделка носила притворный характер, не имела экономической цели и была бестоварной. Поскольку запрошенная компания получала денежные средства по государственным контрактам из бюджета, в отношении менеджмента компании было возбуждено уголовное дело по ст. 160 УК РФ (растрата). В результате понадобилось долгое время, чтобы доказать следователю законность проведенной сделки и что выплаченные

контрагенту денежные средства не относятся к бюджетному финансированию.

Ситуация иллюстрирует, что рутинный запрос налогового органа может привести к переходу вопроса в плоскость уголовного преследования. Однако надо понимать, что на сегодняшний день между контрольно-ревизионными и следственными органами налажено взаимодействие. В частности, в соответствии со ст. 11 ФЗ «Об оперативно-розыскной деятельности в Российской Федерации» органы оперативно-розыскной деятельности вправе проводить отдельные мероприятия по поручению, например, налогового органа, а также передавать полученные ими в ходе осуществления деятельности документы и сведения для оценки. Нужно также обратить внимание на деятельность Росфинмониторинга, который, консолидируя огромный массив данных о финансовых операциях в стране, передает информацию о подозрительных транзакциях в правоохранительные органы с целью проведения проверки наличия признаков административного правонарушения или преступления.

При наличии таких особенностей межведомственных коммуникаций компании должны с особым вниманием оценивать и обрабатывать полученные запросы из любых государственных органов независимо от сферы их деятельности и компетенции. На подготовленные ответы необходимо смотреть «глазами» не только соответствующего инспектора, но и следователя и судьи.

Нельзя также пренебрегать исполнением обязанностей, возложенных действующим законодательством на юридические лица, даже не относящихся непосредственно к ведению предпринимательской деятельности в России. Следует неукоснительно соблюдать требования безопасности труда, противопожарной защиты объектов, промышленной безопасности и безопасности производства товаров и оказания услуг потребителям. Это аксиома, нарушение которой часто становится причиной возникновения существенных рисков уголовной ответственности топ-менеджмента, если в результате несчастного случая будет причинен вред имуществу или серьезно травмируется (погибнет) работник. При этом важно правильно документально оформлять бизнес-процессы и полномочия сотрудников компаний.

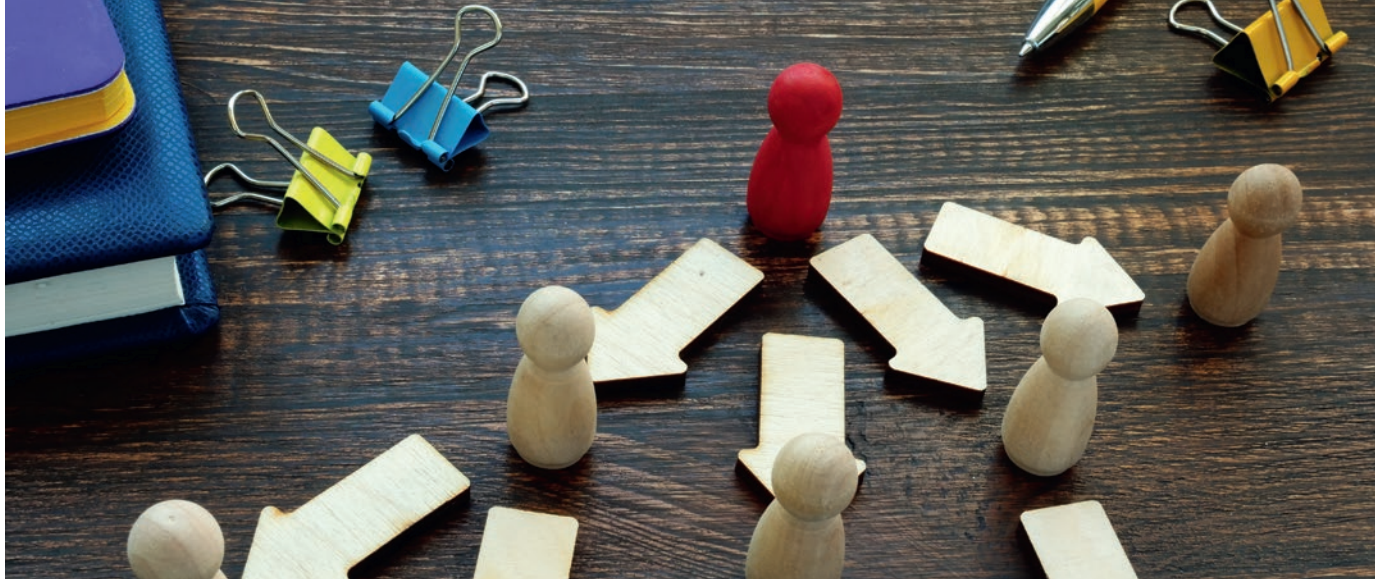
В соответствии с российским законодательством за все, происходящее в компании, по умолчанию отвечают генеральный директор и главный бухгалтер (в части финансовых и налоговых вопросов). Разделение рисков привлечения к ответственности с лицами, реально отвечающими за бизнес-процессы в компании, может произойти при соблюдении двух условий. Первое: делегирование надлежащим образом документально оформлено; второе: установленный локальными актами порядок осуществления управления рисками и бизнес-процессами реально исполняется и контролируется. Невыполнение этих условий не позволит генеральному директору ссылаться на то, что он не может отвечать за качество работы ответственного сотрудника. Особенно остро эта проблема встает для иностранных компаний, ведущих бизнес в России. Часто наблюдается отсутствие необходимых локальных актов, устанавливающих или фиксирующих реально применяющиеся корпоративные правила и процедуры и распределение полномочий между должностными лицами, что автоматически оставляет огромную брешь в будущей защите топ-менеджмента, если возникнет такая необходимость.

Российское общество с ограниченной ответственностью, 100% уставного капитала которого принадлежит крупной иностранной компании, имеет небольшой офис, который осуществляет коммуникацию с российскими пар-

тнерами компании и взаимодействует с налоговым органом. Вся внутренняя работа построена на указаниях, получаемых либо по телефону, либо в электронной переписке. Генеральный директор – иностранец, работник головной компании, фактически прикомандированный к офису. Менеджеры по продажам успешно реализуют продукцию, заключая договоры, а финансисты и бухгалтеры, используя электронно-цифровую подпись генерального директора, успешно отчитываются перед налоговыми и другими государственными органами. Дела у компании идут хорошо, пока на пороге не появляется следователь, который проводит огромное количество допросов, обысков, изымает документацию. Потребуется немало времени, чтобы разбить подозрения следователя в том, что генеральный директор причастен к хищениям бюджетных денег, когда партнер компании продавал продукцию компании по завышенным ценам в рамках государственных контрактов.

Почему в данной ситуации могут быть вопросы к генеральному директору? Представим, что менеджеры по продажам говорили в своих показаниях, что все документы подписывал генеральный директор, а когда его не было, с его согласия их подписывали по доверенности уполномоченные лица. Эти же лица ссылались на то, что свои действия всегда согласовывали с генеральным директором, а генеральный директор ссылался на то, что контракты до определенной суммы он не контролировал (в силу неформальных корпоративных правил), а коммерческую переписку вел исключительно с самыми крупными покупателями – дистрибьюторами продукции. Ситуацию могут спасти признательные показания обвиняемых в таких хищениях, которые указали бы на конкретного менеджера компании, участвовавшего в совершении преступления. В противном случае генеральный директор будет признан соучастником хищения и привлечен к уголовной ответственности по статье 159 «Мошенничество» со сроком до 10 лет лишения свободы.

Избежать этой ситуации можно было бы при наличии: 1) положения одоговорной работе; 2) корректно оформленных должностных инструкций всех участников; 3) запрета на использование ЭЦП генерального директора, оформления ЭЦП на всех сотрудников и оформления им полномочий для подписания документов, находящихся в зоне их компетенции, и ряда других несложных действий. Поэтому важно следить за оформлением внутрикorporативных правил, т. к. в российском законодательстве традиционно большое значение уделяется документальному оформлению полномочий и процедур. Важно их строго соблюдать —



РАЗДЕЛЕНИЕ РИСКОВ ПРИВЛЕЧЕНИЯ К ОТВЕТСТВЕННОСТИ С ЛИЦАМИ, РЕАЛЬНО ОТВЕЧАЮЩИМИ ЗА БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ, МОЖЕТ ПРОИЗОЙТИ ПРИ СОБЛЮДЕНИИ ДВУХ УСЛОВИЙ: ДЕЛЕГИРОВАНИЕ НАДЛЕЖАЩИМ ОБРАЗОМ ДОКУМЕНТАЛЬНО ОФОРМЛЕНО; УСТАНОВЛЕННЫЙ ЛОКАЛЬНЫМИ АКТАМИ ПОРЯДОК ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ РЕАЛЬНО ИСПОЛНЯЕТСЯ И КОНТРОЛИРУЕТСЯ.

вторым этапом как следователи, так и осуществляющие административное производство должностные лица будут проверять наличие фактических полномочий (путем опроса или допроса сотрудников и изучения документов).

Топ-менеджмент неизбежно принимает участие в сделках, совершаемых компанией. Особенно дорогих и сложных. В этих ситуациях нужно понимать еще один важный нюанс. Должностные лица государственных органов не будут воспринимать систему сделок целиком, а будут анализировать каждую из них. Поэтому, планируя сложные по составу отношений сделки, необходимо устроить простой тест. Нужно ответить на вопросы по каждой из сделок в группе: 1) если планируемая сделка будет фактически осуществлена, предполагает ли она передачу одной стороне имущества или прав, а другой — денежного эквивалента; 2) отвечает ли цена сделки разумности и является ли экономически обоснованной («в рынке ли цена»); 3) представляет ли конкретно эта сделка экономическую ценность и смысл для каждого из контрагентов в моменте? Если хоть на один вопрос получен ответ «нет», от такой сделки в структуре стоит отказаться.

