



BUSINESS QUARTERLY

Winter 2020/2021
Зима 2020/2021

Association of European Businesses Quarterly Magazine | Ежеквартальное деловое издание

Human resources in the COVID-19 pandemic Трудовые ресурсы в условиях пандемии COVID-19

The role of inclusive culture
in employee engagement
during the pandemic

Роль инклюзивной среды
в поддержании вовлеченности
в условиях пандемии COVID-19

The end of the office era:
where we will work
tomorrow

Конец офисной эпохи:
где будем работать
завтра

Electronic HR document
flow: regulations and practice,
prospects for the future

Электронный документооборот:
регулирование и практика,
перспективы на будущее



Tadzio Schilling
AEB Chief Executive Officer

Dear friends,

It is my sincere pleasure to present the final in 2020 issue of the 'Business Quarterly' magazine. It covers a number of topics devoted to human resources transformation in the COVID-19 pandemic.

The year 2020 turned out to be extremely complicated for lots of industries and sectors. Many businesses suffered huge losses due to forced shutdowns. Many people felt a severe decline in earnings or even found themselves unemployed.

Companies had to reconsider their strategies and rapidly adjust to new circumstances. Inevitably, the HR sector was in the forefront of those enormous changes, as human capital is the core of any business.

Since the beginning of the COVID-19 outbreak, the AEB Human Resources Committee organized over 20 webinars on how to deal with pandemic repercussions.

I would like to express genuine gratitude to all members of the AEB Human Resources Committee for their commitment and dedicated work in these turbulent times. Their expertise

and prompt response were so much of help to other AEB Committees' and Working Groups' activities.

I highly appreciate the HR Committee's efforts to summarize the accumulated in 2020 experience in this issue of the 'Business Quarterly'. The authors of the articles shared some first lessons learned from the coronacrisis in terms of shifting to distance working, rethinking the notions of 'health and safety culture', 'electronic document flow', 'flexible offices', etc. Likewise, they provided the most successful practices to engaging employees, including in corporate social responsibility programs during the pandemic.

Let me also take the opportunity to offer heartfelt thanks to Dmitry Platygin, General Director of the All-Russian Research Institute of Labor of the Russian Ministry of Labor, for submitting a substantial introductory note to the magazine.

I hope that this publication will be valuable not only for HR specialists, but also for top managers chasing for fresh solutions for their businesses to embrace new opportunities and stay afloat in the pandemic and post-pandemic era. I hope that the magazine could be an interesting read for a broad audience as well.

Enjoy your reading!



Тадзио Шиллинг
Генеральный директор АЕБ

Дорогие друзья!

С искренним удовольствием представляю вам последний в 2020 году выпуск ежеквартального делового издания 'Business Quarterly'. Он затрагивает темы, касающиеся трансформации трудовых ресурсов в период пандемии COVID-19.

2020 год оказался невероятно тяжелым для целого ряда секторов и отраслей экономики. Многие бизнесы понесли огромные потери из-за вынужденной приостановки деятельности. Доходы значительной части населения снизились; многие люди стали безработными.

Компаниям пришлось пересмотреть свои стратегии развития и быстро приспособиться к новым обстоятельствам. Сектор HR неизбежно возглавил процесс всех этих значимых преобразований, ведь человеческий капитал – это основа любого бизнеса.

С начала вспышки пандемии коронавируса, Комитет АЕБ по трудовым ресурсам сумел провести свыше 20 вебинаров, для того чтобы обсудить, как наиболее эффективно справляться с новыми вызовами в условиях пандемии.

Я хотел бы выразить искреннюю благодарность всем членам Комитета АЕБ по трудовым ресурсам за их ответственность и труд в этот нелегкий период. Их экс-

пертная оценка и быстрый отклик существенным образом облегчили работу многих комитетов и рабочих групп АЕБ.

Я высоко ценю усилия Комитета АЕБ по трудовым ресурсам изложить накопленный в 2020 году опыт в выпуске журнала 'Business Quarterly'. Авторы статей поделились первыми «уроками» коронакризиса с точки зрения перехода на дистанционную работу, переосмысления понятий «культуры охраны труда и безопасности», «электронного документооборота», «гибких офисов» и т. д. Также авторы представили наиболее успешные практики вовлечения сотрудников, в том числе в проекты, связанные с корпоративной социальной ответственностью бизнеса во время пандемии.

Я хотел бы воспользоваться случаем и поблагодарить Дмитрия Платыгина, Генерального директора ФГБУ «ВНИИ труда» Минтруда России, за предоставленную вступительную речь для издания.

Надеюсь, что публикация окажется ценной не только для специалистов в области HR, но также для топ-менеджеров, находящихся в поиске свежих решений и новых возможностей для развития своих компаний в эпоху пандемии и после нее. Я также рассчитываю на то, что журнал будет интересен широкой аудитории.

Приятного чтения!



Dmitry Platygin

General Director, All-Russian Research Institute of Labor
of the Russian Ministry of Labor

The COVID-19 pandemic has become a serious challenge for the whole world: it took its toll on the labor and the quality of life in many countries. The actions of the Russian Government and the Ministry of Labor in this period were based on the current situation, the specifics of the Russian economy, and the labor sphere. They took into account the recommendations of international organizations and the successful crisis-resolution policies of other countries.

The measures were predominantly aimed at protecting the interests of workers, maintaining employment levels and stable income, providing payments to the unemployed, stimulating the economy and workforce demand, improving the performance of government employment institutions in an effort to overcome the crisis.

For example, on July 13, 2020, changes to the Russian Labor Code were introduced to guarantee that workers who lost jobs as a result of liquidation would still keep their average salary throughout the entire job placement period.

Employers now have more expenses in workplace safety, such as having to buy masks, gloves, and hand sanitizers. We made the decision to compensate these expenses from insurance fees for prevention measures.

One of the main trends of 2020 was the mass transfer to work from home. Labor legislation has rapidly responded to the changes that are taking place: a law has been elaborated and currently passed that establishes the rules for transfer to temporary remote work or part-time work at an official workplace. The law introduced three types of remote work: remote, temporarily remote, and combined remote work. The document contains a wide range of provisions on the grounds and procedure for applying different types of remote employment, labor protection of remote workers, compensation for the costs of organizing the workplace incurred by the employer, forms of interaction and document flow.

The transfer to remote work is impossible without electronic document flow. In May 2020, we started an experiment that allowed employers to transfer all their personnel documents into an online format, without paper duplicates. Participation was voluntary. Employers could use the programs and databases they had used before or switch to the system, *Rabota v Rossii*. A few of the new articles in the Labor Code have the goal of facilitating the employee application process.

Effective January 2021, all companies, regardless of their form of ownership, will be using electronic employment

record books. This measure will greatly simplify the process of keeping employment records, which is especially important for the calculation of pensions. Before the end of this year, all employees need to choose between the paper or the electronic variant. Those who will apply for their first job next year will be using electronic employment record books only.

Expanding professional training and the retraining of the adult population to keep their job or find a new one was one of the most crucial tasks of state policy. In September 2020, the Government introduced a new large-scale training program for citizens affected by the pandemic. It is implemented at the expense of the state budget. The program is organized by the Union, Agency for the Development of Professional Communities and Skilled Workers "Young Professionals" (WorldSkills Russia). Citizens who are at risk of dismissal and graduates of universities or colleges who are in search of a job can participate. The program will continue into 2021.

It especially focuses on providing employment for the most disadvantaged groups. The new project introduces changes to current job quota mechanisms. According to it, quotas will be filled only when companies actually hire employees with disabilities. At the same time, it suggests

making the liability for failing to fill the employment quota stricter.

One of the vital innovations that influences the interests of both employees and employers concerns such an important regulator of the social and labor sphere as the minimum wage.

Starting next year, the Government proposes to abandon the outdated approach to determine the minimum subsistence income based on consumer expenses. They offer to determine the size of the minimum subsistence income as a percentage of the median per capita income, and the minimum wage as a percentage of the median wage.

The proposed ratio of the minimum subsistence income to the median income (about 44.2%) will be reviewed at least once every five years. And at no moment can the minimum subsistence income be lower than in the previous year. It is proposed to calculate the minimum wage based on the median wage. Many countries already practice this approach for calculating minimum wage. This method allows them to make sure that the minimum wage grows faster compared to the minimum subsistence income and helps them raise the wages of low-paid workers and reduce income inequality. It is a more objective and just approach. ■



Дмитрий Платыгин
Генеральный директор, ФГБУ «ВНИИ труда»
Минтруда России

Пандемия COVID-19 стала серьезным испытанием для мирового сообщества, оказав негативное воздействие на сферу труда, уровень и качество жизни населения многих стран. Действия российского Правительства и Минтруда России в этот период основывались на оперативной ситуации, специфике российской экономики и сферы труда, проводились с учетом рекомендаций международных организаций и успешного опыта антикризисной политики зарубежных стран.

Основные меры были направлены на защиту интересов работников на рабочих местах, поддержку занятости и доходов населения, обеспечение выплат безработным, стимулирование экономики и спроса на рабочую силу, совершенствование деятельности органов государственной службы занятости в условиях преодоления кризиса.

Так, 13 июля 2020 года были внесены изменения в Трудовой кодекс РФ, гарантирующие работнику, уволенному в связи с ликвидацией организации, сохранение среднего заработка на весь период трудоустройства.

На работодателей легли дополнительные расходы по обеспечению безопасного труда – приобретению масок, перчаток, санитайзеров. Было принято решение позволить компенсировать эти расходы за счет страховых взносов на предупредительные меры.

Одним из главных трендов 2020 года стал массовый перевод работников на удаленную работу. Трудовое законодательство оперативно отреагировало на происходящие изменения: был разработан и в настоящее время принят закон, устанавливающий правила перевода на временную дистанционную работу или с частичным присутствием на стационарном рабочем месте. Закон вводит три типа дистанционной занятости: дистанционная, временная дистанционная и комбинированная дистанционная работа. Документ содержит широкий спектр положений об основаниях и порядке применения разных типов дистанционной занятости, охране труда удаленных работников, компенсации расходов по организации рабочего места со стороны работодателя, формах взаимодействия и документо-оборота.

Переход к дистанционной занятости невозможно осуществить без электронного документооборота. В мае 2020 года начат эксперимент, позволяющий работодателям перевести все кадровые документы в электронный вид без необходимости их дублирования на бумаге. Участие в эксперименте добровольное. Работодатели могут пользоваться ранее наработанными программами и базами или взять за основу систему «Работа в России». Упростить подачу и прием заявлений работников должны новые статьи Трудового кодекса.

С января 2021 года все организации, независимо от формы собственности, начнут применять электронные

трудоустройства. Это существенно облегчит учет трудового стажа работников, что особенно важно для назначения пенсионного обеспечения. Работникам до конца года предстоит сделать выбор между электронным и бумажным вариантами. А тем, кто впервые будет устраиваться на работу в следующем году, трудовые книжки оформят только в электронном виде.

Важной задачей государственной политики стало расширение профессиональной подготовки и переподготовки взрослого населения в целях сохранения занятости или нового трудоустройства. С сентября 2020 года за счет выделенных Правительством бюджетных средств началась реализация масштабной программы обучения граждан, пострадавших от последствий распространения новой коронавирусной инфекции. Участие в программе, организованной союзом «Агентство развития профессиональных сообществ и рабочих кадров “Молодые профессионалы (Ворлдскиллс Россия)”», могут принять также граждане, находящиеся под риском увольнения, и выпускники образовательных организаций, которые находятся в поиске работы. Программа будет продолжена в 2021 году.

Особое внимание уделено обеспечению занятости наиболее уязвимых категорий граждан. Подготовлены изменения механизма квотирования рабочих мест. Согласно предложенному проекту, выполнение квоты будет возможно только в случае реального трудоустройства

граждан с инвалидностью. Одновременно предлагается повысить ответственность работодателей за невыполнение квоты по трудоустройству граждан с инвалидностью.

Одно из важных нововведений, затрагивающих интересы и работников, и работодателей, касается такого важного регулятора социально-трудовой сферы, как размер МРОТ.

Со следующего года Правительством предлагается отказаться от устаревшего подхода к определению прожиточного минимума, основанного на потребительской корзине, и перейти к установлению прожиточного минимума в процентном соотношении от медианного среднедушевого дохода, а минимального размера оплаты труда – от медианной заработной платы.

Предложенное соотношение между прожиточным минимумом и медианным доходом (на уровне 44,2%) будет пересматриваться не реже одного раза в пять лет. При этом прожиточный минимум не может быть ниже действующего в предшествующем году. Размер МРОТ предлагается устанавливать в соотношении к медианному размеру заработной платы. Практика соотношения МРОТ с медианной заработной платой применяется во многих странах. Такая методика позволяет обеспечить более быстрый темп роста МРОТ по отношению к ПМ и быстрее поднимать зарплаты низкооплачиваемых работников, сокращать дифференциацию в доходах. Это более объективный и справедливый подход. ■



Irina Aksenova

Chairperson of the AEB Human Resources Committee,
Deputy General Manager, Key Accounts,
Coleman Services

I am happy I got the opportunity to write an introductory note for the 'Business Quarterly' issued by the AEB Human Resources Committee. I am sure this issue is going to spark interest because there are HR departments or at least individual HR experts in each of the over 500 member companies of the AEB. Without people, without their enthusiasm, expertise, discipline, and initiative business would be impossible.

I believe this is why the HR Committee was among the first ones created by the Association. This year, the AEB celebrates 25 years of work in the Russian market, as long as our Committee has existed. Our Committee is one of the strongest, first of all, thanks to the right choice of principles that were laid down at its foundation. It was the founders of the Committee who created these rules, and for this, we would like to thank them: Tim Carty, Olga Bantsekina, David Gilmartin, Mirka Straathof, Ann Ramsay, Olga Gadetskaya, Yulia Borozdna, Evgeny Reizman, Michael Germershausen, Tatyana Khvatinina, and many others, who helped formulate the goal in clear and simple terms.

The Committee is a center of knowledge and expertise, which provides valuable information to member companies and which cannot be used as a marketing and sales tool. Extremely valuable principles that, among other things, helped lay the basis for a civilized labor market in Russia. And the most precious thing about them is that they were not just words on paper. Companies shared their practices of designing and applying corporate policies in various areas, such as compensation and benefits, recruitment, assessment, training and development, relocation, and enforcement of the labor law. Basically, this is how the Subcommittees were formed. They continue working today, and we know them as: the Recruitment Subcommittee; the Compensation and Benefits Subcommittee; the Assessment, Training, and Development Subcommittee; the Labor Law Subcommittee.

The Committees are always drawing in professionals in the industry. During a period of various crises, the importance of such structures grows manifold. Crises are the tests that demonstrate the true value and success of a Committee. And the year 2020 has been particularly challenging. Events demanded that many companies make decisions on changes and restructuring in just a matter of days and weeks. The timely, fast, and high-quality reaction of HR Steering Group guided many companies in this new situation and provided them with recommendations for reorganization while retaining as many employees as possible. Since April 2020, we have hosted 20 webinars on a variety of topics and wrote and proofread 12 letters, for which we say a special thanks to our Labor Law Subcommittee and its Chairman and Deputy Chairman Yulia Borozdna (Pepeliaev Group) and Evgeny Reizman (Baker McKenzie).

In conclusion, I'd like to express my gratitude to the members of the HR Steering Group – without their professionalism and well-coordinated work the HR Committee would not have succeeded: Irena Alekritskaya, Antal (Recruitment Subcommittee); Margarita Nosova, KPMG (Compensation and Benefits Subcommittee); Oksana Shadrina, KPMG (Assessment, Training, and Development Subcommittee); Yulia Borozdna, Pepeliaev Group, and Evgeny Reizman, Baker McKenzie (Labor Law Subcommittee).

I also would like to say thank you to our coordinator, Svetlana Nechaeva – your care and enthusiasm made our work much easier.

I hope you will join me in expressing gratitude. We have really done our best...

I wish you all an interesting read and a happy and stress-free new year in 2021. Let us hope it will be a success for us all, because we deserve it! ■



Ирина Аксенова

Председатель Комитета АЕБ по трудовым ресурсам,
Заместитель генерального директора по работе
с ключевыми клиентами, Coleman Services

Я рада предоставившейся возможности написать вступительную речь для журнала "Business Quarterly", который подготовил Комитет АЕБ по трудовым ресурсам. Уверена, что этот выпуск вызовет большой интерес, потому что отделы или специалисты по управлению персоналом есть абсолютно во всех компаниях-членах АЕБ, коих на данный момент более 500. Без людей, их энтузиазма, знаний, дисциплинированности и инициативы бизнес невозможен.

Я думаю, что именно поэтому Комитет по трудовым ресурсам был одним из первых, который был создан в Ассоциации. АЕБ в этом году отмечает 25 лет работы на российском рынке, столько же лет нашему Комитету. Он по праву считается одним из сильнейших, что в первую очередь объясняется правильными принципами, которые были заложены в его основу. За разработку правил Комитета мы должны быть благодарны тем людям, которые стояли у его основания: Тиму Карти, Ольге Банцекиной, Дэвиду Гилмартину, Мирке Страатхоф, Энн Рэмзей, Ольге Гадецкой, Юлии Бороздне, Евгению Рейзману, Михаэлю Гермерсхаузену, Татьяне Хватининой и многим другим, сформулировавшим задачу очень просто.

Комитет – центр знаний и экспертизы, который предоставляет информацию, ценную для компаний-членов, и который не может использоваться как инструмент маркетинга и продаж. Очень ценные принципы, которые, среди прочего, помогли заложить основы цивилизованного рынка труда в Российской Федерации. Особенно ценно было то, что эти принципы не просто декларировались. Компании делились собственным практическим опытом разработки и применения корпоративных политик по разным направлениям – компенсациям и льготам; рекрутменту; оценки, обучения и развития персонала; релокации; применению трудового права. По сути, так и сформировались подкомитеты, которые работают до сих пор, и которые мы знаем как: подкомитет по рекрутменту; подкомитет по компенсациям и льготам; подкомитет по оценке, обучению и развитию персонала; подкомитет по трудовому праву.

Комитеты всегда являются центром притяжения профессионалов. В период разнообразных кризисов роль таких структур возрастает кратно. Именно кризисы являются мериллом ценности и успеха работы Комитетов. 2020 год выдался непростым. Многим копаниям пришлось принимать решения по изменению и реструктуризации буквально за считанные дни и недели, как того требовала жизнь. Своевременная, быстрая и качественная реакция Координационной группы помогла многим компаниям сориентироваться в новой для них ситуации и получить именно те рекомендации, которые помогли перестроиться и по максимуму сохранить персонал. С апреля 2020 было проведено 20 вебинаров по самым разным темам, написано либо вычитано 12 писем, за что особое спасибо нашему подкомитету по трудовому праву, его председателю и заместителю председателя – Юлии Бороздне (Pepeliaev Group) и Евгению Рейзману (Baker McKenzie).

В заключение хочется выразить благодарность всем членам Координационной группы, без профессиональной и слаженной работы которых был бы невозможен успех Комитета по трудовым ресурсам: Ирине Алекритской, Antal (подкомитет по рекрутменту); Маргарите Носовой, KPMG (подкомитет по компенсациям и льготам); Оксане Шадринной, KPMG (подкомитет по оценке, обучению и развитию персонала); Юлии Бороздне, Pepeliaev Group, и Евгению Рейзману, Baker McKenzie (подкомитет по трудовому праву).

Также хочется поблагодарить нашего координатора – Светлану Нечаеву, без чьей заботы и энтузиазма мы бы не обошлись.