Резюмируя сказанное, стоит отметить, что риски привлечения топ-менеджмента снижаются, если:

- компания соблюдает требования законодательства по обеспечению промышленной, противопожарной безопасности, безопасности труда и выполняет иные нормативно установленные требования;
- деятельность компании и наиболее чувствительные бизнес-процедуры регламентированы, полномочия всех ключевых в реализации хотя бы основного бизнес-процесса сотрудников оформлены и отражают реальное положение дел;
- корпоративные правила неукоснительно соблюдаются;
- менеджмент понимает экономическую целесообразность и разумность всех совершаемых компанией сделок;
- ЭЦП и доверенности не находятся в обороте без надлежащего контроля и регулирования.

К сожалению, данный перечень не является исчерпывающим, поскольку многое зависит как от вида предпринимательской деятельности, так и от особенностей построения бизнес-процессов в компании. Но этот список может служить ориентиром по тонкой настройке процедур внутреннего контроля и управления рисками.

AEB HIGHLIGHTS



The AEB CEO Tadzio Schilling spoke at the panel session devoted to IT and digitalization in business education. The participants of the session jointly analyzed the industry's need to build digital competencies of executives and discussed the role and place of technology in shaping the value of manufactured goods and services.

Likewise, AEB Board members participated in the meeting of the Strategic Council for Investments in New Industries chaired by Denis Manturov, Russian Minister of Industry and Trade. During the meeting Johan Vanderplaetse spoke about creating a green economy in Russia and building on cooperation between Russia and the EU to combat climate change.

On the sidelines of the Forum, several meetings with federal and regional authorities were held.

In particular, Tadzio Schilling discussed with Alexander Morozov, Russian Deputy Minister of Industry and Trade, prospects to organize a special briefing for the heads of automobile companies (AEB members). He also had a meeting with government officials of the Sverdlovsk region.

AEB AT INTERNATIONAL INDUSTRIAL EXHIBITION INNOPROM 2021

On July 5-6, 2021 several AEB representatives participated in a number of topical sessions at the International Industrial Exhibition INNOPROM 2021.

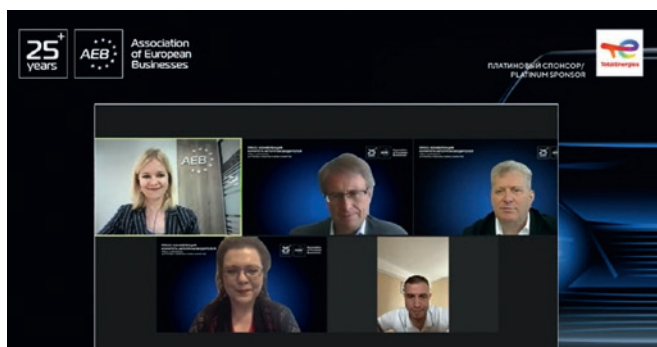
Johann Vanderplaetse, AEB Board Chairman, President, Russia and CIS, Schneider Electric, and Alexander Liberov, AEB Board Member, President of Siemens in Russia, spoke at the session "What business competences are needed in the field of ESG?"

The session was moderated by Michael Akim, AEB Board Member, Professor, Graduate School of Business, HSE.

The speakers of the session including Arkady Dvorkovich, Skolkovo Foundation President, discussed ESG opportunities for the Russian industry, the specifics of ESG training requirements for the industrial sector, and competencies to be developed in the future.



AEB HIGHLIGHTS



Tadzio Schilling, AEB CEO, delivered a welcome speech, and Thomas Staertzel, AMC Chairman, Porsche Russland, presented interim results of the automotive market and updated a forecast of the new car sales industry in 2021.

To be more specific, in the first half of the current year car sales increased by almost 37% as compared to the corresponding period of 2020 and 5.1% versus 2019. The market showed better dynamics than expected. The Committee has a positive outlook on the 2021 market development: the growth of

MEETING WITH IGOR YURGENS

On July 7, 2021 a meeting with Igor Yurgens, President of the All-Russian Union of Insurers, President of the Institute of Contemporary Development and Vice President of RSPP, was organized.

The meeting was moderated by Philippe Pegorier, AEB Board Member, Kesarev Consulting.

Noting the enormous damage that the COVID-19 epidemic caused to the global and Russian economies, Igor Yurgens emphasized, however, that Russia “bounced back” from it quite easily: according to forecasts of the Ministry of Economic Development, the economy will recover by 2-2.5% of GDP this year.

According to Mr. Yurgens, analysts are now concerned about two main things: the unreformable management apparatus

AMC SEMI-ANNUAL PRESS CONFERENCE 2021

On July 6, 2021, for the first time ever, the AEB Automobile Manufacturers Committee organized a semi-annual press conference in an online format.

annual sales was reviewed from 2,1% to 9,8% in comparison with the previous year.

The event also hosted the presentation of the results of the study “Assessment of the socio-economic impact of the automotive industry in Russia” conducted by the Higher School of Economics upon the Committee’s request.

AEB would like to express gratitude to TotalEnergies for being a platinum sponsor to the press conference.



with its extremely complex system of internal coordination; the external circuit – it is impossible to live in a vacuum, and sanctions do not allow the Russian economy to fit organically into global value chains, which deals a significant blow to the investment climate. Russia has enormous opportunities, but the main risk is the loss of time; if we lose it now, it will be impossible to make up for it.

Igor Yurgens also paid attention to insurance and commented on the prospects of the “Green Deal” and the hydrogen economy.

AEB HIGHLIGHTS



AEB AT INTERNATIONAL MOSCOW AUTOMOTIVE FORUM IMAF 2021

On August 24, 2021 the XII International Moscow Automotive Forum (IMAF 2021) was organized.

Tadzio Schilling, AEB CEO, moderated the plenary session. He expressed his gratitude to the participants who gathered together to share their views on how the automotive industry was surviving in times of uncertainty especially exacerbated by the COVID-19 pandemic, and what measures are to be taken in order to mitigate the repercussions.

During the session, Stefan Mecha, Managing Director of Volkswagen Group Rus, and Alexey Kalitsev, Deputy Chairman of the AEB Automobile Manufacturers Committee, Managing Director at Hyundai Motor Rus, discussed the efficiency and impact of the state support measures during the crisis.

Jan Aichinger, Chairman of the AEB Commercial Vehicles Committee, Managing Director, MAN Truck and Bus, and Simone Montagna, CEO of Scania Rus, spoke about the difficulties the industry had faced, what steps were considered crucial to “land softly”, and how to identify the post-crisis growth points.

The speakers also touched upon the development fields for working out the innovative automotive transport solutions in terms of green initiative’s promotion in the realm of the Russian automotive industry.

In conclusion, Tadzio Schilling marked out the following key ideas of the panel: state support measures (efficiency during the crisis and necessity after it); an open dialogue between the government and the industry innovations in the Russian automotive industry (a focus on both business (foreign and Russian) and public authorities); for export purposes a continuous focus on localization (the requirements should be economically justified and transparent); public authorities’ support for export oriented automotive businesses to stimulate higher competitiveness of the Russian automotive products on the international market.

AEB HIGHLIGHTS



AEB AT THE EASTERN ECONOMIC FORUM EEF 2021

Prior to the Eastern Economic Forum, the AEB delegation undertook a business trip to the Sakhalin region.

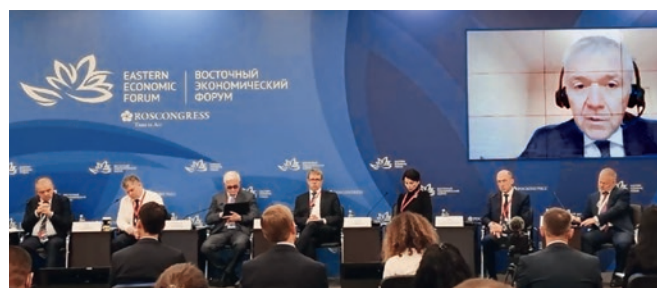
The AEB CEO Tadzio Schilling had a meeting with top managers of the Territory of Advanced Development “Gorny Vozdukh”, the largest winter sports facilities in the Far East. Likewise, a visit to the site of a multifunctional transit hub on the basis of the Korsakov Sea port was rendered. Tadzio Schilling and Sergey Burenkov, Deputy Minister of investment policy of the Sakhalin region, discussed prospects for cooperation and further development of the investment project. Later on, the AEB CEO held a meeting with Valery Limarenko, Governor of the Sakhalin region, and a number of officials from his Cabinet.



Within the framework of EEF 2021, Tadzio Schilling moderated the Russia-EU Business Dialogue. He emphasized that climate change and the low-carbon agenda of leading European and Asian powers offered additional opportunities for the Russian Far East and the Arctic. Among the participants of the session were: Alexey Chekunkov, Minister for the Development of the Russian Far East and the Arctic, Antti Helan-

tera, Ambassador of Finland to Russia, Pavel Shinsky, General Director, French-Russian Chamber of Commerce and Industry. Afterwards Tadzio Schilling discussed opportunities for the European businesses in the Far East with Alexey Chekunkov.

Ernesto Ferlenghi, Chairman of the AEB Energy Committee and the AEB Green Initiative Steering Committee, participated online in the panel session “Climate change: is it still a question of money?” He spoke about the impact of the current climate change agenda on the development of EU-Russia relations, diversification of energy sources and the prospects for renewable energy projects.



Tadzio Schilling took part in the panel session “The value and values of the Greater Eurasian Partnership”. Participants discussed prospects for creating the Greater Eurasian Partnership, trade liberalization processes in Eurasia, and a possibility to create a continental free trade area.



ВАЖНЫЕ СОБЫТИЯ АЕБ



ИННОПРОМ

Спикеры, среди которых был Аркадий Дворкович, Президент фонда «Сколково», обсудили возможности ESG для российской промышленности, специфику требований подготовки в области ESG для промышленного сектора, а также компетенции, необходимые для развития в будущем.

Генеральный директор АЕБ Тадзио Шиллинг выступил на панельной сессии, посвященной IT и цифровизации в бизнес-образовании. Участники сессии провели совместный анализ потребности промышленности в формировании компетенций руководителей в области цифровых технологий и обсудили роль и место технологий в формировании ценности производимых товаров и услуг.