Надеюсь, вы присоединитесь к моей благодарности. Мы действительно очень старались...

Желаю всем хорошего прочтения нашего выпуска и счастливого и спокойного 2021 года. Пусть он для всех будет удачным, мы это заслужили! ■

20/23



CORONA sur, or the irreversible transformation of human resources in the era of pandemic cataclysms _____	10	Deductible as an effective way to reduce health insurance budget _____	42
The role of inclusive culture in employee engagement during the pandemic _____	16	First lessons learned from the COVID crisis (the case of AECOM Russia) _____	45
Corporate social responsibility and social projects: rethinking employee engagement _____	20	Harvesting the future. A new generation of mechanics in Kuban region _____	49
The end of the office era: where we will work tomorrow _____	26	AEB Highlights _____	54
Two court cases concerning distance working _____	30	AEB Analytics _____	58
Electronic HR document flow: current regulations and practice, prospects for the future _____	36	AEB Lobbying _____	62
		AEB New Companies _____	65

26/28

The end of the office era: where we will work tomorrow

Конец офисной эпохи: где будем работать завтра



36/39

Electronic HR document flow: prospects for the future

Электронный документооборот: перспективы на будущее



КОРОНный сюр, или необратимые трансформации человеческих ресурсов в эпоху пандемических катаклизмов 13

Роль инклюзивной среды в поддержании вовлеченности в условиях пандемии COVID-19 18

Социальная ответственность и социальные проекты: новые подходы к вовлечению сотрудников 23

Конец офисной эпохи: где будем работать завтра 28

Два кейса о дистанционной работе 33

Электронный документооборот в управлении кадрами: текущее регулирование и практика, перспективы на будущее 39

Франшиза, как способ сокращения затрат на медицинское страхование персонала 44

Первые уроки кризиса в связи с пандемией COVID-19 (на примере компании AECOM) 47

Мы поставили себе цель: вырастить новое поколение машиностроителей на Кубани 52

Важные события АЕБ 56

Аналитика АЕБ 60

Продвижение интересов компаний 63

Новые компании АЕБ 68

CORONA sur, or the irreversible transformation of human resources in the era of pandemic cataclysms



Olga Bantsekina

Member of the AEB Honorary Council,
Chief Representative, Coleman Services UK Ltd.

Is there any person in this world who hasn't at least once ranted about the difficulties that this year has brought? It seems that everything that could go wrong has (and will again, apparently), everything we've managed to steer clear of over the last few decades. We are scared to live, we have to learn to save our energy, and we are surrounded by so many problems it is hard not to think that we are all slowly going crazy...

However, life keeps going, albeit in a new, weird manner, and we all manage to adapt to its unfamiliar, surreal flow.

In spite of all the troubles of this year and its losses, both past and future, HR (as always) remains on the front line of relations between the market economy and individual people. HR keeps overcoming the obstacles and barriers set by the state and the government. Every day, they find ways to support businesses with great professionals and provide care and motivation for the workers. It seems like it's all coming from the business, but in fact, it comes from the depths of HR's kind and warm hearts.

Today, we will try discussing this year's key trends in the Russian labor market. The twists and turns of this troubled year could not help but leave a deep imprint on our sector of the economy and on everyone's lives.

According to the official statistics of the Russian Research Institute of Labor, in August, the unemployment rate grew by up to 6.4%, compared to 6.3% in July, 6.2% in June, 6.1% in May, 5.8% in April, and 4.7% in March. The last time the unemployment rate in Russia exceeded 6% was in March 2012 (then it reached 6.5%). It was exactly 6% in March 2016 and January 2013.

Experts predict that it will only keep rising until December, when the curve will flatten, and will then start going down from next year. The number of registered unemployed people in Russia can potentially reach 5.3 million people (according to the Institute for Social Policy at the HSE). The authors of the study see the explanation for this increase in official unemployment in the economy's forced downtime, the simplification of the registration procedure, and the increase in the amount of welfare benefits.

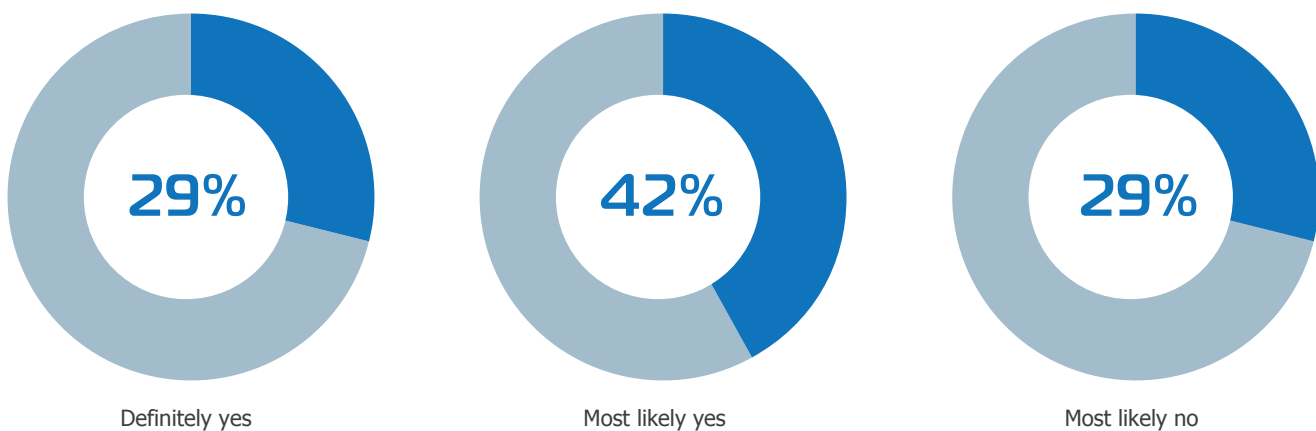
It is obvious the lockdown and self-isolation regime took the biggest toll on such industries as tourism, air transport, hospitality, the restaurant business, and the service sector. However, according to data from hh.ru, this year there was no significant rise in new resumes or applications in response to the decline in vacancies, which is what makes the COVID crisis different from those that came before it. The experts at HeadHunter believe the decreased activity among applicants (38% lower than in April) is connected to a general panic and the uncertainty of even the nearest future. After the lockdown was canceled, applicants became as active as they were before it.

The labor market in Russia is trying to restore itself after the spring crash but it still has a long way to go before it reaches pre-crisis levels. Sberindex.ru calculated that the total payroll funds paid in August are only 1.1% of the trend at the start of 2020. This is a significant improvement from the peak of -7.6% in May, but the moderate negative impact of the pandemic remains.

At the same time, we can already say that a whole number of changes that have affected our professional life are apparently here to stay. 71% of companies (as surveyed by Coleman Services for the Current Goals of HR poll, July 2020) reported changes in their development plans (including some changes to HR processes that they have already put into practice or are preparing to implement in the near future).

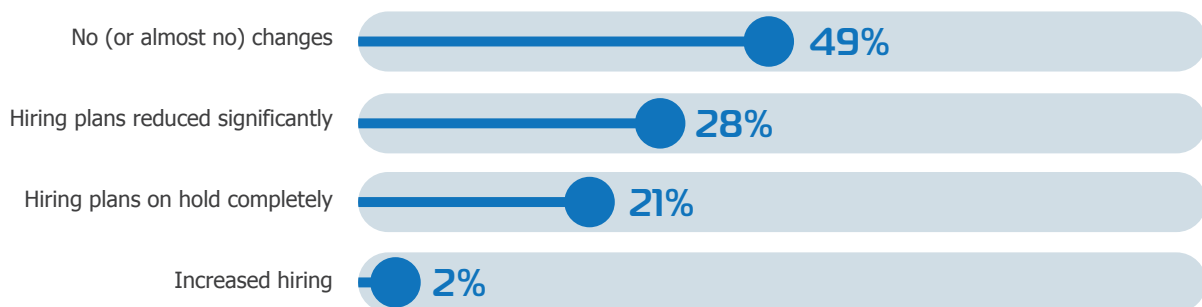
As of now, most companies have switched to working from home, partially or completely, and are planning to keep working in this format to a greater or less degree, at least until the end of the year. Most employees are happy with the

HAS THE CURRENT SITUATION INTRODUCED ANY GLOBAL CHANGES TO THE PLANS AND DEVELOPMENT OF YOUR COMPANY?



The study, Current Goals of HR by Coleman Services, July 2020

HIRING PLANS OF COMPANIES UP TO THE END OF 2020



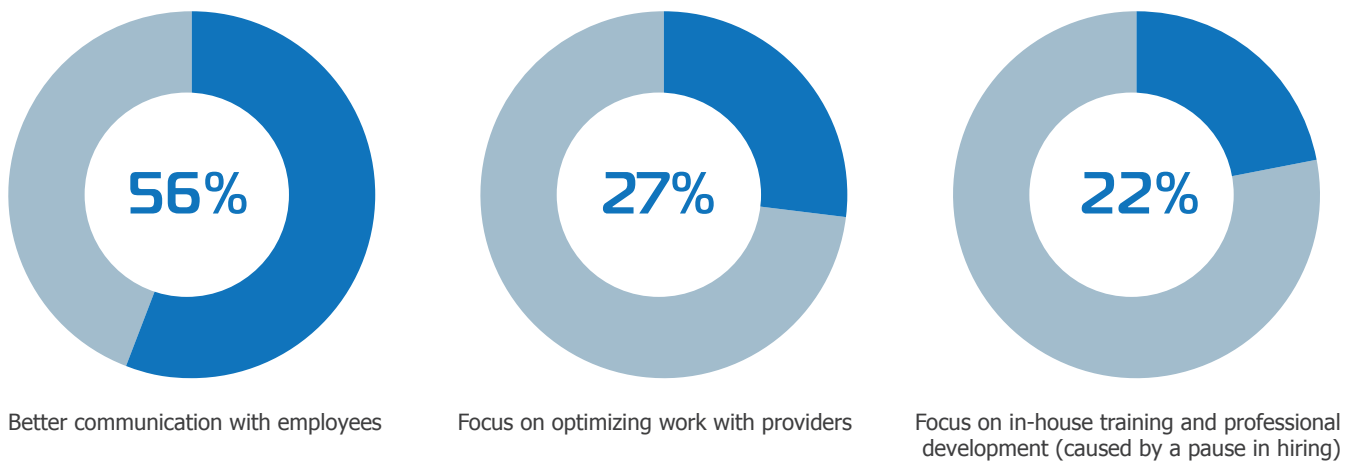
The study, Current Goals of HR by Coleman Services, July 2020

format of working from home and do not have any difficulties with it. That is why they push for continuing to work in a flexible, remote format on a permanent basis. Business also have a generally positive response to this change. Many companies have noticed that working from home is beneficial for them, and some are considering retaining the opportunity for their employees to work from home partially or full-time in the future. It looks like the trend of working from home

demonstrated that meeting online is as efficient as in-person, and besides, it is much cheaper.

The recruitment market has significantly sunk and is unlikely to reach pre-pandemic rates before the end of the year. The results of the survey taken by Coleman Services show that 28% of companies have significantly reduced their hiring plans, and 21% have completely put them on hold. Nevertheless, some

THE TOP 3 CHANGES IN HR PROCESSES



The study, Current Goals of HR by Coleman Services, July 2020

is going to become less of a forced measure and more of a standard practice that will allow companies to save money on rent of office space, lunches, and commuting, and while employees find a better work-life balance thanks to this measure.

The transition to working remotely has allowed employers to take a closer look at applicants from other regions of Russia. And it doesn't apply just to the IT industry, where remote work has long been the norm. Today, employers headquartered in Moscow actively hire applicants from other cities to work from home. On the one hand, employers have realized the benefit of lowering the direct costs of labor; on the other, remote work turned out to be a great alternative to relocation for professionals living in the regions, many of whom were not prepared to relocate. Thus, the pandemic has overturned the longstanding bothersome trend of low personnel mobility within the country, even if it is happening online.

The number of business trips taken has reduced, which is understandable given the lockdown, but most of our respondents said they weren't going back to their normal business trip schedule after this is all over. The pandemic has

companies continue to hire. For example, in such areas as FMCG, logistics, and the high-tech, chemical and fuel industries.

The majority (over 50%) of respondents that took part in the Coleman Services survey (Current Goals for HR, 07/'20) have mentioned that their HR services have undergone significant changes and optimization of processes: abandoning traditional formats and going online resulted in better communication within the team.

Another highly relevant topic in the survey was the optimization of work with service providers. Companies are ready to consider outsourcing a part of non-profile functions and spending more money on complex personnel solutions for tasks that are hard to do or cannot be done using only in-house resources (accounting and auditor services, cleaning, administrative and utility functions, training, IT, logistics, etc.).

This year has brought a lot of things that have drastically changed both our personal and professional life. Life as we knew it will probably never return, but we must do our best to turn these challenges into opportunities that will help us overcome all obstacles and succeed in business. Business is impossible without HR. So let us adapt and act boldly, just as we always do! ■

КОРОННЫЙ сюр, или необратимые трансформации человеческих ресурсов в эпоху пандемических катаклизмов

—
Ольга Банцекина

Член Почетного Совета АЕБ,
Глава Представительства, Coleman Services UK Ltd.

Есть ли на свете человек, который хотя бы один раз за этот год не сокрушался о тяготах жизни? Похоже, случилось (да и еще случится, видимо) все, что не случалось последние лет эдак -дцать. И жить страшно, и дышать не знаешь как научиться хотя бы через раз, и бед слишком много рядом, и иногда кажется, что все мы потихоньку сходим с ума...

Но жизнь идет своим, пусть даже и странным, чередом, и все умудряются как-то адаптироваться к этому сюрреалистическому ее течению.

При всех тяготах этого года, при всех свершившихся и еще предстоящих потерях HR (впрочем, как всегда) остается на передовой взаимоотношений рыночной экономики и человеческого индивидуума, преодолевая трудности и преграды, безостановочно выставляемые перед ним (HR-ом) государством и властями, ежедневно находя способы поддержать бизнес людскими ресурсами, а сотрудников — заботой и мотивацией, исходящими как будто со стороны бизнеса, но на самом деле идущими из глубины его большого HR-ского сердца.

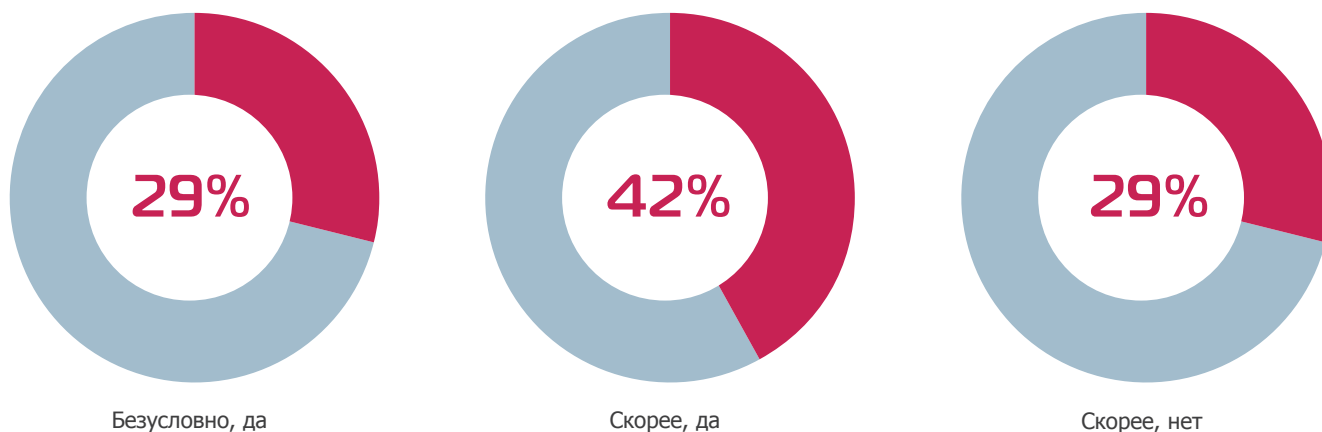
Попробуем поговорить сегодня об основных трендах этого года на рынке труда в России. Нестандартность 2020-го не

могла не отразиться и на этой сфере экономической, да и просто человеческой жизни.

Согласно официальной статистике (ВНИИ труда), уровень безработицы в августе вырос до 6,4% с 6,3% в июле, 6,2% в июне, 6,1% в мае, 5,8% в апреле и 4,7% в марте. Последний раз уровень безработицы в РФ превышал 6% в марте 2012 года (тогда равнялся 6,5%), ровно 6% он составлял в марте 2016 года и январе 2013 года. Специалисты прогнозируют его дальнейший рост до декабря, с дальнейшим выходом на плато и снижением в следующем году. Численность зарегистрированных безработных в России может потенциально вырасти до 5,3 млн человек (Институт социальной политики НИУ ВШЭ). Объяснение такому росту официальной безработицы авторы видят в вынужденном простое экономики, упрощении процедуры постановки на учет и увеличении размера пособия.

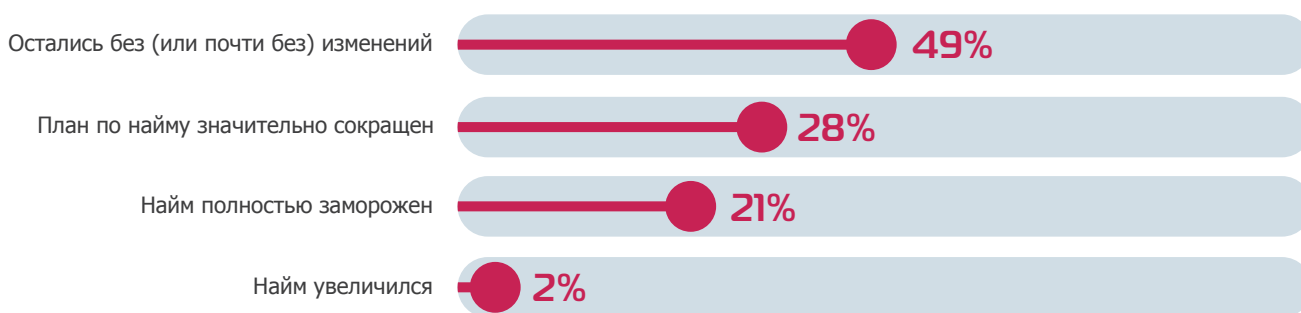
Вполне очевидно, что больше всего от пандемийных закрытий/изоляция пострадали такие отрасли экономики, как туризм, авиаперевозки, гостиничная и ресторанный сферы бизнеса, услуги для населения. Однако, по данным hh.ru, существенного прироста новых резюме и откликов на вакансии на фоне сильного падения количества вакансий в текущем году не произошло, что явилось серьезным

ВНЕСЛА ЛИ СЛОЖИВШАЯСЯ СИТУАЦИЯ ГЛОБАЛЬНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В ПЛАНЫ И ДАЛЬНЕЙШЕЕ РАЗВИТИЕ ВАШЕЙ КОМПАНИИ?



Исследование Coleman Services «Актуальные задачи HR», июль 2020 г.

ПЛАНЫ КОМПАНИЙ ОТНОСИТЕЛЬНО НАЙМА СОТРУДНИКОВ ДО КОНЦА 2020 ГОДА



Исследование Coleman Services «Актуальные задачи HR», июль 2020 г.

отличием «ковидокризиса» от всех предыдущих: падение роста активности соискателей (на 38% в апреле) специалисты Headhunter связывают с общими паническими настроениями людей и туманностью прогнозов даже на ближайшее будущее. После снятия карантинных мер соискательская активность восстановилась.

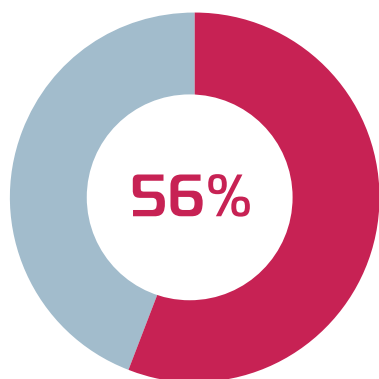
Рынок труда в России пытается восстанавливаться после весеннего падения, однако до полного возврата к докризисным показателям еще далеко. Эксперты Sberindex.ru отмечают, что падение общего объема выплаченного ФОТ в августе составило 1,1% относительно тренда начала 2020 г. Это существенное улучшение по сравнению с пиковым значением в -7,6% в мае, но умеренное негативное влияние пандемии сохраняется.

При этом целый ряд произошедших в нашей профессиональной жизни изменений, очевидно, уже не будут оты-

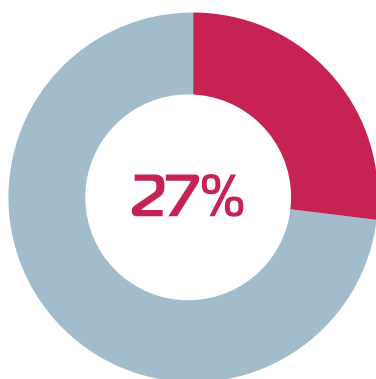
граны назад. 71% компаний (опрошенных Coleman Services в рамках исследования «Актуальные задачи HR», июль 2020 г.) сообщили об изменениях планов развития компаний (в том числе и об изменениях в HR-процессах, уже принятых либо планируемых на ближайшее будущее).

Большинство компаний на сегодняшний день продолжают работать в формате частичной либо полной «удаленки» и планируют продлить такой режим в большем или меньшем объеме как минимум до конца года. Большинство сотрудников удовлетворены удаленным форматом работы, не испытывают каких-либо сложностей, а потому ратуют за работу в гибком/удаленном режиме на постоянной основе. Отношение бизнеса к удаленной работе также в целом положительное. Многие компании считают удаленную работу успешной, некоторые задумались над тем, чтобы и в дальнейшем предоставить сотрудникам возможность работать частично на удаленной основе. Таким образом,

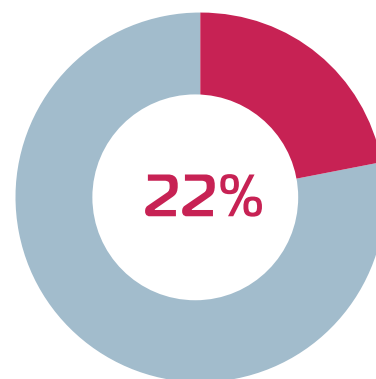
ТОП-3 ИЗМЕНЕНИЙ В HR-ПРОЦЕССАХ



Усиление коммуникаций с сотрудниками



Фокус на оптимизацию работы с провайдерами



Фокус на обучении и развитии сотрудников внутри компании (в связи с приостановленным наймом)

Исследование Coleman Services «Актуальные задачи HR», июль 2020 г.

тренд на удаленную работу, очевидно, перерастет из вынужденной меры в стандартную практику, позволяя компаниям экономить на аренде офисных площадей, обедах и транспортировке сотрудников, а сотрудникам — легче находить баланс между работой и личной жизнью.

Переход на удаленку позволил работодателям обратить более пристальный взгляд на кандидатов из регионов, причем не только IT специалистов, для которых удаленная работа уже давно является нормой. Сейчас работодатели с головными офисами, расположенными в Москве, активно принимают на работу кандидатов из других городов для работы удаленно. Работодатели ощутили реальную экономию за счет снижения прямых расходов на оплату труда работников в этом случае, с одной стороны, а с другой — для специалистов из региональных городов удаленная работа оказалась хорошей альтернативой релокации, к которой многие не были готовы. Таким образом, набившая оскомину низкая внутренняя мобильность кадров в нашей стране в связи с пандемией виртуально стала расти.

Уменьшилось количество командировок, что вполне объяснимо во время локдаунов, но при этом большинство наших респондентов и в дальнейшем не планируют возвращаться к прежнему графику деловых поездок. Период пандемии показал, что виртуальные встречи не менее эффективны, но существенно менее затратны.

Рынок рекрутмента существенно «просел», и вряд ли к концу года его объемы смогут догнать показатели допандемийного периода. Результаты проведенного Coleman

Services опроса показали, что 28% компаний существенно сократили планы по найму персонала, а у 21% найм полностью заморожен. Но есть компании, которые продолжают набирать персонал, — в таких сферах, как FMCG, логистика, высокие технологии, химическая и топливная промышленность.

Значительные изменения в работе HR-служб и нацеленность на оптимизацию процессов были отмечены большинством (более 50%) участников опроса Coleman Services (исследование «Актуальные задачи HR», 07.20): укрепление коммуникаций с сотрудниками в результате изменения традиционных форматов общения и перехода в онлайн.

Другой актуальной темой для наших респондентов явилась оптимизация работы с провайдерами. Компании готовы рассматривать передачу части непрофильных функций на аутсорсинг и тратить больше денег на услуги комплексного решения кадровых задач, которые сложно или неактуально обеспечивать внутренними ресурсами (бухгалтерские и аудиторские услуги, клининг, административно-хозяйственные функции, обучение, IT, логистика и т. д.).

Текущий год насыщен событиями, которые кардинально изменили нашу жизнь, включая и жизнь профессиональную. Мы не вернемся к прежним рубежам, но должны сделать все, чтобы новые рубежи стали для нас новой отправной точкой в стремлении превзойти себя и преуспеть в бизнесе. Бизнес без HR невозможен. Давайте адаптироваться и держать, как всегда! ■

The role of inclusive culture in employee engagement during the pandemic



Anna Nikishina

HR Manager, John Deere

During COVID-19, a lot of employees have found themselves isolated at home. They became disconnected from their colleagues and the explicit part of the corporate culture. At the same time, companies are struggling for efficiency, conducting transformative activities and often dealing with cost reduction. Under these conditions, one of the most important HR tasks is to maintain engagement, improve morale and retention, help employees stay creative and reach their goals and thereby influence financial results.

At the same time, this function of HR is no longer associated with arranging corporate events and providing people with gifts. It is more about creating the systems, approaches and tools to develop a corporate culture that supports diversity and inclusion (D&I).

There are two ways to evaluate the D&I culture of an organization: with the help of the programs developed by international organizations, like ISO, or with the help of employee engagement surveys.

In our company, we had the opportunity to compare the survey results of the period before the pandemic and in the middle of it and set priorities among the measures we were already taking and develop new ones.

At the level of top management, both a general concept and a vision are defined and broadcast along various communication channels. We have a D&I page on the Intranet. There are interactive online training courses. The leaders and members of the D&I committee regularly conduct the sessions for managers and employees in which they share the company's expectations and their own successful experiences in D&I. We noticed the attendance at such events has grown up during the lockdown. People are missing communication, so topics that used to be the second or even the third priority pique the interest of the audience.

In all locations, management actively supports employees who approach them in an attempt to arrange social activities. They help employees create groups and teams and implement their ideas. Such employees must be recognized for their projects that are not directly linked to business goals. During COVID-19, our colleagues and staff have also implemented projects in an online format. The teams of volunteers understood that their colleagues required some

support when they could not communicate face to face. So, all on their own, one of the teams conducted a series of webinars on the topics of wellness and burning-out.

In terms of each unit and purview, the work concerning D&I is usually conducted within the employee engagement survey cycle. After the survey, the following stages take place: results analysis, identifying the root cause, developing an improvement plan, and implementing the action plan.

We have a great example in which management's effort in D&I brought a 20% increase in employee engagement and reached its maximum of 100% within a year. 100% engagement was reached during the COVID-19 lockdown.

The development of an action plan was conducted before the pandemic. It was important to have a systematic approach so that the activities could be embedded in the corporate culture and the functional communication infrastructure.

For the stages of finding the root cause and developing the action plan, we created a team from the employees who wanted to participate and assigned a 'sponsor' manager. The team made use of the formats on their own, so they held both open discussions and another anonymous survey. The team returned an action plan and feedback to the management team. The management team, in turn, demonstrated a great deal of openness and took the corrective actions as per the feedback.

The plan developed by the employees and management included the following elements:

- Despite the variety of resources available on D&I, the employees did not have a good understanding of what the goals and tools were. We arranged an open session at which people could talk in a safe environment, discuss and get the answers on unclear matters. At the end of the session, the employees gained a better understanding of D&I. This event was held before the pandemic.
- We found that employees are ready to share their experience and get more recognition outside of their small teams, on the level of the whole purview. At the same time, there is a lot of successful project work taking place. We changed the format of the traditional quarterly meetings of the purview and added a 'minute of glory' in which one or two employees shared the experiences from the projects they finished. The employees choose the format of their presentation. This also helped us in terms of recognition. Also, we stopped the practice of having manager of the department present status updates on his work. Instead, employees of the corresponding departments took this

responsibility. Such a change brought variety to the meetings, gave the participants additional ownership and brought a very positive change both before and during the pandemic lockdown.

- We also disclosed that people would like to informally interact, but in practice, such interaction was limited by matters of business, partially due to geographical remoteness. Using existing communication platforms like quarterly meetings and Lunch&Learn (a meeting we use for development activities) we conducted a series of games and quizzes aimed at learning about one another's personalities, hobbies, preferences, styles and so on. The interactive format allowed each employee to participate at the level he or she wanted – to take part in the voting, commenting on their own or other's selections, join someone or underline their differences. These activities were planned before the pandemic and when all of us were locked down at home, they proved to not only be positively perceived but necessary.

The development of an action plan was conducted before the pandemic. It was important to have a systematic approach so that the activities could be embedded in the corporate culture and the functional communication infrastructure.

- People expressed the feeling that they often speak with management in a different language. Analyzing the group's demographic, we found that employees belong to one generation, and management belongs to another. Therefore, the interactive session at Lunch&Learn on generational interaction was very successful. The key message was that, even though we are different, we have a lot of common values and our business goals are something that brings us together and helps us find a common language. Generation theory, interpreted with humor, just proved it. This session was arranged with our own resources only and was positively perceived by the employees.

The actions described above show how, with the help of very simple tools, it becomes possible to include people in online communication in an effective and comfortable manner and increase their engagement. ■

Роль инклюзивной среды в поддержании вовлеченности в условиях пандемии COVID-19

—
Анна Никишина

Менеджер по работе с персоналом, John Deere

Во время пандемии COVID-19 многие сотрудники компании вынужденно оказались в изоляции дома. Связь с коллегами и видимой частью корпоративной культуры оказалась разорвана. При этом компании продолжали усиленно работать над эффективностью, находились в режиме трансформации и нередко сокращали расходы. В этих условиях одной из важных задач HR стали поддержание вовлеченности, морального духа сотрудников и, как следствие, непосредственное влияние на удержание, новаторство, качество достижения поставленных целей и задач, а в конечном итоге и на финансовые результаты.

При этом данная работа уже давно не ассоциируется лишь с корпоративными мероприятиями и подарками, а предполагает системный подход к созданию и развитию корпоративной культуры, поддерживающей принципы разнообразия и включения (D&I).

Оценить культуру D&I можно посредством программ, разработанных международными организациями, например ISO, или при помощи опросов вовлеченности сотрудников.

Мы имели возможность сравнить результаты опросов, проведенных до пандемии и во время нее, и приоритизировать уже имеющиеся инструменты, а также разработать новые.

На уровне корпорации разрабатываются понятийный аппарат и видение, которые коммуницируются разными способами. Мы имеем страничку D&I на внутреннем сайте. Предусмотрены интерактивные онлайн-тренинги. Лидеры компании, члены D&I Комитета регулярно проводят сессии для руководителей и сотрудников, где делятся ожиданиями компании и собственным успешным опытом. Во время локдауна посещаемость таких мероприятий оказалась выше, чем до него: людям в изоляции не хватает общения, и темы, которые ранее считались менее приоритетными, собирают большую аудиторию.

На уровне площадки (завода, офиса) руководители активно поощряют людей, которые приходят с собственными идеями социальных активностей, помогают таким сотрудникам объединяться в группы и реализовывать задуманное. В обязательном порядке работники получают публичное признание своих проектов, которые непосредственно не связаны с бизнесом. Во время пандемии проекты, реализуемые сотрудниками, также перешли в онлайн. Инициативные группы хорошо понимали, что коллегам нужна поддержка в то время, когда они не имеют возможности общаться лично. Так, исключительно силами сотрудников мы реализовали серию вебинаров на темы выгорания во время работы из дома и поддержания физической формы.

На уровне функциональных групп работа по направлению D&I, как правило, происходит в рамках цикла Опроса Вовлеченности Сотрудников, после проведения которого предусмотрены стадии анализа результатов, выявления причин, разработки плана для улучшения результатов, его реализации.

У нас есть яркий пример того, как целенаправленная работа руководства подразделения по направлению D&I дала прирост в вовлеченности на 20% и достигла 100% за год. При этом максимальный показатель был выявлен именно во время пандемии.

Разработка плана велась еще до пандемии. Нам было важно, чтобы подход к мероприятиям был системным, чтобы они вписывались в корпоративную культуру и в инфраструктуру коммуникаций подразделения.

На стадии выявления причин и разработки плана мы сформировали команду сотрудников из числа желающих и назначили «спонсора» из среды руководителей. Команда сама выбрала форматы работы: была и открытые дискуссии, и анонимный опрос. Команда вернулась к руководству с планом улучшений и обратной связью. Руководители продемонстрировали большую степень открытости и разработали корректирующие действия, исходя из полученной обратной связи.

Совместно разработанный план включал следующие мероприятия:

- Несмотря на наличие информационных ресурсов по разнообразию и включению, сотрудники не до конца понимали, какую цель ставит перед собой организация и какие инструменты предлагает. Мы организовали обсуждение, где в безопасном формате сотрудники могли подискутировать, задать вопросы и разобраться в сути D&I. Эти мероприятия были завершены до пандемии.

- Мы обнаружили, что сотрудники готовы делиться опытом и хотят стать более видимыми за пределами своих команд, на уровне подразделения в целом. При этом недостатка в проектной работе со смежными отделами нет. Мы изменили формат общих квартальных встреч подразделения и дополнили их выступлениями сотрудников по их проектам. Формат сотрудники выбирали сами. Положительный эффект был достигнут и по вопросу признания. Кроме того, мы ушли от концепции, когда руководитель отдела «отчитывается» по своему направлению. Теперь сами сотрудники рассказывают о работе всей команды. Такое изменение внесло разнообразие во встречи, дало участникам дополнительную ответственность и сопричастность и произвело положительный эффект как до пандемии, так и во время нее.

- Выяснилось, что сотрудники заинтересованы в неформальном общении, а на практике, в том числе в связи с географической удаленностью, коммуникация сводится к бизнес-вопросам. Используя существующие квартал-

ные встречи и встречи Lunch&Learn (площадка для вопросов по обучению и развитию), мы провели ряд игр и квизов, целью которых было лучше узнать друг друга с точки зрения личностных особенностей, предпочтений и интересов. Интерактивный формат позволил всем участвовать на приемлемом уровне – принять участие в голосовании, прокомментировать свой или чужой ответ, присоединиться к кому-то из участников, подчеркнуть контраст или поделиться опытом. Мероприятия готовились до пандемии, а в режиме работы из дома стали просто необходимыми.

- Ощущения сотрудников показывали: «Мы говорим на разных языках!». Благодаря проведенному анализу состава групп, выяснилось, что все руководители принадлежат к одному поколению, а все подчиненные – к другому.

Мы обнаружили, что сотрудники готовы делиться опытом и хотят стать более видимыми за пределами своих команд, на уровне подразделения в целом. При этом недостатка в проектной работе со смежными отделами нет. Мы изменили формат общих квартальных встреч подразделения и дополнили их выступлениями сотрудников по их проектам.

Интерактивная сессия на Lunch&Learn по особенностям взаимодействия между поколениями была очень успешной. Ключевым посланием было следующее: несмотря на то, что мы очень разные, мы во многом ценим одни и те же вещи, и наше общее дело помогает нам найти общий язык. Проинтерпретированная с юмором теория поколений лишь подкрепила этот вывод. Сессия проводилась собственными силами, что было позитивно оценено сотрудниками.

Действия, описанные выше, показывают, как с помощью простых инструментов можно включить сотрудников в онлайн-коммуникацию с большей эффективностью, создать более комфортную атмосферу и повысить вовлеченность. ■

Corporate social responsibility and social projects: rethinking employee engagement



Daria Lozinskaya

Co-worker Relationship Manager, IKEA

This is not a sprint. This is a marathon

The world has entered into a new phase of the coronavirus outbreak, so the time of turbulence is coming, thereby necessitating changes in HR practices and approaches to engaging employees, including in social projects and corporate social responsibility programs.



Aleksandra Nagornaya

Sustainability Manager, IKEA

Notwithstanding that the situation with the ongoing pandemic remains unpredictable, if we compare the circumstances as of nine months ago and now, we can confidently say that now we are prepared better. Thanks to our employees, we have gained a lot of experience and a better understanding of the situation and our capabilities,

and we have become stronger and wiser as individuals and professionals.

First wave. Lessons learned

Since the end of March 2020, MEGA shopping centers and IKEA stores in Russia closed their doors to customers. Sales have moved to online format with the possibility of contactless delivery or pick-up from the store. All offices of the company switched to remote mode of operation. The main tasks we faced were health and safety of our employees and effective work in the new conditions.

We have made every effort to keep our employees' jobs. A special attention was paid to solutions for remote work and remote learning and training. Many employees had to learn new functionality in order placement, remote sales and customer support.

Social projects during the first wave of the pandemic

Here in IKEA, we every day contribute to creating a better everyday life for the many people, especially in the situation that the world is experiencing today. We are happy to be a part of important social projects and believe that our initiatives help people live lives to its fullest and brightest extend. We are proud to engage our employees in projects to create equal opportunities for people with disabilities and to support the medical professionals during the pandemic.

Assistance to hospitals and social institutions during the pandemic

Over the period of lockdown, IKEA stores and MEGA shopping centers in Russia actively helped doctors at hospitals and medical institutions. Employees had a new opportunity to realize themselves in new store professions, which were in demand at that time, and support those who needed help. The stores collected, packed and delivered essential goods: bed linen, towels, as well as storage systems and furniture for wards and rooms for the division of hospitals into special zones. In several regions, employees prepared and delivered hot meals to hospital employees in the most difficult period.

Online is our new reality

While the company's main efforts were aimed at preventing the further spread of coronavirus through the assistance of medical institutions and doctors, the focus remained on socially vulnerable categories i.e. children and adults with disabilities and health conditions who faced serious limitations during the quarantine period.

Since 2015, IKEA has been a partner of Abylimpics, the National Center for training, education and assistance in

employment of people with special need and disabilities. Traditionally, IKEA employees have been experts, mentors, volunteers and participants in the business program of offline events hosted by Abylimpics in all regions where IKEA operates. In summer 2020, we launched an online school to support students and young professionals with disabilities. Trainers from IKEA staff conducted training and practical exercises for 10 weeks, offering assistance to participants in mastering soft skills that will allow them to become more confident and in demand in the job marketplace. Online learning expanded the boundaries and provided equal opportunities for participants from 70 regions of the country to learn time management skills, self-presentation and effective communication and

While the company's main efforts were aimed at preventing the further spread of coronavirus through the assistance of medical institutions and doctors, the focus remained on socially vulnerable categories i.e. children and adults with disabilities and health conditions who faced serious limitations during the quarantine period.

practice of simulated interviews. It became a volunteer project for the company, where empathetic employees could unite and share their knowledge and skills in a new format pro-bono.