Также ряд членов Правления АЕБ приняли участие в заседании Стратегического совета по инвестициям в новые индустрии под председательством Дениса Мантурова, Министра промышленности и торговли России. В ходе заседания Йохан Вандерплаетсе выступил с докладом о формировании «зеленой экономики» в России и укрепления сотрудничества России и ЕС в области борьбы с изменением климата.

На полях форума представители АЕБ провели несколько встреч с представителями федеральных и региональных властей.

В частности, Тадзио Шиллинг обсудил с Заместителем Министра Минпромторга Александром Морозовым перспективы проведения специального брифинга для глав автомобильных компаний (членов АЕБ). Также он встретился с представителями официальных властей Свердловской области.

АЕБ НА МЕЖДУНАРОДНОЙ ПРОМЫШЛЕННОЙ ВЫСТАВКЕ «ИННОПРОМ 2021»

5–6 июля 2021 года представители АЕБ приняли участие в ряде тематических сессий в рамках Международной промышленной выставки «ИННОПРОМ 2021».

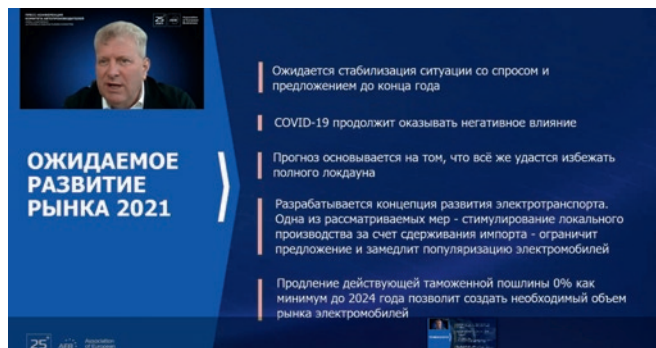
Йохан Вандерплаетсе, Председатель Правления АЕБ, Президент по России и СНГ, Schneider Electric, и Александр Либеров, член Правления АЕБ, Президент «Сименс» в России, выступили на сессии «Какие бизнес-компетенции необходимы в сфере ESG?».

Модерировал сессию Михаил Аким, член Правления АЕБ, профессор Высшей школы бизнеса, НИУ ВШЭ.



ИННОПРОМ

ВАЖНЫЕ СОБЫТИЯ АЕБ



С приветственным словом выступил Генеральный директор АЕБ Тадзио Шиллинг. Председатель Комитета автопроизводителей АЕБ Томас Штэрцель, Porsche Russland, представил промежуточные итоги автомобильного рынка и обновленный прогноз продаж новых автомобилей в текущем году.

В первом полугодии продажи автомобилей выросли почти на 37% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года и на 5,1% по сравнению с первым полугодием 2019 года. Динамика рынка превысила ожидания. Комитет позитивно смотрит на развитие рынка в этом году: про-

ПОЛУГODOVAYA ПРЕСС-КОНФЕРЕНЦИЯ КОМИТЕТА АВТОПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ АЕБ

6 июля 2021 года Комитет автопроизводителей АЕБ впервые провел полугодичную пресс-конференцию в онлайн-формате.

прогноз роста продаж автомобилей был пересмотрен с 2,1% до 9,8%.

На пресс-конференции были представлены результаты исследования «Оценка социально-экономического влияния автомобильной промышленности в России», проведенного экспертами Высшей школы экономики по заказу Комитета автопроизводителей АЕБ.

АЕБ выражает благодарность компании TotalEnergies за поддержку пресс-конференции в качестве платинового спонсора.

ВСТРЕЧА С ИГОРЕМ ЮРГЕНСОМ

7 июля 2021 года была организована встреча с Игорем Юргенсом, президентом Всероссийского союза страховщиков, президентом Института современного развития и вице-президентом РСПП.



Модератором встречи выступил Филипп Пегорье, член Правления АЕБ, «Кесарев Консалтинг».

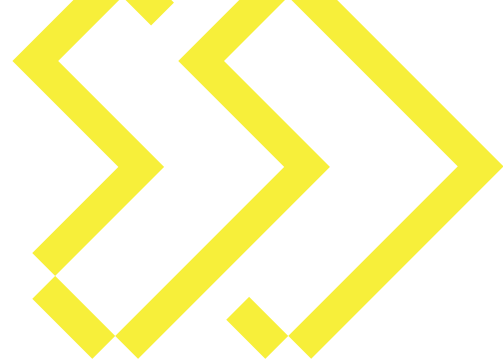
Отметив огромный ущерб, который пандемия COVID-19 нанесла мировой и российской экономике, Игорь Юргенс тем не менее подчеркнул, что Россия «отскочила» от него довольно легко: по прогнозам Министерства экономического развития, темпы роста ВВП в этом году составят 2-2,5%.

Как заявил г-н Юргенс, аналитиков сейчас беспокоят две основные вещи: нероформируемый аппарат управления с

крайне сложной системой внутриведомственного согласования и внешний контур — жить в вакууме невозможно, а санкции не дают российской экономике органично вписываться в мировые цепочки добавленной стоимости, что наносит существенный удар по инвестиционному климату. У России есть колоссальные возможности, но главный риск — это потеря времени; если мы потеряем его сейчас, то наверняка упущенное будет невозможно.

Игорь Юргенс в своем выступлении также уделил внимание страхованию, прокомментировал перспективы “Green Deal” и водородной экономики.

ВАЖНЫЕ СОБЫТИЯ АЕБ



АЕБ НА МЕЖДУНАРОДНОМ МОСКОВСКОМ АВТОМОБИЛЬНОМ ФОРУМЕ IMAF 2021

24 августа 2021 года состоялся XII Международный Московский Автомобильный Форум IMAF 2021.

Тадзио Шиллинг, Генеральный директор АЕБ, модерировал пленарное заседание. Он выразил благодарность участникам, которые решили поделиться своими взглядами о том, как автомобильная промышленность выживала в период неопределенности, особенно усугубленной пандемией COVID-19, и как, по их мнению, она будет развиваться в ближайшем будущем, какие эффективные меры необходимо предпринять, чтобы смягчить последствия кризиса.

В ходе сессии Штефан Меха, Управляющий директор, Фольксваген Груп Рус, и Алексей Калицев, заместитель Председателя Комитета автопроизводителей АЕБ, управляющий директор Hyundai Motor CIS, обсудили эффективность и влияние мер государственной поддержки в период кризиса.



Ян Айхингер, председатель Комитета коммерческого транспорта АЕБ, генеральный директор, «МАН Трак энд Бас Рус», и Симоне Монтанья, генеральный директор «Скания Русь», говорили о трудностях, с которыми столкнулась отрасль, о мерах, которые считаются решающими для «мягкой посадки» после кризиса, о точках дальнейшего роста.

Спикеры также затронули тему развития и разработки инновационных автотранспортных решений с точки зрения продвижения «зеленой» инициативы в сфере российского автопрома.

В заключение Тадзио Шиллинг обозначил следующие ключевые тезисы дискуссии: меры государственной поддержки (эффективность во время кризиса и необходимость после него); открытый диалог между правительством и промышленностью; инновации в российской автомобильной промышленности (ключевой фокус как бизнеса (иностранного и российского), так и органов государственной власти); для целей экспорта непрерывный акцент на локализации (требования должны быть экономически обоснованными и прозрачными); государственная поддержка экспортно-ориентированных автомобильных предприятий для повышения конкурентоспособности российской автомобильной продукции на международном рынке.

ВАЖНЫЕ СОБЫТИЯ АЕБ



АЕБ НА ВОСТОЧНОМ ЭКОНОМИЧЕСКОМ ФОРУМЕ ВЭФ 2021

В преддверии Восточного экономического форума делегация АЕБ посетила Сахалинскую область.



Генеральный директор АЕБ Тадзио Шиллинг встретился с руководством территории опережающего развития «Горный воздух», крупнейшего центра зимних видов спорта в Дальневосточном регионе. Также состоялся визит на площадку по созданию многофункционального транзитного хаба на базе Корсаковского морского порта. Тадзио Шиллинг и Сергей Буренков, Заместитель министра инвестиционной политики Сахалинской области, обсудили перспективы сотрудничества и возможности реализации инвестиционного проекта. Позже Генеральный директор АЕБ встретился с губернатором Сахалинской области Валерием Лимаренко и членами его команды.

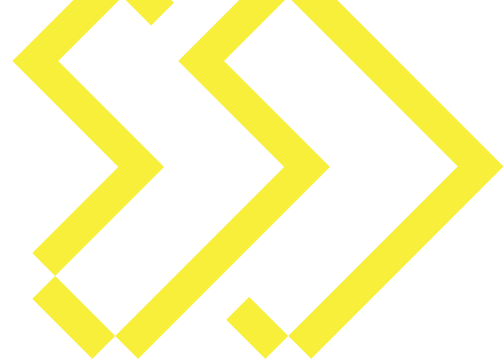
В рамках ВЭФ Тадзио Шиллинг модерировал бизнес-диалог «Россия-ЕС». Он подчеркнул, что изменение климата и низкоуглеродный курс ведущих европейских и азиатских стран открывают для российского Дальнего Востока и Арктики дополнительные перспективы. Среди участников



сессии были: Алексей Чекунков, Министр Российской Федерации по развитию Дальнего Востока и Арктики, Анти Хелантеря, Посол Финляндии в России, Павел Шинский, глава Франко-российской торгово-промышленной палаты. Позже Тадзио Шиллинг обсудил с Алексеем Чекунковым возможности развития европейского бизнеса в Дальневосточном регионе. Эрнесто Ферленги, Председатель энергетического комитета и координационного комитета «Зеленой инициативы» АЕБ, выступил онлайн на панельной сессии «Климатические изменения – снова про деньги?». Он рассказал о влиянии современной климатической повестки на развитие отношений между ЕС и Россией, диверсификации источников энергии и перспективах развития ВИЭ.



Тадзио Шиллинг выступил на панельной сессии «Ценность и ценности Большого евразийского партнерства». Участники обсудили перспективы создания Большого евразийского партнерства, процессы торговой либерализации в Евразии, возможность создания общеконтинентальной зоны свободной торговли.