Social project with MasterOK

As part of the internal contest for the best social project held at IKEA, we helped to equip MasterOK workshops of the Social and Labor Adaptation Center for children, teenagers and young people with disabilities. IKEA employees proposed a concept and plan for long-term development of this systematic social project. The initiative enabled improvement of conditions in the Center's workshops so that people with disabilities could work, acquire new knowledge and develop their creative potential comfortably.

Within the framework of the project, the employees helped the Center to renew its workshops, create new



organizational and spatial solutions, revise the layout, and increase the quantity and quality of products according to current standards. Smart zoning of the premises allowed to accommodate more students in the Center.

Volunteers helped to create online courses on home furnishing and household issues and employment accompanied by new product design to make the products manufactured in the workshops more attractive to customers.

ÅTERSTÄLLA collection and Anton Is Right Here

Collaboration with social entrepreneurs is an important initiative by IKEA to create income opportunities for people in difficult real-life situations. Such projects take social enterprises to another level. It is also a way for IKEA to participate in solving social problems by involving employees in the sustainable development agenda, supporting fair treatment and equality approach. Especially in the new reality, involvement in such social projects echoes in the hearts of employees. Thus, the value of caring for people and the planet takes on another important meaning.

The textile collection, created in partnership with social entrepreneurs, is called ÅTERSTÄLLA, which means 'recovery' in Swedish. This difficult year, our employees managed to launch a similar project in Russia.

The new project, which was launched on November 6, 2020, in partnership with the Anton Is Right Here center in St. Petersburg which supports people with autism and having other special needs in socialization and employment. The result was a collection of pillow cases and card holders sewn together by the students of the Center.

As IKEA founder Ingvar Kamprad said: "Crisis brings out the best in us." In challenging times, we come together and focus on what truly matters – people. During the pandemic, we continued to implement social projects with maximum involvement of our employees.

In times like these, companies with a long-term view guided by strong values have a very important role to play in society. People are looking for companies that take action based on humanistic values and at the same time can influence societal and system change. ■

Социальная ответственность и социальные проекты: новые подходы к вовлечению сотрудников

Дарья Лозинская

Менеджер по трудовым отношениям, ИКЕА

Это не спринт. Это марафон

Мир вступил в новую фазу распространения коронавируса, поэтому впереди нас ждут непростые времена, что вызывает необходимость изменения HR-практик и подходов к вовлечению сотрудников, в том числе в социальные проекты и программы корпоративной социальной ответственности.

Несмотря на то, что ситуация с развитием пандемии остается непредсказуемой, если сравнивать обстоятельства девять месяцев назад и сейчас, мы можем с уверенностью сказать: теперь мы лучше подготовлены. Благодаря нашим сотрудникам мы получили большой опыт и имеем более глубокое понимание ситуации и наших возможностей, мы стали сильнее и мудрее и как личности, и как профессионалы.

Уроки первой волны

С конца марта 2020 года торговые центры МЕГА и магазины ИКЕА в России были закрыты для покупателей. Продажи перешли в онлайн формат с возможностью бесконтактной доставки или самовывоза из магазина. Все офисы компании перешли на удаленный режим работы. Основными задачами, которые стояли перед нами, были здоровье и безопасность сотрудников и эффективная работа в новых условиях.

Мы приложили все усилия, чтобы сохранить рабочие места сотрудников, особое внимание уделяя решениям

Александра Нагорная

Менеджер по устойчивому развитию, ИКЕА

для удаленной работы и удаленного обучения. Многим сотрудникам пришлось освоить новый функционал по формированию заказов, удаленным продажам и поддержке покупателей.

Социальные проекты в период первой волны пандемии

Каждый день в компании ИКЕА мы стремимся изменить к лучшему повседневную жизнь многих людей, особенно в такой ситуации, которую весь мир переживает сегодня. Мы рады быть частью важных социальных проектов и верим, что наши инициативы помогают людям жить более насыщенной и интересной жизнью, и гордимся вовлечением наших сотрудников в проекты по созданию равных возможностей для людей с инвалидностью и в поддержку врачей в период пандемии.

Помощь больницам и социальным учреждениям в период пандемии

В период локдауна торговые центры МЕГА и магазины ИКЕА помогали врачам больниц и медицинских учреждений. У сотрудников нашей компании появилась возможность реализовать себя в новых, в тот момент востребованных в магазине профессиях, и поддержать тех, кому нужна помощь. В магазинах собирали, упаковывали и доставляли товары первой необходимости: постельное белье, полотенца, а также системы хранения и мебель для палат и помещений для разделения больниц на специальные зоны. В ряде регионов сотрудники готовили и отгружали горячее питание работникам больниц в самый тяжелый период.



В период локдауна многие компании помогли врачам больниц и медицинских учреждений: собирали, упаковывали и доставляли товары первой необходимости.

Онлайн – наша новая реальность

В то время как основные усилия компании были направлены на предотвращение распространения коронавируса через помощь медицинским учреждениям и врачам, в фокусе внимания оставались социально уязвимые категории – дети и взрослые с инвалидностью и особенностями здоровья, которые столкнулись с серьезными ограничениями в период карантинных мер.

С 2015 года IKEA – партнер национального центра «Абилимпикс» по подготовке, обучению и содействию в трудоустройстве людей с инвалидностью и ограниченными возможностями здоровья. Традиционно сотрудники IKEA являлись экспертами, наставниками, волонтерами и участниками деловой программы офлайн-мероприятий

«Абилимпикса» во всех регионах присутствия компании. Летом 2020 года мы создали онлайн-школу в поддержку студентов и молодых специалистов с инвалидностью. Обучение и практические занятия на протяжении 10 недель проводили тренеры из числа сотрудников IKEA, предлагая помощь участникам в овладении soft skills, которые позволят стать более уверенными и востребованными на рынке труда. Онлайн расширил границы и представил равные возможности участникам из 70 регионов страны в освоении навыков тайм-менеджмента, самопрезентации и эффективной коммуникации и практики тренировочных собеседований и интервью. Для компании это стало волонтерским проектом, в котором неравнодушные сотрудники могли объединиться и pro-vo поделить своими знаниями и навыками в новом формате.

Социальный проект «МастерОК»

Одной из инициатив стала помощь сотрудников в оборудовании мастерских Центра социально-трудоустройственной адаптации для подростков и молодых людей с инвалидностью «МастерОК» (г. Санкт-Петербург). Сотрудники предложили концепцию и план долгосрочного развития этого системного социального проекта, чтобы люди с инвалидностью могли работать, получать новые знания и развивать творческий потенциал в комфортных условиях. Сотрудники помогли Центру обновить мастерские, создали новые организационные и пространственные решения, пере-

смотрели планировку, увеличили количество и повысили качество производимой продукции согласно актуальным стандартам. Умное зонирование помещений позволило Центру принимать большее количество студентов.

Волонтеры магазина помогли Центру создать онлайн-курсы о бытовых вопросах и сопровождаемом трудоустройстве и разработать новый дизайн продукции, чтобы товары, производимые в мастерских, были более привлекательными для покупателей.

Коллекция «ОТЕРСТЭЛЛА» и «Антон тут рядом»

Сотрудничество с социальными предпринимателями – это важная инициатива ИКЕА по созданию возможностей заработка для людей в трудной жизненной ситуации. Для компании это также способ участвовать в решении социальных проблем с вовлечением сотрудников в повестку устойчивого развития. Вовлечение в такие социальные проекты очень тепло отзывается в сердцах сотрудников, и ценность заботы о людях и планете приобретает еще один важный смысл.

Текстильная коллекция, созданная в партнерстве с социальными предпринимателями, называется ÅTERSTÄLLA («ОТЕРСТЭЛЛА»), что в переводе со шведского означает «восстановление». В этом непростом году нашим сотрудникам удалось запустить подобный проект и в России.

Проект стартовал 6 ноября 2020 года в партнерстве с Центром «Антон тут рядом» в Санкт-Петербурге, который поддерживает людей с аутизмом и другими особенностями развития. В коллекцию вошли чехлы для подушек и держатели для карт, сшитые по принципу безотходного производства студентами Центра.

Как говорил основатель ИКЕА Ингвар Камрад: «Кризис меняет нас к лучшему». В эти непростые времена важно объединять усилия и заботимся о главном – о людях. Именно поэтому компании с долгосрочными стратегиями, которые руководствуются незыблемыми ценностями, могут сыграть важную роль в жизни общества и стимулировать социальные изменения и сдвиги в рамках системы. ■

COVID-19

План действий для работодателей



Law. Tax

Эксперты международной юридической фирмы CMS Russia подготовили удобную пошаговую инструкцию, что делать работодателю, если:

- у работника повышенная температура или иные симптомы ОРВИ?
- у работника положительный тест на COVID-19?
- работник контактировал с заболевшим COVID-19?
- работник вернулся из зарубежной поездки?

Если у вас возникли вопросы в связи с пошаговым планом или вы хотите получить дополнительную информацию, просим вас связаться с партнером CMS Russia:

Кристоф Уэ
 Т +7 495 786 40 00
 E christophe.huet@cmslegal.ru





Подробнее на cms.law
 Материал также доступен на английском языке.
 Scan QR-code for English.

Реклама

The end of the office era: where we will work tomorrow

Outside perspective



Maria Kotova

CEO, AVICA Management Company,
ROMANOV DVOR business space

From a forced experiment, remote work is gradually turning into a familiar routine. Most employers agree that many business tasks are impracticable without offices. However, they immediately admit: the traditional approaches to the organization of labor will change. What will our workspace be like tomorrow?

According to the consulting company CBRE, the current crisis, in contrast to the twists and turns of 2008-2009 and 2014-2015, came along with a shortage of quality supply in the capital's commercial real estate market; less than 10% of the total area is vacant. But in terms of office real estate sufficiency, Moscow is still catching up compared to the European megalopolises.

Against this background, forced self-isolation caught employers by surprise. Indeed, even last year, according to CBRE polls, only 5% of the managers interviewed from the capital worked remotely, and 3% did so a couple of times a month.

What is happening now, after the gradual return of companies to their usual mode, cannot be called anything but an office revolution. Until recently, the open spaces that seemed progressive are gradually receding into the past. They are being replaced by 'flexible offices' offering support for the functions required at a particular moment. And not all employees will have fixed places in them. Some will be offered to share them with colleagues. It is more rational in terms of budgeting and more effective in terms of cross-communication.

Online meeting rooms

While we were working remotely, a well-known platform for virtual conferences gained more users than in the entire previous year. We talk about Zoom. And with COVID-19 retreating, its business won't go downhill at all. Recently, it became known that the Radisson hotel chain is testing 'hybrid' meeting rooms based on this platform: several conference participants, sitting in one room, communicate with participants in another – tens of thousands of kilometers from each other.

According to employers, many of the previously performed purely offline tasks are being transferred to the virtual dimension. The need for face-to-face meetings of a large number of people will also sink into oblivion, which means

that tenants will increasingly be content with small meeting rooms for one-on-one meetings.

An individual approach

During the pandemic, office building owners are increasingly receiving unusual requests from tenants. One of them is subleasing as an opportunity for companies to maximize cost savings. This desire is also driving the growing demand for free meeting rooms due to the need to use them only from time to time. Other wishes include the ability to make some noise in the office (for example, during special events or classes with loud music) and the installation of an additional bathroom with a shower.

Large corporations offer medium and even small businesses the solutions for implementing a philosophy of well-being in offices, which is based on the well-being of employees. Employers pay subscriptions to fitness clubs for them (especially if they are in the neighborhood or the business center) and organize healthy meals in offices.

An office hat does not exist

What about living in different cities and working in the same office? Impossible? Modern technology works wonders. The active introduction of VR and AR formats has led to the fact that an employee may not need a physical workplace – it is available in a virtual environment. In addition to reducing the cost of renting extra space and paying for utilities, business travel costs are also reduced. You can visit an office in another city and take part in an offsite conference or training by simply wearing special glasses. And the freed-up funds can be used to improve the company's products or services.

In search of the 'fourth place'...

In addition to the home, work and places where random meetings take place, people intuitively seek meaningful, quality contacts. The type of location where such communication is possible is called the 'fourth place'. Everything we have become accustomed to online during the pandemic – from industry conferences to training –

again requires a physical space for dialogue. And it's good if it is organized right in the office building.

The idea has already been seized upon in the ROMANOV DVOR business space, where the launch of the Noôdome club space – a platform for dialogue and the integration between progressive ideas, people and projects from the spheres of business, culture, education, science and technology – is about to happen. The club will occupy 6 thousand square meters on the territory of ROMANOV DVOR.

...and wellbeing

Large corporations offer medium and even small businesses the solutions for implementing a philosophy of well-being in offices, which is based on the well-being of employees. Employers pay subscriptions to fitness clubs for them (especially if they are in the neighborhood or the business center) and organize healthy meals in offices. Single manifestations of such motivation develop into complex programs of care for the health of employees. The preventive approach, as it turns out, is much more cost-effective for companies than the VHI policies included in the social package: a healthy lifestyle concept in organizing work conditions reduces sick days per year per employee by 4. Such a promotion of a healthy lifestyle by employers only plays into the hands of business centers, because the capitalization of a square meter will inevitably grow along with the development of infrastructure and clubbing.

Safe and friendly infrastructure

Recently, tenants have become more scrupulous in matters of air conditioning and air purification, office cleaning and the availability of modern utilities. One of the indicators of compliance with the set bar is the voluntary rating of the environmental performance of buildings developed back in 1990 by the British organization BRE Global. The BREEAM certification obtained by their owners is a derivative of various aspects of safety, environmental impact and comfort. Outside the UK, more than 200 thousand buildings have already been certified using this method, about a million more are already in the process. In our country, the 'green' status has been awarded to 178 centers, including the ROMANOV DVOR business space.

It is also the first of the Russian centers to be certified according to the American standard for ecological construction FitWel. Dozens of criteria include a reduction in the risk of morbidity among visitors, accessibility for people with disabilities, the availability of catering facilities with healthy food, the safety of its users and an increase in their physical activity. ■

Конец офисной эпохи: где будем работать завтра

—

Мария Котова

Генеральный директор, УК AVICA,
бизнес-пространство ROMANOV DVOR

Из вынужденного эксперимента удаленная работа постепенно превращается в привычную рутину. Большинство работодателей сходятся во мнении, что без офисов многие задачи бизнеса невыполнимы. Но тут же признают: прежние подходы в организации труда изменятся. Какими же станут наши рабочие места завтра?

По данным консалтинговой компании CBRE, нынешний кризис, в отличие от перипетий 2008–2009 и 2014–2015 годов, столичный рынок коммерческой недвижимости встретил дефицитом качественного предложения, а из всего фонда вакантны менее 10% площадей. Но по показателю обеспеченности офисной недвижимостью Москва все еще в роли догоняющего среди европейских мегаполисов.

На этом фоне вынужденная самоизоляция застала работодателей врасплох. Ведь еще в прошлом году, если верить опросам CBRE, лишь 5% опрошенных столичных менеджеров работали удаленно, а 3% делали так пару раз в месяц.

То, что происходит сейчас, после постепенного возвращения компаний в привычный режим, иначе как офисной революцией не назовешь. Еще недавно казавшиеся прогрессивными open space постепенно уходят в прошлое. На смену им приходят «гибкие офисы» с поддержкой необходимых в конкретный момент функций. И не у всех сотрудников в них будут фиксированные места. Некоторым предложат разделить их с коллегами – так рациональнее с точки зрения бюджета и эффективнее с точки зрения кросс-коммуникации.

Переговорные онлайн

Массовая «удаленка» помогла известной платформе для проведения виртуальных конференций набрать больше пользователей, чем за весь предыдущий год. Речь о Zoom. И с отступлением COVID-19 ее бизнес вовсе не

пойдет под откос. Недавно стало известно, что сеть отелей Radisson тестирует «гибридные» переговорные комнаты на базе этой платформы: несколько участников конференции, сидя в одной комнате, коммуницируют с участниками в другой – за десятки и тысячи километров друг от друга.

По признаниям работодателей, многие из выполнявшихся ранее сугубо офлайн-задач переводятся в виртуальную плоскость. Необходимость в очных совещаниях большого числа людей также канет в Лету, а значит, арендаторы все чаще будут довольствоваться небольшими переговорными – для встреч тет-а-тет.

Индивидуальный подход

Владельцы офисных зданий все чаще получают необычные запросы от арендаторов. Один из них – субаренда как возможность для компаний максимально сэкономить на расходах. Этим же желанием обусловлен рост спроса на бесплатные переговорные комнаты, ввиду необходимости использовать их лишь время от времени. Из прочих пожеланий – возможность пошуметь в офисе (например, в рамках торжественных мероприятий или занятий под громкую музыку) или оборудовать кухонный корнер, пользоваться службой ресепшн или колл-центром арендодателя.

Офис, которого нет

А как насчет проживания в различных городах и работы в одном офисе? Невозможно? Современные технологии творят чудеса. Активное внедрение VR- и AR-форматов привело к тому, что физическое рабочее место сотруднику может и не понадобиться – оно доступно в виртуальной среде. Помимо сокращения расходов на аренду дополнительных площадей и оплату коммунальных услуг снижаются издержки и на командировки. Навестить офис в другом городе и принять участие в выездной конференции или обучении можно, просто надев специальные очки. А высвободившиеся средства направляются на совершенствование продукта или услуг компании.



В поисках «четвертого места»...

Интуитивно люди, помимо дома, работы и мест, где происходят случайные встречи, ищут также качественные контакты, наполненные смыслом. Тип локаций, где возможна такая коммуникация, называют «четвертым местом». Все, к чему за время пандемии мы привыкли в онлайн, – от отраслевых конференций до тренингов – снова требует физического пространства для диалога. И хорошо, если оно организовано прямо в здании офиса.

За идею уже ухватились в бизнес-пространстве ROMANOV DVOR, в стенах которого готовится запуск клубного пространства Noòdome – платформы для диалога и интеграции прогрессивных идей, людей и проектов из сфер бизнеса, культуры, образования, науки и технологий. Клуб займет 6 тыс. кв. м. на территории ROMANOV DVOR.

...и благополучия

Крупные корпорации заражают средний и даже малый бизнес решениями по реализации в офисах философии well-being, в основе которой – благополучие сотрудников. Работодатели оплачивают для них абонементы в фитнес-клубы (особенно если они расположены по соседству или прямо в бизнес-центрах), организуют здоровое питание в офисах. А точечные проявления подобной мотивации перерастают в комплексные программы заботы о здоровье сотрудников. Превентивный подход, как оказалось, гораздо выгоднее для компаний, чем включаемые в соцпакет полисы ДМС: ЗОЖ-концепция в организации условий работы сокращает по 4 больничных дня в год на сотрудника.

Бизнес-центрам такая пропаганда работодателями здорового образа жизни лишь на руку, ведь капитализация квадратного метра неминуемо растет – вместе с развитием инфраструктуры и большей клубностью.

Безопасная и комфортная инфраструктура

В последнее время арендаторы стали более щепетильными в вопросах кондиционирования и очистки воздуха, уборки офисных помещений и наличия современных инженерных коммуникаций. Одним из показателей соответствия заданной планке является разработанный еще в 1990 году британской организацией BRE Global добровольный рейтинг экологической эффективности зданий. Получаемый их владельцами сертификат BREEAM – производное различных аспектов безопасности, влияния на окружающую среду и комфорта. За пределами Великобритании по этой методике уже сертифицировано более 200 тыс. зданий, еще около миллиона уже в процессе. В нашей стране «зеленый» статус пока присужден 178 центрам, в том числе и бизнес-пространству ROMANOV DVOR.