KEY MACROECONOMIC INDICATORS

	2017	2018	2019	2020	2021e
GDP, %	1.8	2.8	2.0	-3.0	3.9
Industrial production, %	2.1	3.5	2.3	-2.7	5.9
Retail trade, %	1.3	2.6	1.6	-4.1	6.1
Inflation, %	2.5	4.3	3	4.9	6.8
Real disposable income, %	-0.5	1.1	1.0	-3.5	1.1
Current account balance, USD bln	35.2	114.9	70.6	36.1	51.7
Budget deficit, % of GDP	-1.4	2.7	1.8	-3.8	-0.3
Brent USD/bbl (avg)	54.3	70.8	64.4	41.8	60.3
Unemployment rate (ILO), %	5.4	4.8	4.6	5.7	4.8
CBR rate	10	7.75	6.5	4.25	6.75

Sources: Rosstat, CBR, Ministry of Economic Development, bne intelliNews

MACRO OUTLOOK

Russian GDP jumped to 10.3% in Q2 2021 compared to Q2 2020. The Russian economy continued to normalize on a y/y basis, although many sectors have begun to see stagnation, the housing market being an exception.

The GDP growth rate slowed to 4.7% y/y in July vs 10.3% y/y in Q2 2021, according to the Ministry of Economic Development. The prints from many sectors were worse than consensus expectations on the production side, while incomes and unemployment both improved thanks to higher profits that translated to better paychecks.

Analysts expect the momentum to fade in H2 2021 as consumption stabilizes following the spending of excess savings, as well as due to lower loan growth, although social disbursements could delay this process.

Russia's economy recovered from last year's recession, but the pace of recovery of the sectors differed considerably.

INDUSTRIAL PRODUCTION

Production in the processing industry has recovered quite well, being about 5.5% higher in the second quarter than two years ago (7% in the first quarter). Growth has been very broad-based. Among the six major processing industries, growth from two years ago was 7-8% in the food industry, more than 13% in the chemical industry, more than 30% in the metal products industry and 7% in the machinery and equipment sectors. Of all the processing industries, only metal processing was lower in the second quarter than two years earlier.

On the other hand, however, growth in the processing industry has leveled off this year, and seasonally adjusted output has declined over the past couple of months. The seasonally adjusted Purchasing Managers Index (PMI) for the manufacturing industry fell markedly in July after a good couple of months. According to the survey, the background is a decrease in production and new orders. Also in Rosstat's business survey, the production and order out-



look for the processing industry remained rather bleak in July.

INFLATION

Inflation remains the biggest problem. Since the beginning of the year in Russia, prices for consumer goods have increased by 4.75%, the Federal State Statistics Service reported. In annual terms the inflation reached 6.74%, according to the Ministry of Economic Development.

LABOUR MARKET

Russia's unemployment rate fell to 4.8%, its eighth consecutive month of decreases since the out of work rate spiked to 6.4% in August last year, according to the latest Rosstat figures. At the current rate unemployment should fall to pre-corona crisis levels 4.6-4.7% before the end of this year.

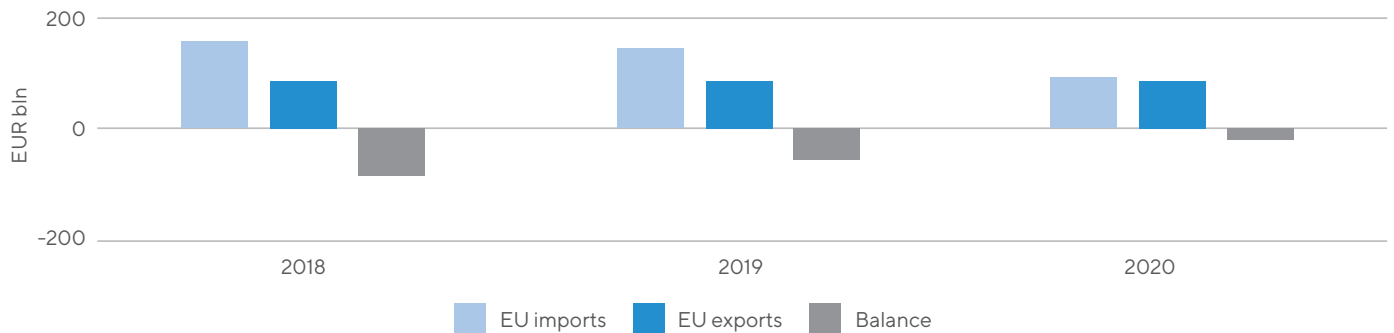
INCOME DYNAMICS

Real incomes are starting to rise again slowly as the economy recovers. A new record was fixed in consumer lending in August: Russians borrowed in cash RUB 647 billion, according to preliminary data of express-monitoring by Frank RG. This is the highest level in the history of observation, the agency's experts said. They explain the increased interest in loans by high inflation and expectations of rising rates in the future.

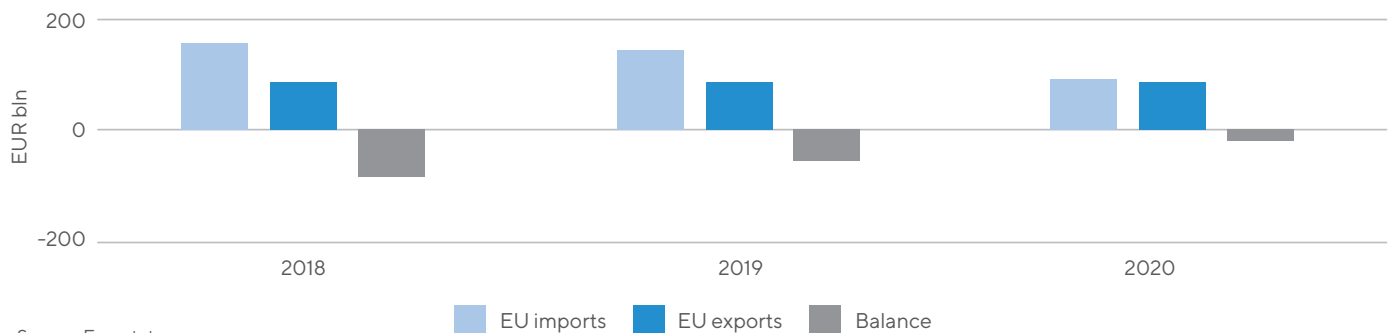
EXTERNAL TRADE STATISTICS

In January-June 2021 the trade turnover between Russia and EU increased by 30.3% in annual terms and amounted to EUR 123.2 billion. Among this, exports from Russia to the EU grew by 32.8%, amounting to EUR 78.487 billion; imports to Russia from the EU increased by 26.1% – to EUR 44.713 billion. The EU's share in Russia's total foreign trade turnover rose to 35.7% from 35.3% a year earlier.

EU-RUSSIA: TRADE IN GOODS



EU-RUSSIA: TRADE IN SERVICES



Source: Eurostat



ОСНОВНЫЕ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ

	2017	2018	2019	2020	2021п
ВВП, %	1.8	2.8	2.0	-3.0	3.9
Промышленное производство, %	2.1	3.5	2.3	-2.7	5.9
Розничная торговля, %	1.3	2.6	1.6	-4.1	6.1
Инфляция, %	2.5	4.3	3	4.9	6.8
Реальные располагаемые доходы, %	-0.5	1.1	1.0	-3.5	1.1
Сальдо платежного баланса, млрд долл. США	35.2	114.9	70.6	36.1	51.7
Дефицит бюджета, % ВВП	-1.4	2.7	1.8	-3.8	-0.3
Brent (долл. США/баррель (сред.))	54.3	70.8	64.4	41.8	60.3
Уровень безработицы (МОТ), %	5.4	4.8	4.6	5.7	4.8
Ключевая ставка ЦБ	10	7.75	6.5	4.25	6.75

Источники: Росстат, ЦБ РФ, Минэкономразвития России, bne intelliNews

МАКРОПРОГНОЗ

ВВП РФ во II квартале 2021 года подскочил на 10,3% по сравнению со II кварталом 2020 года. Показатели уверенно стабилизировались в годовом исчислении, хотя во многих секторах появились признаки стагнации (исключением является рынок жилья). Темпы роста ВВП замедлились до 4,7% г/г в июле против 10,3% г/г во втором квартале 2021 года, согласно данным Министерства экономического развития. Данные по многим секторам оказались хуже консенсус-прогноза в производственной сфере, в то время как доходы и безработица улучшились благодаря росту прибыли, что привело к повышению зарплат. Аналитики ожидают, что во втором полугодии 2021 года импульс роста будет ослабевать по мере стабилизации потребления после расходования накопленных сбережений, а также из-за снижения роста кредитования; при этом отмечается, что социальные выплаты могут задержать этот процесс.

В целом, экономика восстановилась после прошлогодней рецессии, но темпы роста отдельных секторов существенно различаются.

ПРОМЫШЛЕННОЕ ПРОИЗВОДСТВО

Производство в перерабатывающей промышленности восстанавливается достаточно хорошо, во II квартале оно выросло примерно на 5,5% по сравнению с показателем

двухлетней давности (7% в первом квартале). Среди шести основных отраслей обрабатывающей промышленности рост, по сравнению с двумя годами ранее, составил 7-8% в пищевой промышленности, более 13% в химической промышленности, более 30% в производстве металлических изделий и 7% в производстве машин и оборудования. Из всех отраслей обрабатывающей промышленности только металлообработка во втором квартале была ниже, чем двумя годами ранее. Однако, с другой стороны, рост в перерабатывающей промышленности в этом году выровнялся, а сезонно скорректированный объем производства снизился за последние несколько месяцев.

Сезонно скорректированный Индекс Менеджеров по Закупкам (PMI) для обрабатывающей промышленности заметно снизился в июле после нескольких хороших месяцев. По данным опроса, фоном стало снижение объемов производства и новых заказов. Также, согласно опросу Росстата по деловой активности, прогноз производства и заказов в обрабатывающей промышленности в июле оставался довольно мрачным.

ИНФЛЯЦИЯ

Уровень инфляции в этом году остается достаточно высоким. С начала года в России цены на потребительские товары выросли на 4,75%, сообщила Федеральная служба

государственной статистики. В годовом выражении инфляция достигла 6,74%, сообщает Минэкономразвития.

РЫНОК ТРУДА

Уровень безработицы в России снизился до 4,8%, что является восьмым подряд месяцем снижения с тех пор, как в августе прошлого года уровень безработицы достиг 6,4%, согласно последним данным Росстата. При сохранении текущей динамики безработица, по прогнозам Минтруда, должна снизиться до докризисного уровня (4,6–4,7%) до конца этого года.

ДИНАМИКА ДОХОДОВ НАСЕЛЕНИЯ

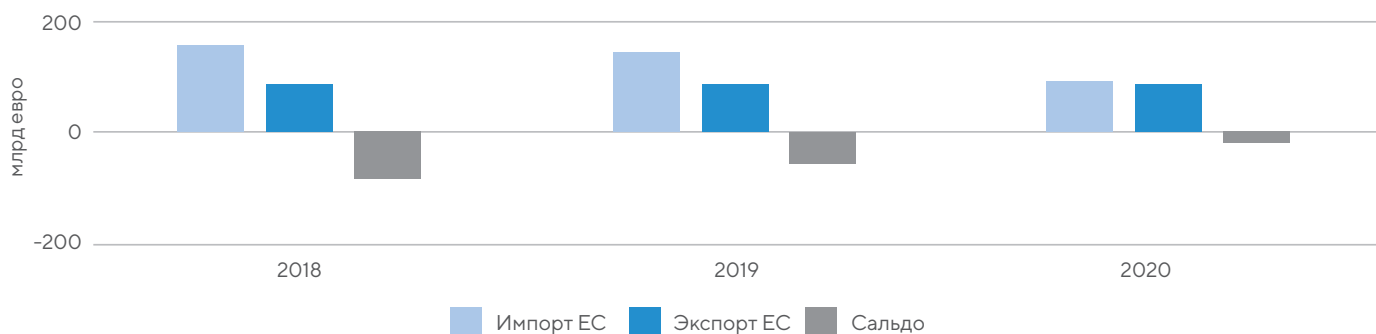
Реальные доходы населения начинают медленно расти по мере восстановления экономики. В августе был зафиксирован новый рекорд в потребительском креди-

товании: россияне взяли в долг наличными 647 млрд рублей, свидетельствуют предварительные данные экспресс-мониторинга Frank RG. Это самый высокий уровень за всю историю наблюдений, отмечают эксперты агентства. Повышенный интерес к кредитам они объясняют высокой инфляцией и ожиданиями роста ставок в будущем.

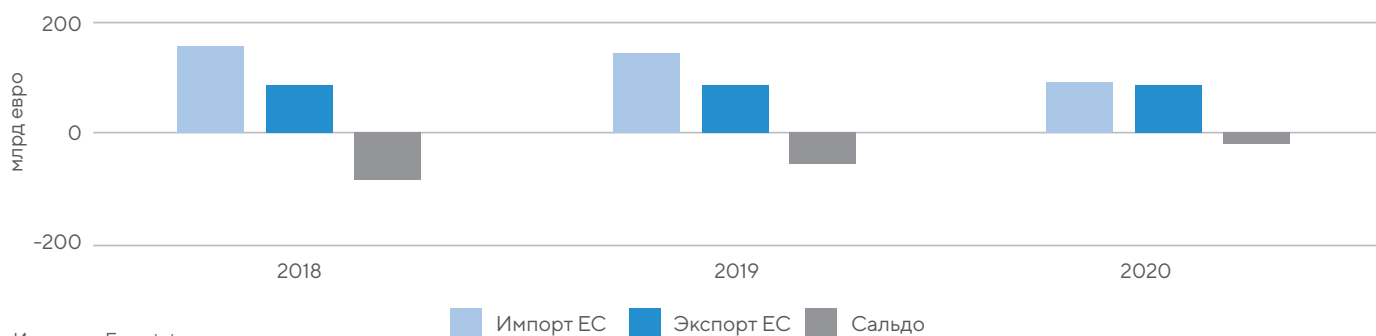
СТАТИСТИКА ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛИ

Оборот торговли между Россией и ЕС в январе-июне вырос на 30,3% в годовом выражении и составил 123,2 млрд евро. В том числе экспорт из РФ в Евросоюз вырос на 32,8%, составив 78,487 млрд евро, импорт в Россию из ЕС увеличился на 26,1% – до 44,713 млрд евро. Доля ЕС в общем обороте внешней торговли РФ выросла до 35,7% с 35,3% годом ранее.

ЕС-РОССИЯ: ТОРГОВЛЯ ТОВАРАМИ



ЕС-РОССИЯ: ТОРГОВЛЯ УСЛУГАМИ



Источник: Eurostat

AEB LOBBYING



AIRLINES ACTIVITIES

One of the problematic issues considered by the AEB Airlines Committee is the existence of two legal acts regulating the rules of tariffs and fees for aircraft maintenance at Russian airports and airspace.

Thus, the first act is the order of the Russian Ministry of Transport dated 17.07.2012 No. 241, which applies only to the aircraft of legal entities registered in the Russian Federation, the second one is the Federal Air Transport Agency order No. 125 dated 15.05.2000, which sets air navigation and airport fees for aircraft service of foreign aircraft operators in the airspace and airports of Russia.

The existence of two acts regulating the same services leads to violation of unified conditions for airlines' aircraft, which, among other things, contradicts Article 15 of the Convention on International Civil Aviation (Chicago Convention) ratified by the Russian Federation.

The Russian Ministry of Transport notes the existence of this problem and in its response to the AEB's request has indicated that it is currently working to improve the current regulations, including the creation of an act to establish a unified regulation for Russian and foreign users.

CUSTOMS REGULATION

In its activities, the AEB has always noted the attention given by the Eurasian Economic Commission, the Russian Ministry of Finance and the FCS of Russia to the development of the institution of authorised economic operator. An authorised economic operator is a legal entity involved in the international movement of goods and recognised by or on behalf of a national customs authority as complying with WCO or similar security standards.

In accordance with Federal Law No. 289-FZ of 03.08.2018 "On Customs Regulation in the Russian Federation and on Amendments to Certain Legislative Acts of the Russian Federation", the procedure for interaction between customs authorities and authorised economic operators is established in a relevant agreement. The standard form of such agreement shall be determined by the federal executive body responsible for the development of state policy and normative legal regulation in the field of customs affairs.

At the same time, to date such a standard form has not been determined. Because of a regulatory gap, the Ministry of Finance has drafted an order "On Approval of the Model Form of the Agreement on Interaction to be Concluded between the Authorized Economic Operator and the Customs Authority" and published it on the Federal Portal of Draft Regulatory Acts (www.regulation.gov.ru).

The adoption of this act will not only eliminate a gap, but also provide an opportunity for participants in foreign economic activities wishing to obtain authorized economic operator status to conclude a relevant agreement with the customs authority, which in turn will contribute to strengthening trade security in a global context.

WASTE MANAGEMENT

Currently, the AEB Waste Management Working Group is actively working on representing AEB's position on the draft law developed by the Ministry of Natural Resources and Environment of Russia "On the Revision of the Federal Law on Production and Consumption Waste".

In particular, AEB has brought the attention of those developing the draft to the risks of increasing the standard rates for products by 10% per year, as well as the inexpediency of the provision not to allow the sale of goods in Russia, if information about them has not been entered into the state information system for accounting for waste from the use of goods.

The comments were also posted on the Federal Portal of Draft Regulatory Acts (www.regulation.gov.ru), where a response was received from Minprirody on the partial consideration of our remarks.

AEB is currently preparing a unified stance on the draft law under development, taking the positive dynamics of interaction with the authorities into account, in order to subsequently promote the law, and plans to send a joint letter with other associations to the Deputy Prime Minister of the Russian Federation V. Abramchenko.

ПРОДВИЖЕНИЕ ИНТЕРЕСОВ КОМПАНИЙ



АВИАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Одним из проблемных вопросов, рассматриваемых Авиационным комитетом АЕБ, является существование двух нормативно-правовых актов, регламентирующих правила формирования тарифов и сборов за обслуживание воздушных судов в аэропортах и воздушном пространстве России.

Так, один из актов – это приказ Минтранса России от 17.07.2012 № 241, который распространяется лишь на воздушные суда юридических лиц, зарегистрированных на территории Российской Федерации; вторым актом является приказ Росавиации 15.05.2000 № 125, устанавливающий аэронавигационные и аэропортовые сборы за обслуживание воздушных судов иностранных эксплуатантов в воздушном пространстве и аэропортах России.

Наличие двух актов, регулирующих одни и те же услуги, приводит к нарушению единообразных условий для воздушных судов авиакомпаний, что, среди прочего, противоречит статье 15 Конвенции о международной гражданской авиации (Чикагской конвенции), ратифицированной Российской Федерацией.

Минтранс России отмечает существование данной проблемы и в предоставленном ответе на обращение АЕБ сообщило, что в настоящее время ведет работу по совершенствованию действующих правил, в том числе по созданию акта для установления единого регулирования в отношении российских и иностранных пользователей.

ТАМОЖЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ

В своей деятельности АЕБ всегда отмечала внимание, которое оказывают Евразийская экономическая комиссия, Минфин России и ФТС России развитию института уполномоченного экономического оператора. Уполномоченный экономический оператор – это юридическое лицо, вовлеченное в международное движение товаров и признанное национальным таможенным органом или от его имени как соответствующее стандартам безопасности ВТамО или аналогичной системы поставок.

В соответствии с Федеральным законом от 03.08.2018 № 289-ФЗ «О таможенном регулировании в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» порядок взаимодействия таможенных органов и уполномоченных экономических операторов устанавливается в соответствующем соглашении. Типовая форма указанного соглашения определяется федеральным органом исполнительной власти, осуществ-

ляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в области таможенного дела.

Вместе с тем, на сегодняшний день такая типовая форма не определена. В связи с существованием пробела в нормативном регулировании Минфином России был разработан проект приказа «Об утверждении типовой формы соглашения о взаимодействии, заключаемого между уполномоченным экономическим оператором и таможенным органом» и размещен на Федеральном портале проектов нормативных правовых актов (www.regulation.gov.ru).