Кстати, ROMANOV DVOR первым из российских центров планирует сертифицироваться по американскому стандарту экологического строительства FitWel. Среди десятков критериев – снижение риска заболеваемости посетителей, доступность для людей с ограниченными возможностями, наличие мест общественного питания с полезной едой, безопасность пользователей и увеличение их физической активности. ■

Two court cases concerning distance working



Vera Giryaeva

Leading HR expert, Rödl & Partner

During the last ten months legislators, lawyers, employees and employers have been paying particular attention to legal rules on distance working.

The percentage of distance-working employment contracts used to be smallish in the total number of employment contracts concluded in Russia before the coronavirus epidemics – however, currently Decree No. 96-UM issued by the Mayor of Moscow on 1 October 2020 imposes on

all companies in Moscow (with a few exceptions such as ROSATOM or healthcare facilities) the obligation to transfer at least 30% of their employees to distance working. In other words, at least one third of all employment contracts currently in effect in Moscow are remote work contracts. Article 312.1 of the Russian Labour Code says that the distance-working employment contract must satisfy two criteria: (1) the employee performs their job functions from a place different from any premises or grounds directly or indirectly controlled by the employer; and (2) public information and telecommunication networks, including the Internet, are used for the performance of the employee's job functions and for interaction between the employer and the employee. A steep increase in the number of distance-working employees has clearly demonstrated which aspects of the legal rules on distance working (Chapter 49.1 of the Russian Labour Code) require amendments or additions. The legislators have responded to the needs of the business, and Legal Act *On Amendments to the Labour Code of the Russian Federation Regulating Distance Working and Remote Work* enters into force on 1 January 2021. Among other important changes and innovations the legislator has foreseen 'periodic distance working' that would allow employees to combine distance working with work on the employer's premises under one and the same employment contract. Notwithstanding a large number of amendments to Chapter 49.1 of the Russian Labour Code, entering into force on 1 January 2021, the fundamental principles regulating the employment relationship will not change in case of telecommuting work. This paper examines two court cases; they involve a major manufacturer and a large carrier company – and the legal reasoning (*ratio decidendi*) concerning the legal rules on telecommuting work that are not subject to amendments has already been found sound in the both cases.

Case 1: Reclassification of a service contract to a distance-working employment contract

The necessity to find correct wordings for a service contract – so that court does not find it at some later point in



Among other important changes and innovations the legislator has foreseen 'periodic distance working' that would allow employees to combine distance working with work on the employer's premises under one and the same employment contract.

time to be actually an employment contract – is a headache for all lawyers and HR managers. A major carrier company entered into a service contract with an individual (the

contractor) – she was to provide, for a fee, the services of managing certain real estate owned by that transport company (the customer). No service acceptance certificates were signed by the parties at the end of the contract term; neither was the contract extended; the customer paid the contractor the fee in accordance with the terms and conditions of the contract. Afterwards the contractor continued delivering the services envisaged by this contract for a further period of 2.5 years. No service acceptance certificates were signed by the parties during that period either; the customer was transferring the contractor's fee monthly to the contractor's bank card account. When the customer served the contractor a notice of the forthcoming termination of the service contract, the contractor gave the customer a claim seeking reclassification of her service contract to an employment contract. The customer refused to do that and the contractor went to court and won the case – notwithstanding the customer's arguments that:

- the contractor only initiated the conclusion of an employment contract with her after she had been given a notice of termination of her service contract;
- the contractor had not been made aware of the customer's internal work regulations and was not following them;
- the customer had not requested that the contractor comply with the working hours and the working days established for the customer's employees;
- the position claimed by the contractor is not on the customer's staffing list;
- the contractor was delivering her services without a regular schedule and in a territory that was not controlled by the employer either directly or indirectly.

The court did not support the above arguments of the customer (Ruling No. 75-KG 19-5 pronounced by the Supreme Court of the Russian Federation on 16 September 2019). However, the court took into account that: (1) the customer had given the contractor an opportunity to access the Internet under the contract between the customer and the Internet provider to enable the delivery of her services, and (2) the contractor has been appointed, by the customer's internal order, a party responsible for handling solid waste at the [managed] site. Ruling No. 88-2788/2020 pronounced by the Seventh General Jurisdiction Court of Cassation on 5 March 2020 pointed out certain further facts as additional arguments supporting reclassification of the service contract to a *distance-working employment contract*: the newspaper announcement published to advertise 'remote or permanent paid-by-piece work'; access to the customer's software applications granted to the contractor; the fact that the contractor was receiving her tasks by e-mail and submitting reports on the fulfilment of these tasks to the customer. It can be concluded that courts interpret a disputable legal relationship in favour of the employee and reclassify service contracts to employment contracts (or *distance-working employment contracts*, depending on the facts of the case) based on the comprehensive interpretation of Articles 15 and 56 of the Russian Labour Code; moreover, such employment contract is deemed to have been concluded on the day the individual who is the contractor under the service contract was actually admitted to the fulfilment of the tasks and performance of the duties under that contract (Article 19.1 of the Russian Labour Code). This means in particular and to all practical purposes that the employee has been entitled to an annual paid leave during the entire period the employment contract has been in effect.

Case 2: An unauthorised switch to distance working

A large machine-building plant was forced to declare downtime through the employer's fault (Determination issued by the Second General Jurisdiction Court of Cassation on 19.12.2019 in Case No. 88-1751/2019). One of the Economic Planning Department employees was performing her job duties while at home, using her own equipment – she was acting on her own initiative and without having received any instructions to the effect from the employer. She requested that the employer pay her full salary for the downtime period – rather than the allowance for forced downtime (which is payable as at least two-thirds of the employee's average payroll in accordance with Article 157 of the Russian Labour Code).

In this case the court took the employer's side and ruled that payment of the allowance for downtime had been lawful because, pursuant to Article 72 of the Russian Labour Code, any amendments to the terms and conditions of an employment contract agreed between the parties are only allowed on the force of an additional agreement between the parties to that contract – and this agreement to amend the employment contract must be concluded in writing. The court also took into account the fact that the employer neither had been able to grant the employee access – for her to perform her job duties at her workplace in the employer's office, nor had given her any tasks using public telecommunication networks, nor had requested any reports on the fulfilment thereof.

There can be found, however, situations to the contrary where the employer has in fact allowed an employee to perform their job functions remotely, but is evading the conclusion of an additional agreement on distance working – so that in future the employee's absence from office during working hours could be used as a pretext for the latter's dismissal for truancy. Nevertheless, where evidence is in place that the employee was receiving tasks from the employer, for example, by e-mail, fulfilling them and sending the employer progress reports, i.e. was actually allowed by the employer to perform their work remotely, the court is guided by Article 67 of the Labour Code of the Russian Federation: the additional agreement on distance working will be deemed concluded and the employee will be found entitled to be absent from their workplace in the office during working hours (Determination No. 5-KG19-106 pronounced by the Judicial Chamber on Civil Cases of the Supreme Court of the Russian Federation on 16 September 2019). ■

Два кейса о дистанционной работе

—
Вера Гиряева

Ведущий специалист по персоналу, Rödl & Partner

В последние десять месяцев особенным вниманием законодателей, юристов, работников и работодателей пользуются вопросы правового регулирования дистанционной работы. Если до эпидемии коронавируса доля трудовых договоров о дистанционной работе в общем числе заключаемых в стране трудовых договоров была небольшой, то в настоящий момент в Москве все предприятия (за небольшим исключением, например, предприятия «Росатома», организации здравоохранения) согласно Указу Мэра Москвы от 01.10.2020 № 96-УМ обязаны перевести на дистанционную работу не менее 30% работников. А это значит, что как минимум треть всех действующих сегодня в Москве трудовых договоров – это договоры о дистанционной работе. Трудовой договор о дистанционной работе согласно ст. 312.1 ТК РФ должен отвечать двум признакам: 1) выполнение работником трудовой функции вне сооружений или территорий, прямо или косвенно находящихся под контролем работодателя и 2) использование для выполнения трудовой функции и для осуществления взаимодействия между работодателем и работником информационно-телекоммуникационных сетей общего пользования, в том числе сети «Интернет». Резкое увеличение числа дистанционных работников наглядно показало, какие аспекты правового регулирования дистанционной работы, закрепленного в гл. 49.1 Трудового Кодекса Российской Федерации, требуют изменений или дополнений. Законодатель откликнулся на потребности бизнеса, и с 1 января 2021 года вступает в силу Закон «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации в части регулирования дистанционной и удаленной работы». Помимо прочих важных изменений и новелл, законодатель предусмотрел «периодическую дистанционную работу», когда работник в рамках одного трудового договора сможет совмещать дистанцион-

ную работу и работу в офисе. Несмотря на большой объем изменений в главу 49.1 ТК РФ, вступающих в действие с 1 января 2021 года, основополагающие принципы регулирования трудовых отношений дистанционных работников останутся неизменными. В настоящей статье мы рассмотрим два кейса из практики крупных производственных и транспортных компаний, правовые позиции по которым уже прошли проверку в суде, касающиеся именно не подлежащих реформированию положений правового регулирования дистанционной работы.

В настоящий момент в Москве все предприятия (за небольшим исключением, например, предприятия «Росатома», организации здравоохранения) согласно Указу Мэра Москвы от 01.10.2020 № 96-УМ обязаны перевести на дистанционную работу не менее 30% работников. А это значит, что как минимум треть всех действующих сегодня в Москве трудовых договоров – это договоры о дистанционной работе.

Кейс 1: признание договора возмездного оказания услуг трудовым договором о дистанционной работе

Как сформулировать договор возмездного оказания услуг так, чтобы впоследствии он не был признан судом трудовым договором – головная боль всех юристов



и кадровиков. Крупная транспортная компания заключила с исполнительницей договор о возмездном оказании услуг по управлению объектом недвижимости, принадлежащим этой транспортной компании (заказчику). По окончании срока действия договора оказания услуг, акты выполненных работ сторонами подписаны не были, договор пролонгирован не был, заказчик оплатил исполнителю выполненную работу согласно условиям договора. Далее исполнитель продолжал выполнять услуги, предусмотренные данным договором еще в течение 2,5 лет. Акты выполненных работ также не подписывались, заказчик переводил исполнителю вознаграждение на карточку ежемесячно. Когда заказчик уведомил исполнителя о предстоящем расторжении договора возмездного оказания услуг, исполнитель обратилась к заказчику с заявлением о признании договора трудовым. Поскольку заказчик отказался признавать договор трудовым, исполнитель обратилась в суд, который выиграла, несмотря на аргументы заказчика о том, что:

- исполнитель впервые инициировала заключение с ней трудового договора только после извещения о расторжении договора возмездного оказания услуг;
- исполнитель не была ознакомлена с правилами внутреннего трудового распорядка заказчика и не подчинялась им;
- заказчик не требовал от исполнителя соблюдения установленной для работников заказчика продолжительности рабочего дня и рабочей недели;
- должность, на которую претендует исполнитель, отсутствует в штатном расписании заказчика;
- исполнитель выполняла поручение нерегулярно и не на территории, прямо или косвенно подконтрольной работодателю.

Эти доводы заказчика не были поддержаны судом (Определение Верховного суда РФ от 16.09.2019 г. № 75-КГ19-5). Однако как аргумент в пользу требований исполнителя суд учел те факты, что заказчик

предоставил исполнителю возможность в процессе оказания услуги пользоваться интернетом в рамках заключенного между заказчиком и провайдером договора, а также то, что исполнитель приказом по распоряжению заказчика была назначена ответственным за обращение с твердыми бытовыми отходами на объекте. В Определении Седьмого кассационного суда общей юрисдикции от 5 марта 2020 г. № 88-2788/2020 дополнительными аргументами в пользу признания договора о возмездном оказании услуг *трудовым договором о дистанционной работе* были признаны: объявление в газете о приеме «на удаленную или постоянную работу со сдельной оплатой»; подключение исполнителя к программному обеспечению заказчика; получение исполнителем заказчика заданий по электронной почте и отправка заказчику отчетов о выполнении заданий. Следовательно, спорные правоотношения толкуются судом в пользу работника, договоры возмездного ока-

чений, выполняла свою работу, находясь дома с использованием принадлежащей ей оргтехники. Она обратилась к работодателю с требованием оплатить ей полный должностной оклад, а не оплату времени вынужденного простоя в размере не менее двух третей средней заработной платы, предусмотренных ст. 157 ТК РФ.

Суд встал на сторону работодателя и посчитал оплату времени простоя правомерной, в связи с тем, что согласно ст. 72 ТК РФ, изменение определенных сторонами условий трудового договора допускается только по соглашению сторон трудового договора, а соглашение об изменении определенных сторонами условий трудового договора заключается в письменной форме. Также суд принял во внимание тот факт, что работодатель не имел возможности обеспечить работнице доступ к исполнению трудовых обязанностей на ее рабочем месте в офисе работодателя и не передавал ей по телеком-

На практике бывают обратные случаи, когда работодатели фактически разрешают работнику выполнять его трудовую функцию дистанционно, но уклоняются от заключения дополнительного соглашения о дистанционной работе с тем, чтобы в будущем использовать факт отсутствия работника в рабочее время на рабочем месте для увольнения за прогул.

зания услуг признаются судом трудовыми (или в зависимости от обстоятельств дела *трудовыми договорами о дистанционной работе*) на основании комплексного толкования ст.ст. 15 и 56 ТК РФ, причем трудовой договор будет считаться заключенным со дня фактического допущения физического лица, являющегося исполнителем по указанному договору, к исполнению предусмотренных указанным договором обязанностей (ст. 19.1 ТК РФ). На практике это означает, например, что работнику будет положен ежегодный оплачиваемый отпуск за все время действия трудового договора.

Кейс 2: самовольный переход на дистанционную работу

Крупный машиностроительный завод вынужден был объявить простой по вине работодателя (Определение Второго кассационного суда общей юрисдикции от 19.12.2019 г. по делу № 88-1751/2019). Одна из сотрудниц планово-экономического отдела по собственной инициативе, не получая от работодателя никаких пору-

муникационным сетям общего пользования заданий, не требовал отчеты об их исполнении.

На практике бывают обратные случаи, когда работодатели фактически разрешают работнику выполнять его трудовую функцию дистанционно, но уклоняются от заключения дополнительного соглашения о дистанционной работе с тем, чтобы в будущем использовать факт отсутствия работника в рабочее время на рабочем месте для увольнения за прогул. Однако если есть доказательства, что работник получал от работодателя задания, например, по мейлу, выполнял их и отправлял отчеты, т.е. был фактически допущен работодателем к выполнению работы дистанционно, то суд на основании ст. 67 ТК РФ признает дополнительное соглашение о дистанционной работе заключенным и подтвердит право работника не присутствовать на рабочем месте в офисе (Определение Судебной коллегии по гражданским делам Верховного Суда Российской Федерации от 16.09.2019 № 5-КГ19-106). ■

Electronic HR document flow: current regulations and practice, prospects for the future



Elena Pitirimova

Associate, Baker McKenzie

Waiting for a miracle

The ubiquitous digitalization of all spheres of activity and communications, as well as the obvious convenience and cost reduction associated with the use of modern technologies, have, in recent years, made businesses increasingly ask the question of when such opportunities will open up for the regulation of labor relations. The need for electronic document exchange was particularly acute during the



Marina Kuptsova

Associate, Baker McKenzie

pandemic, when employers were forced to transfer people to remote work.

In practice, employers are looking for opportunities to switch to electronic HR document flow, at least partially, and specifically analyze the requirements for registration of all types of documents issued within the framework of labor relations.

At the legislative level, the use of electronic document flow is permitted only for remote employees. However, as the parties are required to use an enhanced qualified electronic signature, such interaction has proved inconvenient and expensive in practice.

To optimize the processes, employers are developing internal procedures for interacting with remote employees. In particular, they provide for the possibility of sending electronic images of documents (photos, scanned copies) by email and define the terms for familiarization with documents or responding to them.

The courts treat this procedure of interaction with understanding and recognize documents sent by email as properly executed, for example, as part of the procedure for applying a disciplinary penalty, when granting leave and in other cases. However, without legal regulations, any such dispute is resolved at the discretion of the court and depends on a variety of circumstances in a particular situation.

Accordingly, this approach remains risky and, therefore, if possible, it is recommended to issue documents in accordance with the requirements of current legislation – in paper form with a 'wet' signature of the employee.

In this regard, most employers draw up documents on paper and send them to remote employees. However, even in this situation, there may be risks associated with the lack of personal contact with the employee. For example, employers are often faced with the fact that employees avoid receiving documents – provide incorrect addresses, do not open the door to couriers. Moreover, there are employees who act in bad faith and put facsimiles on documents instead of their signature, sign with their other hand, or ask third parties to sign for them. As a result, in the event of a legal dispute, employers have to spend a lot of effort just to confirm the authenticity of a document issued in accordance with the current requirements of the Labor Code of the Russian Federation.

Thus, the need for electronic document flow is dictated not only by the desire of employers to optimize processes and costs, but sometimes by the objective need to take measures to prevent the abuse of rights by employees.

Reality check

An experiment is being conducted¹ on the use of electronic documents related to work. The experiment will last until 31 March 2021.

As seen from this experiment, it is aimed at testing the 'Work in Russia' system. At the same time, the participants of the experiment can use their own information systems, but this is more difficult to implement in practice.

If the experiment involves exchanging documents on the basis of 'Work in Russia', employees can use a simple electronic signature. Because 'Work in Russia' interacts with the USIA (unified system of identification and authentication), no additional identification is required. If the electronic document flow is based on the employer's own information platform, the employee needs an enhanced unqualified or qualified electronic signature. However, in practice, many questions arise in connection with participation in the experiment. For example, it is not clear whether it is possible to continue maintaining documents in electronic form after the end of the experiment, or what the status of the electronic documents that were issued during the experiment will be after it is completed.

At the legislative level, the use of electronic document flow is permitted only for remote employees. However, as the parties are required to use an enhanced qualified electronic signature, such interaction has proved inconvenient and expensive in practice.

We hope that the experiment will be successful and will create a basis for the introduction of electronic document flow for all employers.

Rollout to the masses

The State Duma is currently considering a draft law² on electronic document flow in employment relations.

¹ Federal law of 24.04.2020 No. 122-FZ "On conducting an experiment on the use of electronic documents related to work"

² <https://sozd.duma.gov.ru/bill/967986-7>



In contrast to the experiment on electronic document management, the draft law provides that any method can be used to identify the parties, which would allow to reliably identify the person who sent the message, including a simple electronic signature or an enhanced electronic signature. As follows from the explanatory note, this method can also be a preliminary indication in the employment agreement of the email addresses of the parties for exchanging messages.

Despite this flexible approach, the draft law also allows the employee to unilaterally refuse to use electronic document management at any time. The authors of the draft law believe this is necessary as not all employees are able or want to use various electronic devices.

On the other hand, the ability of an employee to reject electronic interaction without the consent of the employer and return to paper versions of documents creates conditions for the abuse of the right by the employees. This may be especially true for remote employees or employees of separate divisions of the employer, in the case when the document flow is centralized by the head office. In our opinion, it would be reasonable to limit the

possibility of abandoning electronic document flow, at least for remote workers who know how to use electronic devices.

As the draft law has yet to be considered in three readings, we hope that it will be significantly refined and will take into account the subtleties that may arise during its implementation.

Using own electronic HR document management systems

Some companies are already creating their own electronic document management systems (such as SAP HR, for example). The courts recognize the documents issued with the use of these systems, under the following conditions:

- in these systems, not all documents are issued, but only those for which the law does not require the signing of documents with a 'wet' signature;
- the procedure for working with the system is enshrined in the local policies;
- employees are trained to work with this system.

The use of such systems makes it possible to transfer into electronic format quite a large volume of documents (on working hours, on granting vacations, on wages, etc.). ■

Электронный документооборот в управлении кадрами: текущее регулирование и практика, перспективы на будущее

—
Елена Питиримова

Юрист, Baker McKenzie

В ожидании чуда

Повсеместная цифровизация всех сфер деятельности и коммуникаций, а также очевидное удобство и возможность снижения затрат, связанные с использованием современных технологий, в последние годы заставляют бизнес все чаще задаваться вопросом, когда такие возможности откроются и для регулирования трудовых отношений. Особенно остро потребность в электронном обмене кадровыми документами проявилась в период пандемии, когда работодатели были вынуждены перевести людей на удаленную работу.

На практике работодатели ищут возможности перейти на электронный документооборот хотя бы частично и специально анализируют требования по оформлению всех видов документов, издаваемых в рамках трудовых отношений.

На законодательном уровне разрешено использование электронного документооборота только в отношении дистанционных работников. Однако, поскольку стороны обязаны использовать усиленную квалифицированную электронную подпись, такое взаимодействие на практике оказалось неудобным и дорогостоящим.

Чтобы оптимизировать процессы, работодатели разрабатывают собственные правила взаимодействия с дис-

—
Марина Купцова

Юрист, Baker McKenzie

танционными работниками. В частности, предусматривается возможность направления электронных образов документов (фотографий, скан-копий) по электронной почте, определяются сроки ознакомления с документами или ответа на них.

Суды относятся к такому порядку взаимодействия с пониманием и признают документы, направленные по электронной почте, как надлежаще оформленные, например, в рамках процедуры применения дисциплинарного взыскания, при предоставлении отпуска и в других случаях. Тем не менее, без законодательного регулирования любой подобный спор разрешается по усмотрению суда и зависит от множества обстоятельств в конкретной ситуации.

Соответственно, такой подход остается рискованным, и поэтому в силе остается рекомендация по возможности оформлять документы в соответствии с требованиями текущего законодательства, то есть в бумажном виде с «живой» подписью работника.

В этой связи большинство работодателей оформляет документы на бумаге и направляет их дистанционным работникам. Однако даже в такой ситуации могут возникнуть риски, связанные с отсутствием личного контак-



та с работником. Например, работодатели часто сталкиваются с тем, что работники уклоняются от получения документов: предоставляют неверные адреса, не открывают курьерам дверь. Более того, встречаются недобросовестные работники, которые вместо своей подписи ставят на документы факсимиле, подписываются другой рукой или просят третьих лиц поставить за них подпись. В результате в случае судебного спора работодателям приходится тратить много усилий даже на то, чтобы подтвердить подлинность документа, оформленного в соответствии с текущими требованиями Трудового Кодекса РФ.

Таким образом, потребность в электронном документообороте продиктована не только желанием работодателей оптимизировать процессы и расходы, но иногда и объективной необходимостью принять меры

к предупреждению злоупотребления со стороны работников.

Проверка на прочность

Сейчас проводится эксперимент¹ по использованию электронных документов, связанных с работой. Эксперимент продлится до 31 марта 2021 года.

Как видно из нормативных актов, регулирующих эксперимент, он направлен на то, чтобы протестировать систему «Работа в России». При этом, участники эксперимента могут использовать и свои информационные системы, однако это сложнее реализовать на практике.

Если в рамках эксперимента обмен документами осуществляется на базе «Работы в России», работники

¹ Федеральный закон от 24.04.2020 № 122-ФЗ "О проведении эксперимента по использованию электронных документов, связанных с работой"

могут использовать простую электронную подпись. Поскольку «Работа в России» взаимодействует с ЕСИА, дополнительной идентификации не требуется. Если электронный документооборот построен на базе собственной информационной платформы работодателя, то работнику требуется усиленная неквалифицированная или квалифицированная электронная подпись. Однако на практике возникает немало вопросов в связи с участием в эксперименте. Например, неясно, можно ли продолжать вести документы в электронном виде после окончания эксперимента, а также каков будет статус электронных документов, которые были оформлены в ходе эксперимента, после его завершения.

В отличие от эксперимента по электронному документообороту, законопроект предусматривает, что для идентификации сторон может быть использован любой способ, позволяющий достоверно определить лицо, отправившее сообщение, в том числе простая электронная подпись или усиленная электронная подпись.

Мы надеемся, что эксперимент все же пройдет успешно и создаст базу для введения электронного документооборота для всех работодателей.

Прогресс в массы

В настоящее время Государственная Дума рассматривает законопроект² об электронном документообороте в трудовых отношениях.

В отличие от эксперимента по электронному документообороту, законопроект предусматривает, что для идентификации сторон может быть использован любой способ, позволяющий достоверно определить лицо, отправившее сообщение, в том числе простая электронная подпись или усиленная электронная подпись. Как следует из пояснительной записки, таким способом может быть и предварительное указание в трудовом до-

говоре адресов электронной почты сторон для обмена сообщениями.

Несмотря на такой гибкий подход, законопроект одновременно допускает возможность работника в одностороннем порядке отказаться от использования электронного документооборота в любой момент. Авторы законопроекта считают, что это необходимо, поскольку не все работники могут или желают пользоваться различными электронными устройствами.

С другой стороны, возможность работника отказаться от электронного взаимодействия без согласия работодателя и возвращение к бумажным версиям документов создает условия для злоупотребления правом работниками. В особенности это может быть актуально для дистанционных работников или работников обособленных подразделений работодателя, в случае, когда документооборот ведется централизованно головным офисом. На наш взгляд, было бы разумно ограничить возможность отказа от электронного документооборота хотя бы для дистанционных работников, которые точно умеют пользоваться электронными устройствами.

Поскольку законопроекту еще предстоит рассмотрение в трех чтениях, мы надеемся, что он будет существенно доработан с учетом коллизий, которые могут возникнуть при его реализации.

Использование собственных систем электронного документооборота

Некоторые компании уже сейчас создают свои собственные системы электронного документооборота (такие, как SAP HR, например). Суды признают документы, оформленные с использованием данных систем, при следующих условиях:

- в этих системах оформляются не все документы, а только те, в отношении которых закон не требует подписания документов «живой» подписью;
- порядок работы с системой закреплен в локальном акте;
- работники проходят обучения по работе с данной системой.

Использование таких систем позволяет перевести в электронный формат достаточно большой объем документов (о рабочем времени, о предоставлении отпусков, о заработной плате и т. д.). ■

² <https://sozd.duma.gov.ru/bill/967986-7>

Deductible as an effective way to reduce health insurance budget



Natalia Savicheva

Head of Employee Benefits Department,
MAI CEE Insurance Brokers

Deductible as an effective tool to optimize cost of an insurance product for a customer has been used worldwide for a rather long period. In Russia the scheme of implementation of a deductible in insurance was legally defined at the end of January 2014, and soon after, the first mention of the deductible began to appear in connection with Supplementary Health Insurance (SHI).

Very first SHI contracts with the deductible used to be not very convenient for consumers since payments had to be done at a medical clinic where process of paperwork sometimes was lengthy. Moreover, such offline way of deductible payments meant certain agreements between an insurance company and a clinic and far from all clinics were ready to allocate additional resources to collect deductible payments from the Insureds.

What does it mean to use a deductible in SHI? The main idea of the product is the following: an insured person pays out of pocket some share (usually, 10-15%) of cost of medical services rendered and the remained 85-90% share is paid by an insurance company. Usually a deductible scheme is introduced in out-patient and dental programs.

Mentioned above difficulties with obtaining a deductible in clinics have now been successfully overcome by almost all leading insurers. Insurance market leaders now offer clients to pay deductibles using modern IT solutions – technological platforms specially designed for this purpose. Main advantages of using deductible scheme:

- Significant savings. 10-15% deductible introduced in a program gives 15-20% discount to the cost of an insurance plan.
- Rational approach when receiving medical care. Due to the fact that employees are involved in paying for medical services, there is less chance of excessive appointments, as well as requests to get medical services 'just in case'. An additional important point is that under programs with a deductible, the insured person pays for services according to the current price list that the insurer has with the clinic (i.e. with all available discounts), and not at retail prices.
- Opportunity to control the scope of services provided. The list of medical services provided at a clinic is signed by the Insured, which makes it possible to additionally control the amount of treatment prescribed and avoid attributions in invoices, which, unfortunately, is not uncommon.



What does it mean to use a deductible in SHI? The main idea of the product is the following: an insured person pays out of pocket some share (usually, 10-15%) of cost of medical services rendered and the remained 85-90% share is paid by an insurance company.

- Flexible approach. At the choice of an employer, an employee's insurance plan can presume deductible payments in all clinics or the deductible can be applied to some medical facilities (usually the most expensive and price-forming ones), while the rest of clinics are serviced as usual.
- Long-term strategy. By achieving the above goals, the deductible can positively influence the economy of the contract (loss-ratio) over time and give the client a chance to enjoy a stable budget for a long period.

Certainly, the deductible introduction in a SHI package requires some special communication with employees including explanations of the reasons, goals and objectives of this innovation, sending detailed and understandable memos, etc.

To sum up all the above, the use of a deductible in health insurance is that rare case when all participants benefit from the process (win-win strategy). The demand for deductible programs is already growing rapidly, and there is no doubt that such an approach will become a common market practice in the near future. ■

Франшиза, как способ сокращения затрат на медицинское страхование персонала

—
Наталья Савичева

Руководитель департамента личных видов страхования,
MAI CEE Insurance Brokers

Франшиза, как эффективный инструмент влияния на цену страхового продукта для потребителя, используется во всем мире достаточно давно. В России механизм применения франшизы в страховании был законодательно определен в конце января 2014 года, и вскоре после этого первые упоминания франшизы стали появляться в связи с добровольным медицинским страхованием (ДМС).

Первые ДМС-контракты с франшизой были не очень удобны потребителям услуг, поскольку предполагали ее уплату в кассу лечебного учреждения, что зачастую сопровождалось длительным оформлением документов. И, кроме того, такая очная форма уплаты франшизы означала определенные договоренности страховой компании с клиникой, а далеко не все лечебные учреждения были готовы к дополнительным трудозатратам по взиманию франшизы.

Что означает использование франшизы в ДМС? Суть данного продукта в том, что определенный процент от стоимости оказанных услуг (обычно, речь идет о 10-15%) платит сам застрахованный, остальные 85-90% – страховая компания. Обычно франшиза применяется только в рамках амбулаторной помощи (в поликлиниках и стоматологиях).

Указанные выше сложности с оформлением франшизы в клиниках в настоящее время успешно преодолены практически всеми ведущими страховщиками. Лидеры страхового рынка сейчас предлагают клиентам оплачивать франшизу с использованием современных IT-решений – технологических платформ, специально разработанных для данной цели.

Основные плюсы франшизы:

- Существенная экономия. 10-15% франшизы дает 15-20% скидки к стоимости плана страхования.
- Осознанность при получении медицинской помощи. За счет того, что сотрудники участвуют в оплате медицинских услуг, меньше вероятность избыточных назначений, а также обращений «на всякий случай». Важный момент – по программам с франшизой застрахованный оплачивает услуги по действующему прейскуранту страховщика с клиникой (т. е. со всеми имеющимися скидками), а не по расценкам для клиентов «с улицы».
- Возможность контролировать объем оказанной помощи. Перечень оказанных на приеме услуг подписывается застрахованным, что дает возможность дополнительно контролировать объем назначенного лечения и избежать приписок в счетах, что, к сожалению, не редкость.
- Гибкий подход. По выбору работодателя в страховом плане сотрудника франшиза может применяться как ко всем клиникам, так и только к отдельным ЛПУ (обычно к самым дорогостоящим и ценообразующим), при этом в остальных лечебных учреждениях обслуживание происходит в обычном режиме.
- Долгосрочная стратегия. За счет достижения указанных выше целей франшиза позволяет положительно влиять на экономику договора (убыточность) в течение долгого времени и получать бонусы в виде стабильного бюджета.

Разумеется, включение франшизы в пакет ДМС требует дополнительной коммуникации с сотрудниками – разъяснений причин, целей и задач данного нововведения, рассылку детальных и понятных всем памяток и пр.

В целом, на наш взгляд, применение франшизы в ДМС – это тот редкий случай, когда в выигрыше от ее использования оказываются все участники процесса. Уже сейчас спрос на программы с франшизой активно растет, и, несомненно, программы ДМС с франшизой станут в скором будущем привычной практикой рынка. ■



First lessons learned from the COVID crisis (the case of AECOM Russia)

—
Denis Suroegin

Commercial Director, AECOM Russia

In Russia, AECOM's business consists of two main elements: design services and construction services. These are the 'production' elements of the business that give added value to AECOM's clients around Russia and the Eurasian Customs Union countries in various spheres of property creation, from transportation infrastructure to industrial and sports facilities. They cover locations as diverse and remote as Moscow and St. Petersburg, Ufa, Irkutsk, Yakutiya and Vladivostok. Although the business and social transformation started by the COVID-19 pandemic is far from over, the first lessons learned from it can already be identified and reviewed, to aid our further adaptation to the 'new normal' created by the extraordinary circumstances of 2020. AECOM's experience of overcoming the pandemic-induced challenges in Russia offers early insight into such lessons learned.

Several years before the pandemic, AECOM had started championing the 'Freedom to Grow' initiative, which called for a more flexible, result-oriented approach to doing business. The core idea was summarized in one phrase: "If it works for your Client, if it works for your Project – it works for us" ("us" meaning AECOM). In essence, the company officially told its employees that in the achievement of a goal, whether a set of KPIs or a specific task for a client, keeping a project's timescale or achieving the required quality standard for a service or a deliverable – or combination of all of these – was of the primary importance. The ways and means of achieving these (naturally, taking into consideration ethical compliance and safety aspects) – were secondary, as long as the goals were achieved and the

criteria of their achievement were met. The effect of this approach to our people, our performers of services was the increased degree of flexibility and official recognition on the company's part that things could be done with the same degree of success in different and flexible ways.

Although the idea behind this philosophy seems simplistic, its implementation, making it work in practice was not simple at all. It required a significant shift in the entire paradigm of the business process. For example: how do you balance a flexible approach to the location from which you work with the need to collaborate collaboration? These questions were put forth to our employees well in advance of the COVID pandemic and, unknowingly, helped them prepare for the

mammoth challenge that lay ahead. Also, the company, based on this initiative, began to invest in the tools and systems for remote work before the real need arose. When the time came, we had to accelerate the rate of implementation, but we were accelerating something which has already been started, both technically and philosophically. People's skills and mindset, as well as technical tools – had to be mustered and put to use quickly. It was something that was already being done, only now at a much faster speed. Therefore, when the call for remote work was made – we were, to a degree, prepared for it, and so were our clients.

Another significant factor in the successful quick adaptation to the circumstances of the pandemic was the deeply entrenched health and safety culture, promoted and set as a priority in our company and its legacy-predecessor companies for nearly thirty years now. The approach to issues related to people's health, their safety and wellbeing as something which is of primary importance and takes precedence over other matters – served us well when the health-related crisis hit. The culture of seeking not simply efficient, but safe and efficient performance, when 'efficiency' apriori means 'doing it safely', is shared by all our people, from the top management to operatives on-site and in project offices. This helped enable our fast response to the health emergency: the switch to 'the new regime' was nearly immediate, and everyone fully understood what needed to be done to keep themselves and those around them safe. Safety took precedence over inconvenience and novelty.

Thus, we managed in a very short time to adapt our design process, and significant parts of our construction management processes, to remote work. Anything that could be done remotely – started, within a very short time, to be done remotely. Internally, the consensus is that it took two full weeks to successfully adapt our business to remote work, including resolving hitches in the IT infrastructure. One of the main insights and positive 'lessons learned' that came out of the 'COVID experience' was the realization of the importance of being able to, and test of the ability to quickly adapt to the changing operational circumstances and business environment, the ability to quickly deal with the newly-arising constraints and look for creative and fast ways to minimize the negative impact of the nearly catastrophic events unfolding so quickly before us.

On the other hand, one of the biggest differences from the previous business practices, which is also a big challenge, was the significant reduction in face-to-face collaboration due to travel and workplace occupation restrictions.

AECOM's business is built on collaboration and adapting to new methods of collaboration is not easy. Although it was rewarding to realize that it can be done by using new tools and practices to supplement face-to-face collaboration, 'remote' collaboration is clearly not the same. Making it work truly efficiently, the ability to 'jell together' a robust organization or a working group out of individual professionals working remotely is, perhaps, one of the biggest challenges for the future.

The pandemic has, first and foremost, tested business resilience: the ability to withstand and continue operating in a highly-irregular environment under extraordinary circumstances. Such operational continuity would not have been possible without advance preparation,

One of the main insights and positive 'lessons learned' that came out of the 'COVID experience' was the realization of the importance of being able to, and test of the ability to quickly adapt to the changing operational circumstances and business environment, the ability to quickly deal with the newly-arising constraints and look for creative and fast ways to minimize the negative impact of the nearly catastrophic events unfolding so quickly before us.

technically as well as philosophically, without the change in people's mindset, their approach to work and to their working environment. The epidemic further underlined and highlighted the need and necessity for a better and more modern infrastructure. That is, working and living environments better prepared for the new challenges. There is a clear need to develop, design, and build with consideration for the rapidly establishing 'new normal'. This is an opportunity for businesses to capitalize on to become lean, agile, adaptable, and result-driven, to possess the experience and knowledge of resilience. At least, if we work hard and intelligently, if we prepare for change in advance. Be quick to adapt and do not play catch-up with life's changing circumstances! ■

Первые уроки кризиса в связи с пандемией COVID-19 (на примере компании AECOM)

—
Денис Суроегин

Коммерческий директор, AECOM в России

В России деятельность AECOM включает два основных компонента: услуги проектирования и строительные услуги. Это «производственные» составляющие деятельности компании, благодаря которым она приносит пользу своим заказчикам в России и в странах Таможенного союза ЕАЭС в различных сферах создания объектов недвижимости, от транспортной инфраструктуры до промышленных и спортивных объектов, в таких разных и отдаленных городах и регионах, как Москва и Санкт-Петербург, Уфа, Иркутск, Якутия и Владивосток. Несмотря на то, что изменения в деловой сфере и социальные перемены, начавшиеся в связи с пандемией COVID-19, далеки от завершения, мы уже сейчас можем сделать и проанализировать первые выводы, которые помогут улучшить нашу дальнейшую адаптацию к «новым нормам жизни», сложившимся в чрезвычайных обстоятельствах 2020 года. Опыт AECOM в преодолении вызванных пандемией трудностей в России позволяет на раннем этапе осмыслить полученные уроки.

Еще за несколько лет до пандемии компания AECOM начала продвигать инициативу Freedom to Grow («Свобода развития»), направленную на более широкое применение гибкого и направленного на результат подхода к осуществлению своей хозяйственной деятельности. Основной принцип этой инициативы был сформулирован в одной фразе: «Если это подходит для вашего заказчика и для вашего проекта, это подходит и для нас» (где «мы» означает AECOM). Фактически компания официально объявила своим сотрудникам, что достижение целей, будь то набор KPI или какая-то конкретная задача для заказчика, соблюдение графика проекта или достижение требуемых показателей качества для услуг или результатов работ, – или сочетание таких целей – имеет первостепенное значение, тогда как способы и средства их достижения (разумеется, с учетом этических норм и требований охраны труда) – второстепенное, если цели достигаются с соблюдением критериев для их достижения. Результатом такого подхода для наших сотрудников-исполнителей услуг стали повышенная гибкость в организации труда и официальное признание со стороны компании, что работа может выполняться одинаково успешно различными способами.