Принятие данного акта не только устранил пробел, но и предоставит возможность участникам внешнеэкономической деятельности, желающим получить статус уполномоченного экономического оператора, заключать соответствующее соглашение с таможенным органом, что в свою очередь будет способствовать укреплению безопасности торговли в общемировом контексте.

ОБРАЩЕНИЕ С ОТХОДАМИ

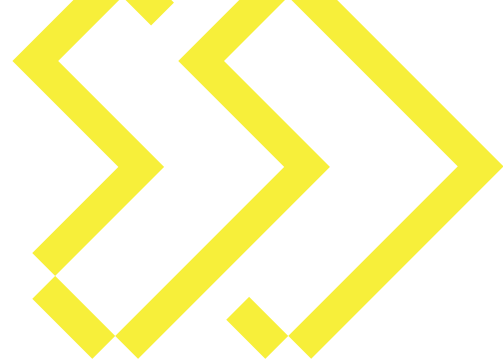
В настоящее время Рабочая группа АЕБ по обращению с отходами проводит активную работу по представлению позиции компаний-членов относительно разрабатываемого Минприроды России законопроекта «О внесении изменений в Федеральный закон «Об отходах производства и потребления»».

В частности, АЕБ обратила внимание разработчиков законопроекта на риски увеличения нормативов на продукцию на 10% в год, а также на нецелесообразность положения не допускать к реализации на территории России товары, если сведения о них не внесены в государственную информационную систему учета отходов от их использования.

Замечания также размещались на Федеральном портале проектов нормативных правовых актов (www.regulation.gov.ru), где был получен ответ от Минприроды России о частичном учете наших комментариев.

Учитывая положительную динамику взаимодействия с ведомством, АЕБ в настоящее время готовит единую позицию относительно разрабатываемого законопроекта с целью ее дальнейшего продвижения, а также планирует направление совместного с иными ассоциациями письма в адрес Заместителя председателя правительства Российской Федерации В. Абрамченко.

AEB NEW COMPANIES



CLEMESSY

Clemessy

Clemessy Rus LLC is a part of EES-Clemessy group with numerous projects in France and around the world. In Russia Clemessy Rus is located in Moscow, Samara and Togliatti. From audit to design, from integration to production, from commissioning to maintenance, from automation to production system control, our team of engineers and technicians is ready to meet the expectations of our customers on various projects in all areas where EES-Clemessy group operates: the

automotive sector (production of various components up to assembly lines), the energy sector (autonomous power supply, alternative power generation, hybrid power generation systems, low-current systems, etc.), as well as the food industry, pharmaceutical industry, etc.

Loyalty to Clemessy Rus is based on know-how, experience and constructive partnership.

Innovation and responsiveness of a local structure can bring the experience and intellectual wealth of a large international group. Clemessy Rus LLC is ready to offer its services if necessary, to carry out various technical works on your projects and is ready to become your reliable partner.

www.clemessy.com

DiDi

DiDi Global Inc.

DiDi Global Inc. (NYSE: DIDI) is the world's leading mobility technology platform. It offers a wide range of app-based services across Asia-Pacific, Latin America and Africa, as well as in Central Asia and Russia, including ride hailing, taxi hailing, chauffeur, hitch and other forms of shared mobility as well as auto solutions, food delivery, intra-city freight and financial services.

DiDi provides car owners, drivers and delivery partners with flexible work and income opportunities. It is committed to collaborating with policymakers, the taxi industry, the automobile industry and the communities to solve the world's transportation, environmental and employment challenges through the use of AI technology and localized smart transportation innovations. DiDi strives to create better life experiences and greater social value, by building a safe, inclusive and sustainable transportation and local services ecosystem for cities of the future.

www.didiglobal/news



Generix Group

Generix Group is an expert in the Collaborative Supply Chain footprint in 60 countries thanks to its business units and network of partners. More than 6,000 companies around the world use its SaaS solutions. Our 770 employees provide daily assistance to clients such as Baltika, Danone, FM Logistic

Vostok, Leroy Merlin Vostok, Carrefour, Lactalis, ID Logistics, XPO in the digital transformation of their Supply Chains.

Our collaborative platform, Generix Supply Chain Hub, helps companies keep their promises to their customers. It connects companies to all their partners so together they can operate physical flows, digitize information flows, and collaboratively manage processes in real time.

www.generixgroup.com

AEB NEW COMPANIES



Gowling WLG

Gowling WLG is one of the world's most respected, experienced and trusted law firms when it comes to protecting and enforcing intellectual property rights.

For almost 30 years, we have been supporting our clients to protect and increase their intellectual property assets in Rus-

sia and the CIS countries. We offer comprehensive IP advice across a full range of areas, including patent and trademark prosecution, IP litigation and dispute resolution, as well as brand enforcement and providing advice on entering the market.

Our Moscow office boasts some of Russia's most highly regarded IP lawyers, litigators, and patent and trademark attorneys. Many of our patent professionals have advanced degrees in medicine and technology.

<https://gowlingwlg.com/en/global-reach/russia/>



Hyatt Regency Moscow Petrovsky Park

Hyatt Regency Moscow Petrovsky Park, a premium business hotel with an impressive capacity of 298 contemporary rooms including 39 spacious suites, is located next to the famous VTB Arena – Central Dynamo Stadium named by Lev Yashin and the historic Petrovsky Park.

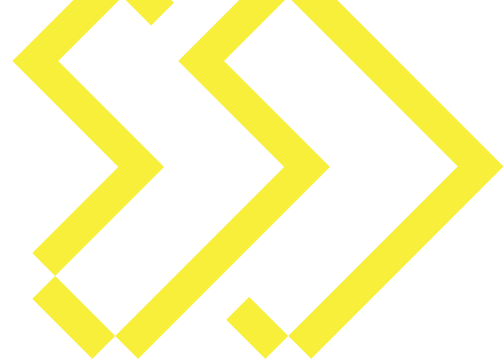
The guests will be welcomed by light inspiring design and general feeling of comfort and coziness of modern accommodation ideal for business and leisure travelers interested in

upscale service and creating valuable connections. They can enjoy lively culinary experiences in the hotel's restaurants and bars, dynamic multifunctional and light-flooded conference spaces perfect for various events, as well as a spacious spa area. A team of professionals will provide seamless service of the highest level, ensuring efficiency and comfort.

Proximity to the VTB Arena – Central Dynamo Stadium named by Lev Yashin and easy transport access make Hyatt Regency Moscow Petrovsky Park an excellent choice for a stay during major sporting and recreational activities. The hotel is located just 6 kilometers from the Kremlin, near key business and shopping areas of Moscow and the main highways of the city.

<https://www.hyatt.com/ru-RU/hotel/russia/hyatt-regency-moscow-petrovsky-park/mosrm>

AEB NEW COMPANIES



NAWINIA

NAWINIA is a company with over 20 years of experience in transport logistics. The company has offices in Russia, China, Germany and Azerbaijan. Also NAWINIA has an extensive network of warehouses around the world. At the moment, the company employs over 200 employees.

In organizing transportation, NAWINIA uses all types of transport: sea, railway, air, automobile. The company transports such cargo as FMCG, clothing, live cargo, as well as road construction equipment, components for factories.

Competent company management and attention to advanced IT developments allowed NAWINIA to ensure a turnover of more than a million orders per year and attract

large international clients, including IKEA, Leroy Merlin, OBI, Toyota and Wildberries.

Another strong point of NAWINIA is project transportation. Among the clients are KOMATSU, Rosatom, Schneider Electric and others. The company implements the most complex chains for the delivery of fragile, large-sized and expensive equipment.

The company's expertise covers all logistics services: engineering, route development and documentation, customs clearance, digital tracking and insurance.

NAWINIA has many awards and certificates that confirm the full compliance of the company's services with international requirements. The company is a member of associations WCA, EAA, XLP, ACEX, PLA, RAWI, an agent of IATA and FIATA, has an ARE certificate and a Forwarder's liability insurance policy with a liability limit, and also has the status of "Business class AAA" from Alfa-Bank.

www.nawinia.com



Palladio BNM

LLC "Palladio BNM" produces cardboard boxes, instructions for medical use (folding, perforation), inserts, exhibition boxes, non-corrugated and reused packaging; labels and Braille labels. It develops and produces packaging which can be fully personalized in accordance with the customer's demands.

Palladio BNM provides a wide range of services related to development and optimization of cardboard packaging. It also offers supply organization, anti-counterfeiting protection, design services.

The maximum productivity of the plant is 300 billions boxes per year and 150 billions of instructions per year.

www.palladiogroup.com

AEB NEW COMPANIES



Snam

Snam is one of the world's leading energy infrastructure operators and ranks among Italy's largest listed companies, by market capitalization.

Through a sustainable and technologically advanced network, Snam guarantees the security of supply and is a key enabler in the energy transition. Through its international footprint Snam operates in Albania (AGSCo), Austria (TAG, GCA), France (Teréga), Greece (DESFA), Italy, UAE (ADNOC Gas Pipelines) and UK (Interconnector UK) and has started activities in China and India.

Snam is also one of the leading shareholders in TAP (Trans Adriatic Pipeline). The Group has the largest natural gas transportation network (over 41,000 km including international assets) and storage capacity (approx. 20 bcm including international assets) among its European peers and is also a leading player in regasification, through the LNG terminal in Panigaglia (GNL Italia) and its stakes in the Livorno (OLT) and Rovigo (Adriatic LNG) terminals in Italy and in the Revithoussa (DESFA) terminal in Greece.

Snam also invests in transition businesses: biomethane (Snam4Environment), energy efficiency (Renovit), sustainable mobility (Snam4Mobility) and hydrogen. The company also operates in forestation (Arbolia) and is committed to achieving carbon neutrality (Scope 1 and Scope 2) by 2040.

www.snam.it



ZF

ZF is a global technology company supplying systems for passenger cars, commercial vehicles and industrial technology, enabling the next generation of mobility. In the four technology domains of Vehicle Motion Control, Integrated Safety, Automated Driving, and Electric Mobility, ZF offers comprehensive product and software solutions for established vehicle manufacturers and newly emerging transport and mobility service providers. ZF electrifies a wide range of ve-

hicle types. With its products, the company contributes to reducing emissions, protecting the climate and enhancing safe mobility.