Хотя идея, лежащая в основе такого подхода, и кажется простой, внедрить и реализовать ее на практике оказалось нелегко: потребовались значительные изменения всей парадигмы бизнес-процессов. Например, как увязать гибкий подход к определению места выполнения работы с необходимостью совместной работы? Компания поставила эти вопросы перед своими сотрудниками задолго до пандемии COVID-19 и, сама того не сознавая, помогла им подготовиться к тем сложным испытаниям, которые ожидали их впереди. Кроме того, в рамках данной инициативы компания начала инвестировать в средства и системы для удаленной работы до того, как в этом возникла реальная необходимость. Когда настало время, нам пришлось ускорить внедрение таких систем, но речь шла об убыстрении процесса, который уже начался как с технической, так и с концептуальной точек зрения. Нам потребовалось оперативно мобилизовать и применить навыки и способности наших сотрудников, а также технические средства, но такая деятельность уже велась, а теперь лишь предстояло ее значительно ускорить. Таким образом, когда прозвучал призыв переходить на удаленную работу, мы сами, а также наши заказчики в определенной степени были к этому готовы.

Еще одним существенным фактором успеха для быстрой адаптации к условиям пандемии стала глубоко укоренившаяся культура охраны труда и безопасности, которая активно продвигается и определяется как один из приоритетов нашей компании и ее компаний-предшественников на протяжении уже почти тридцати лет. Подход, при котором вопросы, относящиеся к здоровью, безопасности и благополучию сотрудников, рассматриваются как приоритетные и превалирующие над прочими, оказался нам очень полезен, когда разразился кризис, связанный с вопросами здравоохранения. Все наши сотрудники, от высшего руководства до рядовых работников на объектах и в проектных офисах, придерживаются культуры стремления не просто к эффективному, но к безопасному и эффективному выполнению работы, когда «эффективность» априори означает «безопасное выполнение задачи». Это помогло нам оперативно отреагировать на возникшую чрезвычайную эпидемиологическую ситуацию: мы практически сразу перешли на «новый режим» работы, и все сотрудники хорошо понимали, что требуется делать, чтобы защитить себя и окружающих. Безопасность была важнее возможных неудобств и непривычных условий.

Таким образом, мы смогли в очень короткий срок адаптировать к удаленной работе наши процессы проектирования и, в значительной мере, процессы управления строительством. Все, что могло делаться в дистанционном формате, очень скоро стало выполняться в режиме удаленной работы. Внутри компании мнения сходятся к тому, что для успешной адаптации нашей деятельности к удаленной работе, включая решение проблем с ИТ-инфраструктурой, потребовалось две недели. Одним из положительных уроков, извлеченных из опыта, полученного во время пандемии COVID, стали осознание важности и проверка способности быстро приспосабливаться к меняющимся условиям деятельности и экономической обстановке, способности оперативно решать проблемы возникающих новых ограничений, а также находить нестандартные и быстрые способы минимизировать негативное влияние стремительно развивающихся и едва ли не катастрофических событий.

С другой стороны, одним из основных отличий от предшествующей деловой практики, которое также представляет собой большую сложность, стало существенное сокращение личного взаимодействия в связи с действующими ограничениями в отношении поездок и работы в офисах. Деятельность AECOM строится на совместной работе, и приспособиться к новым способам сотрудничества не так просто. Хотя и было отрандно осознавать, что

совместную работу «на расстоянии» можно организовать с использованием новых инструментов и методов, дополняющих личное взаимодействие, очевидно, что это не одно и то же.

Вероятно, одной из самых сложных задач в будущем станут именно налаживание по-настоящему эффективной работы и создание сплоченной организации или рабочей группы из отдельных специалистов, работающих удаленно.

Текущая пандемия прежде всего испытала способность компании к восстановлению – способность выстоять и продолжить свою деятельность в постоянно меняющихся

Подход, при котором вопросы, относящиеся к здоровью, безопасности и благополучию сотрудников, рассматриваются как приоритетные и превалирующие над прочими, оказался нам очень полезен, когда разразился кризис, связанный с вопросами здравоохранения.

ся условиях и в чрезвычайных обстоятельствах. Такая непрерывность работы была бы невозможна без предварительной подготовки, как технической, так и концептуальной, без изменения образа мышления наших сотрудников, их подхода к работе и рабочим условиям. Эта эпидемия еще раз подчеркнула и выявила необходимость более развитой и современной инфраструктуры – условий для жизни и работы, лучше приспособленных к возможным новым трудностям. Налицо необходимость вести разработки, проектные и строительные работы с учетом быстро устанавливающихся «новых норм жизни». Компании могут обратить эту ситуацию в свою пользу и начать использовать в своей деятельности принципы экономичности, гибкости, адаптивности и нацеленности на результат, а также полученные знания, опыт восстановления после трудностей и способность быстро обучаться. Если упорно работать, при этом правильно организовав свою работу, то можно подготовиться к переменам заблаговременно! Старайтесь быстро адаптироваться к меняющимся жизненным обстоятельствам, а не играть с ними в догонялки! ■

Harvesting the future. A new generation of mechanics in Kuban region



Ella Detkova

HR Director, CLAAS

The success of CLAAS in Krasnodar belongs first and foremost to those who can set brave, ambitious targets and dream big. Otherwise, it would be next to impossible to expand our first cornerstone facility, established in the outskirts of Krasnodar 17 years ago, to the almost 50,000 m² we have now.

A brief historical background of CLAAS in Krasnodar: production began with the semi-knocked down assembly of tractors, went ahead with complete-cycle harvester production in 2015 and the signing of a special investment contract (SPIC) with the Russian government in 2016.

From that, it sounds like everything went smoothly. However, there were plenty of challenges, and recruitment is no exception. Even during the nationwide industrial boom of the Soviet years, Krasnodar region was predominantly known as an agricultural one. It goes without saying that the 1990s ruined the engineering industries and public perception of the occupations associated with them.

That meant the chances of finding qualified employees for our company here in Krasnodar were extremely low. Frankly, employees with experience with such high-tech equipment could not be easily found anywhere in the country.

This challenge became acute in the process of production expansion. Completely new areas of metal fabrication and painting were added. These include supermodern CNC bending and laser cutting machines, high-accuracy welding machines, and new technologies of powder coating.

There were just over 100 employees before the expansion, and now there are over 600 of us. It would be simply untrue to say that all the new employees had satisfactory qualifications. Five years ago, we had to interview more than 100 welders to hire 24 of them, and 40 cutting machine operators to hire two of them. Still, we had to retrain them specifically for our production, providing them with advanced training and an internship in Germany.

All vacancies were definitely filled by the start of production. However, it became clear that a systemic approach was needed. Even now when we can afford to choose the best candidates it's quite difficult to find professionals who completely meet our requirements. And since there is always space for big dreams and inspiring ideas here



at CLAAS, we set the ambitious goal of raising a new generation of machine-builders in our region.

And there is a reason to speak about it in such a grand sounding way. The new generation we are raising at our plant is not just educated and sufficiently qualified; it's also inspired by constructive labor and by the significance of what they're doing; it has a completely new mindset. It inherited the best from previous generations, and yet it has mastered high-tech skills.

Our ambitious goal encouraged us to learn more about CLAAS's experience in this area. That is when and how we learned about the details of dual study, which was (and still remains) underdeveloped in Russia.

The point is that vocational education students should have more practical classes at the plant to master their skills. And according to the concept, they will spend their time much more effectively than in a standard curriculum. The benefit of dual study education is absolutely obvious in our plant in Harsewinkel, Germany; 90% of the 1,100 production employees are dual study graduates. 204 students take part in the program at once, and there are 15 professions on offer.

Realizing the path was not easy, we took the clear decision to launch the project. That's how we became the first Krasnodar company (and one of the first in Russia) running a dual study program. It took just one year to build the training facility, find professional vocational school partners (in Krasnodar and in Tikhoretsk), go through the long process of curriculum development, and train mentors among our employees.

Legislation changes had to be made, so that students could spend all practical hours on site. We all know that the process of changing legislation in Russia is very time- and energy-consuming. So, without the authorities' support, it would be impossible to make it happen. We already have the first results, but there is definitely still room for improvement.

CLAAS's investment in dual study in Krasnodar has reached almost 50 million roubles. On October 1, 2018 the first students joined the new program. And from then on, 10 new students join every year.

The program duration is two years, and we offer two professions, agricultural mechanization and machinery engineering. These are the Russian professions that students are being trained for. Parallel to that, they get



Realizing the path was not easy, we took the clear decision to launch the project. That's how we became the first Krasnodar company (and one of the first in Russia) running a dual study program. It took just one year to build the training facility, find professional vocational school partners (in Krasnodar and in Tikhoretsk), go through the long process of curriculum development, and train mentors among our employees.

German certificates as metalworking specialists and industrial mechanics respectively.

During the first year of studies, they build a miniature model of our harvester, according to the drawings. Thereby,

they go through the entire production process. The second year is spent on the shop floors. In the end, students pass exams in their vocational schools to get Russian diplomas and take special exams here at CLAAS to get the German certificates.

This year, the first students from Tikhoretsk became graduates. They are the first ones in Russia to have two diplomas. To tell the truth, these guys faced a challenge passing the exams due to COVID: an online examination in metal fabrication disciplines is not a trivial matter, both for the graduates and for us, in terms of organization. And we succeeded.

As for today, some of the graduates have already been hired and are now members of our team. Familiar with the company culture and team spirit, they have fully integrated into CLAAS family straight away.

Pioneering new methods is never easy. But it brings satisfaction as it inspires followers. We strongly believe that our experience will guide others through this path. There is an even higher goal, raising this new generation of technicians not only in Krasnodar region, but throughout the whole of Russia. And this one can be realized only if we stand shoulder to shoulder. ■

Мы поставили себе цель: вырастить новое поколение машиностроителей на Кубани

—
Элла Деткова

Директор по персоналу, ООО «КЛААС»

История развития и успеха завода «КЛААС» в Краснодаре – это, прежде всего, история людей, на протяжении вот уже 17 лет ставящих смелые цели и верящих в свои мечты. При других условиях вряд ли заложенный в 2003 году на окраине Краснодара камень разросся бы до почти 50 000 м², которые есть сейчас.

Сухая историческая справка констатирует, что производство немецкой сельхозтехники «КЛААС» в России началось с крупноузловой сборки, продолжилось открытием второй очереди завода с производством полного цикла в 2015 году и заключением специального инвестиционного контракта с правительством РФ в 2016 году.

Для тех, кто эти страницы писал, все, очевидно, было не столь безоблачно и радужно. Вызовов было достаточно во всех направлениях, в том числе и в процессе формирования команды. Даже в советские годы, когда инженерные профессии были в почете и учебные заведения делали ставки на этих выпускников, Краснодарский край славился, прежде всего, как аграрный регион. Судьба машиностроительных предприятий и рабочих специальностей в постсоветское время всем, к сожалению, известна.

Все это означает, что шансов найти квалифицированный персонал как для инженерных, так и для рабочих позиций внутри региона практически не было. А людей, имеющих опыт работы на таком высокотехнологичном оборудовании, как у нас, откровенно говоря, непросто найти и за пределами края.

В процессе строительства второй очереди завода вопрос подбора персонала стал особенно актуальным. Добавлялись принципиально новые направления металлообработ-

ки и окраски. А это сверхсовременные гибочные станки и станки лазерной резки с ЧПУ, это высокоточные сварочные аппараты, это новые технологии порошковой окраски.

До расширения на заводе работало немногим более ста человек, сегодня нас уже более 600. И было бы лукавством говорить, что все новые сотрудники пришли к нам готовыми специалистами. Пять лет назад для того, чтобы принять на работу 24 сварщиков, нам потребовалось провести больше ста собеседований; для того, чтобы отобрать двух операторов лазерной резки, мы провели сорок собеседований. При этом всех новых сотрудников мы доучивали с учетом требований нашего производства, организовывая повышение квалификации и стажировки в Германии.

Все вакансии к запуску производства были закрыты, но стало очевидно, что проблема требует системного решения. Даже сегодня, когда мы можем позволить себе выбирать лучших из лучших, весьма сложно найти на рынке профессионалов, полностью соответствующих нашим требованиям. И благодаря тому, что у нас всегда есть место амбициозным мечтам и вдохновляющим идеям, мы поставили перед собой цель – вырастить новое поколение машиностроителей в нашем регионе.

И мы совершенно не зря говорим об этом в таких возвышенных тонах. Ведь новое поколение, о котором мы

мечтаем, не просто обладает достаточными знаниями и навыками в области машиностроения, оно отличается иным мировоззрением. Оно, прежде всего, вдохновлено силой созидательного труда и значимостью рабочих профессий. Оно взяло лучшее от своих дедов и прадедов и вместе с тем освоило сверхновое высокотехнологичное оборудование.

Наша амбициозная цель подтолкнула нас к тому, что мы стали знакомиться с опытом, наработанным в концерне. Именно тогда мы подробнее узнали о дуальной системе обучения, которая была (и все еще остается) практически неразвита в России.

Суть ее заключается в том, что студенты средних специальных учебных заведений проводят все практические часы на производстве компании-партнера. А этих практических часов, согласно концепции, должно быть значительно больше, чем в наших стандартных российских образовательных программах. Результаты реализации проекта на заводе в Харзевинкеле не могут не впечатлять: из 1100 сотрудников производства 90% являются выпускниками дуального обучения. В программе одновременно участвуют 204 студента, обучающихся по 15 профессиям.

Осознавая, что путь будет не из легких, мы приняли однозначное решение реализовывать проект. Так мы стали первым предприятием в Краснодарском крае и одним из первых в стране, запустивших на своей базе дуальную систему. В течение одного года нам удалось построить учебный класс, найти партнеров в лице Тихорецкого индустриального техникума и Краснодарского машиностроительного колледжа, пройти непростой путь по составлению учебных планов, подготовить наставников из числа наших сотрудников.

Для того, чтобы студенты ссузов могли проводить на нашем заводе все практические часы, заложенные программой, потребовалось внести определенные изменения на законодательном уровне. Не секрет, что такого рода изменения в нашей стране требуют значительных временных и энергетических затрат. И без поддержки, которую нам оказали Министерство образования Краснодарского края, Департамент промышленной политики Краснодарского края, Законодательное Собрание Краснодарского края, Российско-Германская внешнеторговая палата и проект VETNET, программу было бы невозможно реализовать.

В итоге в закон «Об образовании в Краснодарском крае» была внесена статья об особенностях дуального обучения. В ней официально закреплено понятие «дуальной модели

обучения» и обозначено, что на предприятии можно проходить не только производственную, но и учебную практику. Безусловно, в этом направлении есть куда расти, но достигнутые результаты уже дорогого стоят.

Инвестиции завода «КЛААС» в дуальное обучение составили около 50 млн руб. 1 октября 2018 года мы приняли первых студентов. Сейчас ежегодный набор учащихся – 10 человек. Программа длится два года и включает на сегодняшний день подготовку по специальностям «Механизация сельского хозяйства» и «Технология машиностроения». Именно по этим направлениям студенты получают российские дипломы своих ссузов. Одновременно с этим им выдаются немецкие сертификаты специалистов по металлообработке и индустриальных механиков соответственно.

В перспективе мы планируем запустить новые специальности.

В процессе первого блока студенты собирают по чертежам мини-модель комбайна «КЛААС», осваивая тем самым весь технологический процесс с нуля. Второй блок студенты полностью проводят на производстве в цехах. В конце программы параллельно со стандартными госэкзаменами выпускники сдают экзамены и по немецкой профессии у нас на заводе.

В этом году состоялся выпуск десяти студентов Тихорецкого индустриального техникума, которые первыми в России получили немецкие сертификаты специалистов по металлообработке. Признаться, этим ребятам выпала непростая задача: в нынешних условиях пандемии сдавать экзамен им пришлось в онлайн-формате, что, конечно же, потребовало еще более ответственного подхода со стороны выпускников и нас, с точки зрения организации процесса. И с ней тоже успешно справились.

На сегодня выпускники уже работают у нас либо планируют вернуться к нам после армии. Благодаря тому, что студенты погружены в корпоративную культуру, они с первых дней становятся полноценной частью нашей большой клаасовской семьи.

Участь первопроходцев никогда не бывает легкой, но, как правило, их истории вдохновляют тех, кто за ними идет. Мы верим в то, что наш опыт будет полезен другим производственным предприятиям, если они сами этого захотят, и если дуальному обучению дадут зеленый свет на государственном уровне. Растить то самое новое поколение не только в отдельном регионе, но и по всей стране можно только плечом к плечу! ■

AEB Highlights

Meeting with Maxim Oreshkin, Aide to the President of Russia



On September 30, 2020, a meeting with Maxim Oreshkin, Aide to the President of the Russian Federation, was organized. From the AEB side, members of the AEB Board and top managers from several AEB member companies participated.

Johan Vanderplaetse, Chairman of the AEB Board, expressed gratitude to Maxim Oreshkin for his long-standing relationships with the AEB (both as the Minister of Economic Development and the Presidential Aide).

The major part of the discussion moderated by Tadzio Schilling, AEB CEO, was focused on the impact of the COVID-19 pandemic on the economy. Another important topic was the policy of deepening localization on the Russian market, accompanied by a number of restrictions on the participation of foreign companies in government procurement. The current situation with highly qualified specialists was debated as well.

Likewise, the participants discussed the status of the SPIC regime, prospects for low-carbon development of the Russian economy, double-tax regime, parallel imports, track & trace system and other issues.

Briefing by Sergey Lavrov, Minister of Foreign Affairs of Russia

On October 5, 2020, an online briefing by the Russian Minister of Foreign Affairs Sergey Lavrov took place at the Foreign Ministry's Press Centre.

The Minister stressed that he appreciated a pragmatic dialogue with AEB members and expected to continue regular meetings which had already become a good tradition.

At the same time, the Minister noted that the international situation had a negative impact on business activity. In particular, he emphasized the destructive role of the coronavirus pandemic on the world economy and a long period of recovery. He also spoke about the most acute problems of international relations, trade wars, threats to global energy security and others.

Johan Vanderplaetse, Chairman of the AEB Board, thanked the Ministry of Foreign Affairs for its support in dealing with



issues related to the entry/exit process for foreign highly qualified specialists.

The AEB CEO Tadzio Schilling moderated the Q&A session. He thanked the Minister for the opportunity provided to European businesses to openly discuss a variety of pressing issues.

Southern Regional Committee Strategic Meeting



On October 19, 2020, the strategic session of the AEB Southern Regional Committee Steering Group was organized online.

The discussion was moderated by Oleg Zharko, Chairman of the AEB Southern Regional Committee, Regional Corporate Affairs Director, Danone in Russia. Tadzio Schilling, AEB CEO, and Ruslan Kokarev, AEB Deputy CEO, also participated in the meeting.

The participants discussed issues of attracting new AEB members, developing the Committee's activities in the neighboring regions, annual traditional events, and interaction with regional authorities.