In fiscal year 2020 ZF reported sales of EUR 32.6 billion. The company employs more than 150,000 associates at approximately 270 locations in 42 countries.

ZF Friedrichshafen AG's leading aftermarket and fleet solutions portfolio is built on its strong brands: Lemförder, Sachs, TRW and WABCO. A broad product and service offering, advanced connectivity solutions for digital mobility management and a global service network, support and enhance the performance and efficiency of all vehicle types throughout their life cycle. The company's aftermarket organization is both an architect and pacesetter for the Next Generation Aftermarket and the preferred partner for fleet and aftermarket customers worldwide.

www.zf.com

НОВЫЕ КОМПАНИИ АЕБ



CLEMESSY

Clemessy

Компания ООО «Клемси Рус» является частью группы EES-Clemessy с многочисленными проектами во Франции и по всему миру. В России «Клемси Рус» находится в г. Москве, г. Самаре и г. Тольятти.

От аудита до проектирования, от интеграции до производства, от ввода в эксплуатацию до обслуживания, от автоматизации до управления производственными системами, наша команда инженеров и технических специалистов готова удовлетворить ожидания наших клиентов по различным проектам во всех областях, где работает

группа EES-Clemessy: автомобильный сектор (производство различных компонентов вплоть до сборочных линий), энергетический сектор (автономное электроснабжение, альтернативная электроэнергетика, гибридные системы генерации электроэнергии, слаботочные системы и т.д.), а также пищевая промышленность, фармацевтика и т.д.

Доверие к Клемси Рус основано на ноу-хау, опыте и конструктивном партнерстве. Новаторство и оперативность компании в России может принести опыт и интеллектуальное богатство большой международной группы.

ООО «Клемси Рус» готовы предложить свои услуги при необходимости проведения различных технических работ по Вашим проектам и стать Вашим надежным партнером.

www.clemessy.com



DiDi Global Inc.

DiDi Global Inc. (NYSE: DIDI) — один из крупнейших в мире технологических сервисов по заказу поездок. Сервисы DiDi доступны в странах Азии, Латинской Америки, Африки и Евразии. Среди них — сервис по заказу такси, аренда автомобилей и велосипедов, автобусные перевозки, каршеринг, доставка еды, платежный сервис, услуги грузовых перевозок и логистики.

DiDi предоставляет гибкие возможности для работы и получения дохода. Компания стремится к сотрудничеству с

правовыми институтами, представителями индустрии такси, производителями автомобилей и местными сообществами для решения глобальных проблем занятости, транспортных и экологических вопросов за счет использования технологий искусственного интеллекта и инноваций в области умного транспорта. DiDi нацелен создать лучшие условия для жизни, формируя безопасную, инклюзивную и устойчивую экосистему транспорта и услуг для городов.

DiDi начал работу в России в августе 2020 года с Казани. В настоящее время сервис DiDi по заказу такси доступен в 38 городах России.

www.didiglobal/news; <https://russia.didiglobal.com>



Generix Group

Generix Group — разработчик облачных решений для управления и оптимизации цепи поставок, представленный в 60 странах мира. 6000 компаний используют SaaS-платформу Generix Supply Chain Hub, которая сочетает в себе возможности обработки физических грузопотоков, цифровизации информационных потоков и процессов

взаимодействия компаний со своими партнерами в режиме реального времени. Предлагая 29-летний опыт лучших мировых практик в автоматизации цепи поставок, мы помогаем заказчикам обеспечивать высокий уровень сервиса их потребителям.

Ежедневно более 770 сотрудников группы оказывают поддержку таким клиентам, как Baltika, Danone, FM Logistic Vostok, Leroy Merlin Vostok, Carrefour, Lactalis, ID Logistics, XPO в цифровой трансформации их цепи поставок. Облачная платформа предназначена для производителей, логистических операторов (3PL/4PL) и ритейла.

www.generixgroup.com

НОВЫЕ КОМПАНИИ АЕБ



GOWLING WLG

Gowling WLG

Gowling WLG — одна из наиболее признанных и опытных международных юридических фирм, занимающаяся защитой прав на интеллектуальную собственность. Вот уже почти 30 лет мы оказываем поддержку нашим клиентам по защите и увеличению их активов в области интеллектуальной собственности в России и СНГ: мы консультируем

во всех областях интеллектуального права — от защиты патентов, товарных знаков и брендов до судебных разбирательств с целью отстаивания интеллектуальных прав, управления стратегическим портфелем и консультирования в отношении выхода на рынок.

В нашей команде одни из наиболее квалифицированных российских и международных юристов, специализирующихся на интеллектуальном праве, эксперты по судебным разбирательствам, а также поверенные по товарным знакам и патентные поверенные, многие из которых имеют медицинские и инженерные ученые степени.

<https://gowlingwlg.com/en/global-reach/russia/>



HYATT REGENCY™

MOSCOW
PETROVSKY PARK

Hyatt Regency Moscow Petrovsky Park

«Хаятт Ридженси Москва Петровский Парк» — новый бизнес-отель премиум-класса, который находится рядом со знаменитым «ВТБ Арена — Центральным стадионом «Динамо» им. Льва Яшина» и историческим Петровским парком и предлагает гостям 298 современных номеров, включая 39 просторных сьютов.

Светлый, стильный интерьер отеля и ощущение комфорта и уюта современного дома идеально подойдут для путешественников, которым важен высокий статус и живое

общение. В распоряжении гостей современные динамичные рестораны и бары, многофункциональные удобные залы для проведения мероприятий любого формата, а также просторный фитнес-центр. Команда профессионалов предоставит безупречный сервис самого высокого уровня, обеспечивая эффективность и комфорт на каждом этапе общения с гостями.

Удобное расположение рядом с основными автомагистралями города делают «Хаятт Ридженси Москва Петровский Парк» отличным выбором для проживания во время крупных спортивных и развлекательных мероприятий. Отель расположен всего в 6 километрах от Кремля, недалеко от центральных магазинов, ресторанов и крупных бизнес-центров.

<https://www.hyatt.com/ru-RU/hotel/russia/hyatt-regency-moscow-petrovsky-park/mosrm>

НОВЫЕ КОМПАНИИ АЕБ



NAWINIA

NAWINIA — компания с более чем 20-летним опытом работы в транспортной логистике. Офисы компании открыты в России, Китае, Германии и Азербайджане. Также NAWINIA имеет разветвленную сеть складов по всему миру. На данный момент в компании работает более 200 сотрудников.

В организации перевозок NAWINIA задействует все виды транспорта: морской, железнодорожный, авиа, автомобильный. Компания перевозит такие грузы, как FMCG, одежду, живые грузы, а также дорожно-строительную технику, комплектующие для заводов.

Грамотное управление компанией и внимание к передовым IT-разработкам позволили NAWINIA обеспечить оборот более миллиона заказов в год и привлечь круп-

ных международных клиентов, среди которых IKEA, Leroy Merlin, OBI, Toyota и Wildberries.

Еще одной сильной стороной NAWINIA являются проектные перевозки. В числе клиентов компании KOMATSU, Росатом, Schneider Electric и другие. Компания реализует сложнейшие цепочки по доставке хрупкого, крупногабаритного и дорогостоящего оборудования.

Экспертиза компании распространяется на все логистические услуги: инжиниринг, разработка маршрута и документации, таможенное оформление, цифровой трекинг и страхование.

NAWINIA имеет множество наград и сертификатов, которые подтверждают полное соответствие услуг компании международным требованиям. Компания является членом ассоциаций WCA, EAA, XLP, ACEX, PLA, PABVI, агентом IATA и FIATA, имеет свидетельство АРЭ и полис страхования ответственности Экспедитора с лимитом ответственности, а также получила статус «Бизнес класса AAA» от Альфа-Банка.

www.nawinia.com



Palladio BNM

ООО «Палладио БНМ» производит картонные пачки, инструкции по медицинскому применению (фальцевание, перфорация), вкладыши, выставочные коробки, упаковки из негофрированного и переработанного картона, а также этикетки и этикетки со шрифтом Брайля. Разрабатывает и производит упаковку, которая может быть полностью персонализирована в соответствии с потребностями клиента.

«Палладио БНМ» предоставляет широкий спектр услуг по разработке и оптимизации картонной упаковки. Также занимается организацией снабжения, защитой от контрафакции, предоставляет услуги графического дизайна.

Максимальная производительность завода — 300 млн упаковок в год; 150 млн инструкций в год.

www.palladiogroup.com

НОВЫЕ КОМПАНИИ АЕБ



Snam

Snam является одним из ведущих глобальных операторов энергетической инфраструктуры и по рыночной капитализации входит в число крупнейших итальянских компаний, зарегистрированных на бирже.

Благодаря высокотехнологичной газотранспортной системе, отвечающей современным экологическим стандартам, Snam гарантирует надежность поставок и играет ключевую роль в обеспечении энергетического перехода. Через свои международные дочерние компании Snam работает в Албании (AGSCo), Австрии (TAG, GCA), Франции (Teréga), Греции (DESFA), ОАЭ (ADNOC Gas Pipelines) и

Великобритании (Interconnector UK) и начал деятельность в Китае и Индии.

Snam также является одним из ведущих акционеров TAP (Трансадриатического трубопровода). Группа компаний обладает крупнейшей среди своих европейских аналогов сетью транспортировки природного газа (более 41,000 км, включая международные активы) и крупнейшими мощностями по хранению (около 20 млрд куб. м, включая международные активы), а также является ведущим игроком в области регазификации благодаря терминалу СПГ в Панигальи (GNL Italia) и долях в терминалах в Ливорно (OLT) и в Ровиго (Adriatic LNG) в Италии и в терминале Revithoussa (DESFA) в Греции.

Snam также инвестирует в новые виды бизнеса, связанные с устойчивым развитием: биометан (Snam4Environment), энергоэффективность (Renovit), экологичный транспорт (Snam4Mobility) и водород. Компания также работает в сфере лесонасаждения (Arbolia) и стремится к достижению углеродной нейтральности (сферы охвата 1 и 2) к 2040 году.

www.snam.it



ZF

Концерн ZF является активным разработчиком и поставщиком технологических систем для мобильности легковых и коммерческих автомобилей, а также промышленной техники во всем мире. Благодаря широкому предложению технологических решений ZF сотрудничает как с известными автопроизводителями и транспортными компаниями, так и с новыми предприятиями в области мобильности. ZF разрабатывает решения для электрификации различных типов транспортных средств. Широкий ассортимент

продукции позволяет сокращать выброс вредных веществ в атмосферу, внося вклад в защиту окружающей среды.

29 мая 2020 года завершилась сделка по приобретению WABCO. ZF объединяет около 260 представительств в 41 стране мира, а общая численность сотрудников составляет 160 тысяч человек. В 2019 году независимые на тот момент компании достигли объема продаж в 36,5 млрд евро (ZF) и 3,4 млрд евро (WABCO).

Комплексные подходы и полная линейка продукции дивизиона Aftermarket концерна ZF Friedrichshafen AG обеспечивают надежность и экономичность транспортных средств на протяжении всего жизненного цикла. Благодаря известным торговым маркам, инновационным цифровым решениям, международной сервисной сети и широкому ассортименту продукции, соответствующему требованиям каждого конкретного рынка, ZF является востребованным деловым партнером и занимает второе место среди поставщиков на международном рынке запасных частей.

www.zf.com

AEB SPONSORS 2021

Allianz

Atos

Bank Credit Suisse

BP

Continental Tires RUS

Corteva Agriscience

Dassault Systems

Enel Russia

ENGIE

Equinor Russia AS

Ewart Group

EY

GE

HeidelbergCement

ING

John Deere Rus

KPMG

Mercedes-Benz Russia

Merck

Messe Frankfurt Rus

METRO AG

Michelin

OBI Russia

Oriflame

Porsche Russland

Procter & Gamble

PwC

Raiffeisenbank

Shell Exploration & Production Services

Signify

SMEG

SOGAZ

TotalEnergies

Unipro

Valartis International



Association
of European
Businesses

AEB MEMBERSHIP APPLICATION FORM / ЗАЯВЛЕНИЕ НА ЧЛЕНСТВО В АЕБ

Please, email a scan of completed and signed application form to: membership.application@aebrus.ru, and send the original document by post / Пожалуйста, вышлите скан заполненного и подписанного заявления на адрес: membership.application@aebrus.ru, а оригинал направьте почтой.

Calendar year/Календарный год: 2021

Name of your AEB Contact / Ваше контактное лицо в АЕБ:

1. COMPANY / СВЕДЕНИЯ О КОМПАНИИ

Company name in full, according to company charter in English & Russian. (Individual applicants: please indicate your business activities or the employer / Название компании в соответствии с уставом на русском и английском языках. (Для индивидуальных участников – описание предпринимательской деятельности или работодателя):

Legal address (and postal address, if different from legal address) / Юридический адрес (и фактический адрес, если он отличается от юридического):

INN/KPP / ИНН/КПП:

Phone Number / Номер:

Fax number / Номер факса:

Website address / Страница в Интернете:

2. CATEGORY: THE CATEGORY IS DETERMINED ACCORDING TO THE GLOBAL TURNOVER OF THE COMPANY / КАТЕГОРИЯ: КАТЕГОРИЯ ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ ГЛОБАЛЬНЫМ ОБОРОТОМ КОМПАНИИ

Please attach the signed letter on the company activities and its global annual turnover on the company letterhead / Просьба приложить официальное письмо на бланке организации с описанием деятельности компании и указанием ее глобального оборота, заверенное подписью.

Please indicate the corresponding AEB Category / Отметьте, пожалуйста, соответствующую категорию:	Company's global annual turnover (EUR) / Глобальный оборот компании (евро)	AEB Membership Fee / Членский взнос АЕБ
<input type="checkbox"/> SPONSORSHIP / Спонсорство	--	12,000 EUR / евро
<input type="checkbox"/> CATEGORY A / Категория А	>500 million/миллионов	6,500 EUR / евро
<input type="checkbox"/> CATEGORY B / Категория Б	100-499 million/миллионов	4,000 EUR / евро
<input type="checkbox"/> CATEGORY C / Категория С	1-99 million/миллионов	2,500 EUR / евро
<input type="checkbox"/> CATEGORY D / Категория Д	<1 million/миллиона	800 EUR / евро
<input type="checkbox"/> CATEGORY I (EU/EFTA citizens only) / Индивидуальное (только для граждан Евросоюза/ ЕАСТ)	--	1,000 EUR / евро
<input type="checkbox"/> CATEGORY R (rep. offices) / Категория Р (companies registered in Russia by a rep. office only may join for the first two years with an adequate upgrade to follow) / компании, зарегистрированные в России только в качестве представительств, могут вступить на первые два года с последующим повышением категории до актуальной)	--	3,000 EUR / евро

Any non-EU/non-EFTA Legal Entities applying to become Associate Members must be endorsed by two Ordinary Members (AEB members that are Legal Entities registered in an EU/EFTA member state or Individual Members – EU/EFTA citizens) in writing / Заявление о вступлении в Ассоциацию любого юридического лица из страны, не входящей в Евросоюз/ЕАСТ, должно быть письменно подтверждено двумя юридическими лицами из Евросоюза/ЕАСТ или индивидуальными участниками-гражданами в Евросоюзе/ЕАСТ.

Individual AEB Membership is restricted to EU/EFTA member state citizens, who are individual entrepreneurs or who are employed by a company, which cannot join the AEB for the internal regulations /

К рассмотрению принимаются заявления на индивидуальное членство от граждан Евросоюза/ЕАСТ, занимающихся индивидуальным предпринимательством или работающих в неевропейских компаниях, внутренняя политика которых не предполагает членство в АЕБ.

All applications are subject to the AEB Board approval / Все заявления утверждаются Правлением АЕБ.

3. CONTACT PERSON / КОНТАКТНОЕ ЛИЦО	
Title, first name, surname / ФИО:	
Position in company / Должность:	
E-mail address / Адрес эл. почты:	

4. COUNTRY OF ORIGIN / СТРАНА ПРОИСХОЖДЕНИЯ	
A. For a company / Компаниям: Please specify the country of origin / Указать страну происхождения компании ¹	
or B. For an individual applicant / Индивидуальным заявителям: Please specify the country of which you hold CITIZENSHIP / Указать гражданство	
Please fill in either A or B above / Заполните только графу А или В.	

5. COMPANY DETAILS / ИНФОРМАЦИЯ О КОМПАНИИ			
Company present in Russia since: _____ / Компания присутствует на российском рынке с: _____ г.			
Company activities / Деятельность компании	Primary / Основная:		Secondary / Второстепенная:
Company turnover (euro) / Оборот компании (в евро)	In Russia / в России:	Worldwide / в мире:	<input type="checkbox"/> Please do not include this in the AEB Member Database / Не включайте это в справочник АЕБ
Number of employees / Количество сотрудников	In Russia / в России:	Worldwide / в мире:	<input type="checkbox"/> Please do not include this in the AEB Member Database / Не включайте это в справочник АЕБ
Please briefly describe your company's activities (for inclusion in the AEB Database and in the AEB Newsletter) / Краткое описание деятельности Вашей компании (для включения в базу данных АЕБ и публикаций АЕБ)			

6. HOW DID YOU LEARN ABOUT THE AEB / КАК ВЫ УЗНАЛИ ОБ АЕБ?		
<input type="checkbox"/> Personal Contact / Личный контакт	<input type="checkbox"/> Internet / Интернет	<input type="checkbox"/> Event / Мероприятие
<input type="checkbox"/> Media / СМИ	<input type="checkbox"/> Advertising Source / Реклама	<input type="checkbox"/> Other / Другое

Signature of Authorised Representative of Applicant Company /

Подпись уполномоченного лица заявителя:

Date / Дата:

Signature of Authorised Representative of the AEB /

Подпись Руководителя АЕБ:

Date / Дата:

¹ In accordance with the country of registration and citizenship of the major owner / В соответствии со страной регистрации и гражданством мажоритарного собственника.

Publication name/Наименование издания: AEB Business Quarterly

(Ежеквартальное деловое издание Ассоциации европейского бизнеса)

Published by/Учредитель: Association of European Businesses/Ассоциация европейского бизнеса

Publication volume and number/Номер выпуска: 03, 2021

Release date/Дата выхода: 30 September 2021/30 сентября 2021 г.

Circulation/Тираж: 900 copies/900 экз.

Cost/Цена: Distributed free of charge/Бесплатно

Publisher's address/Адрес издателя, редакции: 68/70 Butyrsky Val, bld. 1, 127055, Moscow, Russia/
Россия, 127055, г. Москва, ул. Бутырский Вал, д. 68/70, стр. 1

Printing House's address/Адрес типографии: 2 Okskiy s'ezd str, 603022, N.Novgorod, Russia/Россия, 603022,
г. Н. Новгород, ул. Окский съезд, д. 2

The opinions and comments expressed here are those of the authors and do not necessarily reflect those of the Association of European Businesses/Изложенные мнения/комментарии авторов могут не совпадать с мнениями/комментариями Ассоциации европейского бизнеса.

The information in this publication is not exhaustive and does not represent a professional consultation on related matters. While all reasonable care has been taken to prepare it, the AEB accepts no responsibility for any errors it may contain, whether caused by negligence or otherwise, or for any loss, however caused, sustained by any person that relies on it. [The information in this publication should not be used as a substitute for consultation with professional advisers.]/Информация в данном издании не является исчерпывающей и не является профессиональной консультацией по соответствующим вопросам. Несмотря на то, что были предприняты все меры предосторожности при ее подготовке, АЕБ не несет ответственности за наличие возможных ошибок, допущенных по невнимательности или другим причинам, а также за любой вред, понесенный любым лицом, которое будет руководствоваться данной информацией. [Информация в данном издании не должна использоваться в качестве замены консультаций с профессиональными консультантами.]