The International Forum “Northern Dimension” in an online format



On November 20, 2020, the online Forum “Northern Dimension business response to the challenges of the COVID-19 pandemic: economic forecast, security measures and support programs” was held at the Moscow School of Management SKOLKOVO. It was attended by over 600 delegates. The Forum was chaired by Alexey Mordashov, Chairman of the Board of Directors of

“Severstal”, Co-Chairman of the Business Council of the “Northern Dimension”, and Rolf Jansson, President of VR-Group, Co-Chairman of the Business Council of the “Northern Dimension”. AEB CEO Tadzio Schilling and President of Moscow School of Management SKOLKOVO Andrey Sharonov moderated the event. In the framework of the Forum several round tables were organized. Experts discussed the following issues: energy and energy efficiency, ecology and circular economy, transport and logistics, health and lifestyle, digital solutions for businesses. Among the Forum participants were: Alexander Grushko, Deputy Foreign Minister of Russia; Markus Ederer, EU Ambassador to the Russian Federation; Antti Helanterä, Ambassador of Finland to the Russian Federation; Sergey Pavlov, First Deputy CEO, OAO RZD (Russian Railways); Jyri Häkämies, Director General, Confederation of Finnish Industries, and others.

North-Western Regional Committee Strategic Meeting

On November 27, 2020, the AEB North-Western Regional Committee’s Steering Group held a strategic meeting. Tadzio Schilling, AEB CEO, and Ruslan Kokarev, AEB Deputy CEO, also took part in the event.

The participants discussed issues of strategic development of the North-Western Regional Committee for 2021-2023: goals, benchmark analysis, client segmentation, and actions to be implemented to achieve the set goals and performance indicators.

The meeting was held at “Usad’ba Diagileva” in the Leningrad region.



Briefing by Maxim Reshetnikov, Minister of Economic Development of Russia



On December 1, 2020, a briefing by Russian Minister of Economic Development Maxim Reshetnikov was organized in a mixed format (both offline and online).

The Minister spoke about the current economic situation in Russia, business climate improvement, cooperation between Russia and the EU, and opportunities offered to foreign investors. He focused on the success in the development of the investment legislation that guarantees stable conditions for doing business.

Mr. Reshetnikov singled out the strengthening of the regulatory environment, development of special economic zones, and support of venture capital investment. As for the climate agenda, the Minister reminded that the presidential decree “On reducing greenhouse gas emissions” had already been signed.

The meeting finalized with a Q&A session. AEB representatives were grateful for the opportunity to get responses to their matters of concern.

Важные события АЕБ

Встреча с Максимом Орешкиным, Помощником Президента РФ



30 сентября 2020 года состоялась встреча Помощника Президента РФ Максима Орешкина с членами правления АЕБ и руководством ряда компаний-членов.

Йохан Вандерплаетсе, Председатель правления АЕБ, поблагодарил Максима Орешкина за многолетний диалог с членами АЕБ, как в должности министра экономического

развития, так и в новом статусе помощника Президента РФ по экономическим вопросам.

Значимая часть дискуссии, модератором которой выступил Тадзио Шиллинг, Генеральный директор АЕБ, была посвящена влиянию пандемии коронавируса на экономику. Следующей важной темой, затронутой в ходе встречи, стала политика углубления локализации на российском рынке, сопровождающаяся рядом ограничений на участие иностранных компаний в государственных закупках. Проблема ограничения на въезд иностранных специалистов в Россию также была поднята.

Помимо прочего, участники встречи обсудили текущее состояние режима СПИК, перспективы низкоуглеродного развития российской экономики, вопросы двойного налогообложения, параллельного импорта, цифровой маркировки и прослеживаемости товаров и т. д.

Брифинг Сергея Лаврова, Министра иностранных дел России

5 октября 2020 года в пресс-центре МИД РФ состоялся онлайн-брифинг Министра иностранных дел России Сергея Лаврова.

Министр подчеркнул, что высоко ценит прагматичный диалог с членами АЕБ и рассчитывает на продолжение регулярных встреч, которые уже стали доброй традицией.

При этом Глава МИД заявил, что международная конъюнктура оказывает негативное влияние на деловую активность. Отдельно он отметил разрушительное влияние пандемии коронавируса на мировую экономику, а также предстоящий непростой период восстановления. Йохан Вандерплаетсе, Председатель Правления АЕБ, поблагодарил МИД РФ за поддержку в решении вопросов,



связанных с возвращением в Россию иностранных высококвалифицированных специалистов в период пандемии. Тадзио Шиллинг, Генеральный директор АЕБ, модерировал сессию вопросов и ответов. Он поблагодарил Министра за предоставленную европейскому бизнесу возможность открыто обсудить острые проблемы.

Стратегическая встреча Южного регионального комитета



Стратегическая сессия Координационной группы Южного регионального комитета АЕБ состоялась в формате онлайн 19 октября 2020 года. Модератором выступил Олег Жарко, Председатель комитета. Генеральный директор АЕБ Тадзио Шиллинг и Заместитель генерального директора АЕБ Руслан Кокарев также приняли участие. Были обсуждены вопросы привлечения новых членов в Ассоциацию, развития деятельности комитета в соседних регионах, ежегодных традиционных мероприятий и взаимодействия с региональными органами власти.

Международный форум «Северное измерение» в онлайн-формате



20 ноября 2020 года на базе Московской школы управления СКОЛКОВО состоялся форум «Ответ бизнеса в рамках «Северного измерения» на вызовы пандемии COVID-19: экономический прогноз, меры безопасности и программы поддержки», который прошел в режиме онлайн.

В мероприятии приняли участие более 600 делегатов. Фо-

рум проходил под председательством Алексея Мордашова, Председателя Совета директоров ПАО «Северсталь», и Рольфа Янссона, Президента концерна VR-Group.

Модераторами выступили генеральный директор АЕБ Тадзио Шиллинг и президент Московской школы управления СКОЛКОВО Андрей Шаронов.

В рамках форума были организованы тематические круглые столы. Эксперты обсудили такие вопросы, как: энергетика и энергоэффективность, экология и циркулярная экономика, транспорт и логистика, здравоохранение и стиль жизни, а также вопросы креативных индустрий.

Среди участников форума с докладами выступили: Александр Грушко, Заместитель министра иностранных дел России; Маркус Эдерер, посол Европейского союза в РФ; Антти Хелантеря, посол Финляндии в РФ, и другие.

Стратегическая встреча Северо-Западного регионального комитета

Стратегическая встреча Координационной группы Северо-Западного регионального комитета АЕБ состоялась 27 ноября 2020 года.

Тадзио Шиллинг, Генеральный директор АЕБ, и Руслан Кокарев, Заместитель Генерального директора АЕБ, приняли участие в мероприятии.

Участники обсудили вопросы стратегического развития Северо-Западного регионального комитета на 2021-2023 годы в части целей, сравнительного анализа, сегментации клиентов, а также действий, которые необходимо реализовать для достижения поставленных целей и показателей эффективности.



Встреча прошла в «Усадьбе Дягилева» Ленинградской области.

Брифинг Максима Решетникова, Министра экономического развития России



Брифинг Министра экономического развития России Максима Решетникова состоялся в комбинированном очно-заочном формате 1 декабря 2020 года. В своем выступлении Министр коснулся текущей ситуации в российской экономике, развития делового климата в России, внешнеэкономического сотрудничества России и ЕС, а также возможностей, предоставляемых иностранным инвесторам. Министр отметил успехи в развитии инвестиционного законодательства, гарантирующего стабильные условия ведения бизнеса.

Г-н Решетников отметил укрепление регуляторной среды, развитие особых экономических зон и поддержку венчурного инвестирования. Комментируя вопросы климатической повестки, Министр напомнил, что указ президента «О сокращении выбросов парниковых газов» уже подписан.

Встреча завершилась сессией вопросов и ответов. Представители АЕБ были благодарны за возможность получить обстоятельные ответы на наиболее волнующие их вопросы непосредственно от Министра.

AEB Analytics

The European Commission has improved its forecast for the decline in Russia's GDP in 2020 to 4.2% and the forecast for economic recovery in 2021 to 2%. In its previous spring forecast, the European Commission expected a decline in Russia in 2020 at the level of 5% of GDP and a weaker recovery of 1.6% in 2021. Russia turned out to be the only country among the world's leading economies for which the European Commission improved its forecast for economic dynamics in 2020 and 2021. This is largely due to the outsized role of the public sector in the economy cushioned the negative impact on employment and disposable income so far.

Russia's economy recovery stalled in at the end of September and looks like it will continue to slow as a second wave of the COVID-19 pandemic gathers momentum.

The recovery in the industrial production also dragged on in September, driven by the processing industry. In the extractive industries, the recovery continued, but at a more moderate pace. The industrial production statistics were revised upwards in September but showed 0% growth rate in October. Agricultural production continued to grow in September and October, as throughout this year, but growth slowed to one per cent.

Developments in the labor market were mixed. Unemployment started to fall slightly in September and its rate was 6.3%. In contrast, real wage growth stalled as early as August, from which the latest wage statistics come from. Household's real disposable income turned sharply in September by 5% that will only push down the retail sales further. ■

KEY MACROECONOMIC INDICATORS

Indicator	2017	2018	2019	2020e	2021e	2022e
GDP, %	1.6	2.3	1.3	-3.8	2.8	3
Industrial production, %	2.1	3.5	2.3	-2.7	3.3	3.3
Retail trade, %	1.3	2.8	1.6	-5.4	4	4
Inflation,	2.5	4.3	3	4.2	4	4
Real wages, %	2.9	6.8	2.9	-4	4	4
Current account balance, USD bln	35.2	114.9	70.6	35	40	50
Budget deficit, % of GD	-1.4	2.7	1.8	-3.7	-6	-3
Urals (USD/bbl (avg))	53	70	64	39.9	40.3	45.6
Unemployment rate (ILO), %	5.4	4.8	4.6	5.7	5.4	4.9
CBR rate	7.75	7.75	6.5	4.25	4.25	4.25

Sources: Rosstat, Russia Central Bank, Ministry of Economic Development, bne intelliNews

INDUSTRIAL PRODUCTION INDEX (OCTOBER 2020 ON SEPTEMBER 2020, %)



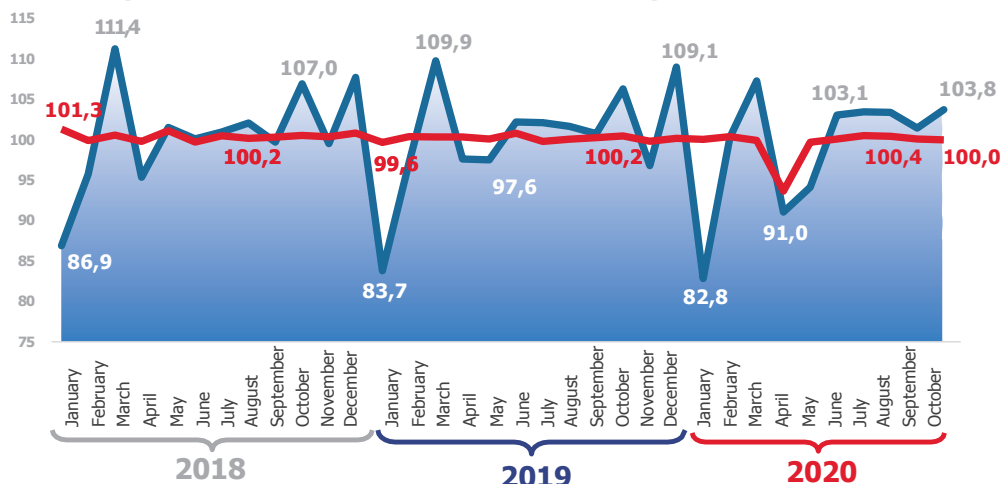
103,8%

Actual data



100,0%

Considering seasonal and calendar data factors



Source: Rosstat



Actual data

Considering seasonal and calendar data factors

NATURAL POPULATION GROWTH (THOUSAND PERSONS)

2020

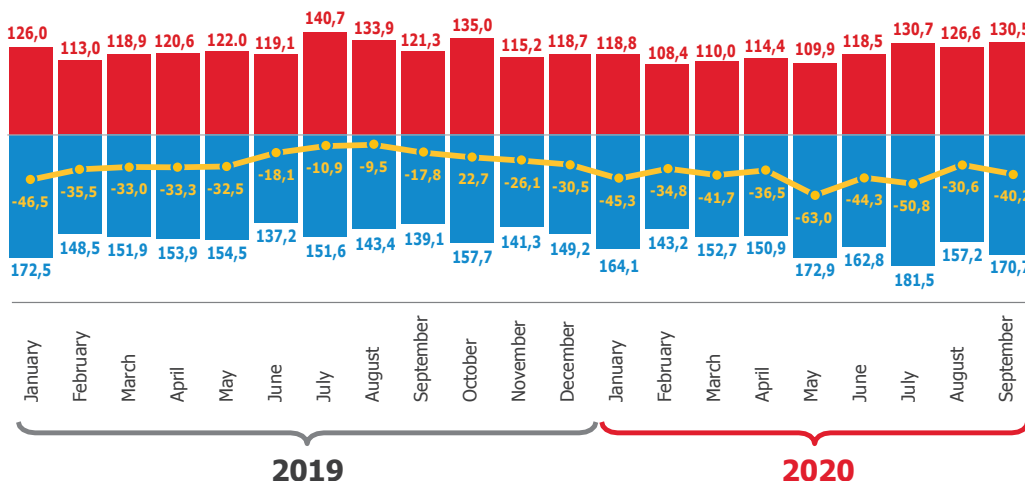
January-September

Thousand persons

-387,1

Per 1000 persons

-3,6



Source: Rosstat

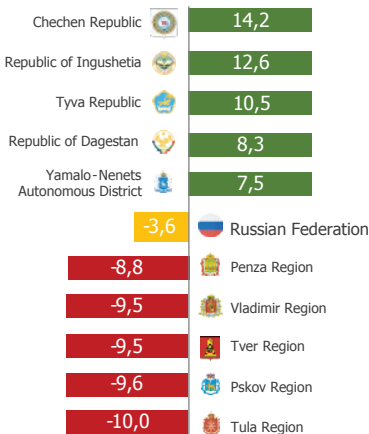
Number of births

Number of deaths

Natural growth

POPULATION NATURAL GROWTH (DECLINE) RATE, PER 1000 PERSONS

Regions with the highest and lowest numbers

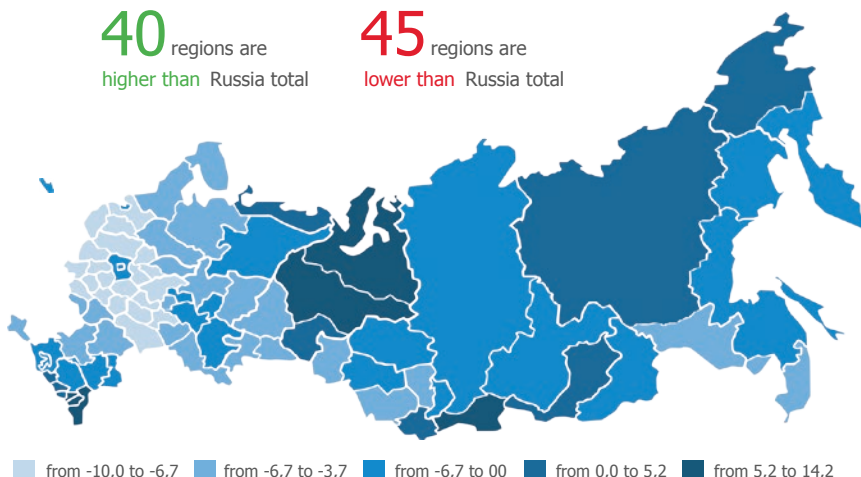


40

regions are higher than Russia total

45

regions are lower than Russia total



Source: Rosstat

Аналитика АЕВ

Еврокомиссия улучшила свой прогноз по спаду ВВП России в 2020 году до 4,2% и прогноз восстановления экономики в 2021 году до 2%. В предыдущем весеннем прогнозе развития мировой экономики Еврокомиссия ожидала спада в России в 2020 году на уровне 5% ВВП и более слабого восстановления в 1,6% в 2021 году. Россия оказалась единственной страной в числе ведущих мировых экономик, по которой Еврокомиссия улучшила прогноз динамики экономики и в 2020, и в 2021 годах. Во многом это связано с тем, что существенная доля госсектора в экономике позволила смягчить негативные последствия для занятости населения и уровню его доходов.

Вместе с тем восстановление экономики России, замедлившееся в конце сентября, похоже, продолжит терять динамику по мере нарастания новой волны пандемии коронавируса (COVID-19).

Восстановление промышленного производства в сентябре замедлилось за счет обрабатывающей промышленности. В добывающих отраслях восстановление продолжилось, но более умеренными темпами. Статистика промышленного производства в сентябре была пересмотрена в сторону повышения, но в октябре показала нулевые темпы роста с исключением сезонного и календарного факторов. Сельскохозяйственное производство продолжило расти в сентябре и октябре, как и в течение всего года, но рост замедлился до одного процента.

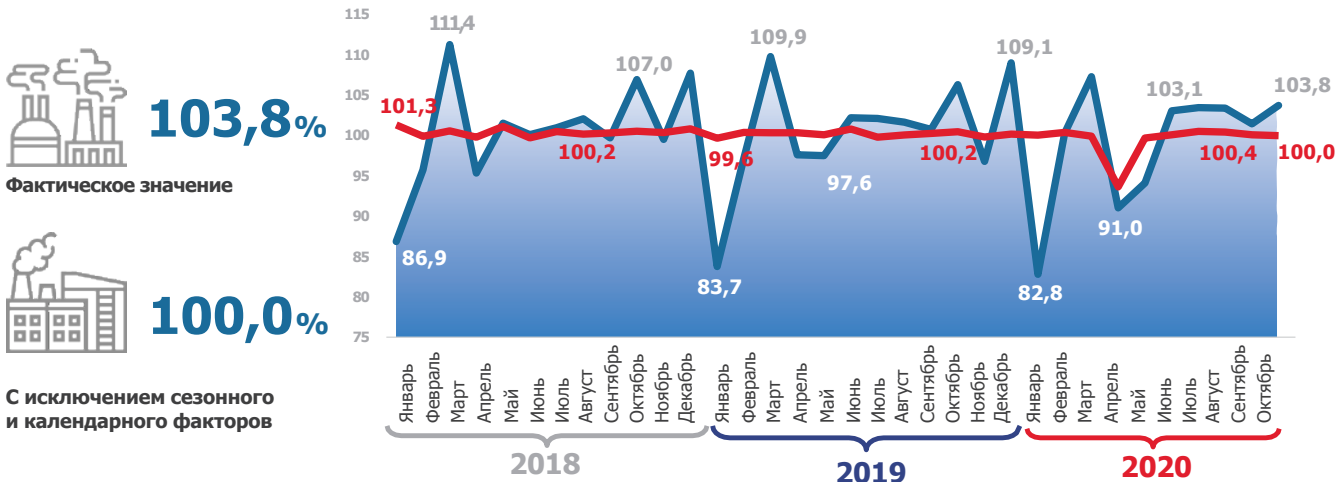
Изменения на рынке труда были неоднозначными. Уровень безработицы стал падать в сентябре и составил 6,3%. Рост реальной заработной платы, напротив, остановился в августе, и реальный располагаемый доход домохозяйств резко снизился в сентябре на 5%. Подобное развитие событий может привести к дальнейшему снижению розничных продаж. ■

ОСНОВНЫЕ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Показатель	2017	2018	2019	2020е	2021е	2022е
ВВП, %	1.6	2.3	1.3	-3.8	2.8	3
Промышленное производство, %	2.1	3.5	2.3	-2.7	3.3	3.3
Розничная торговля, %	1.3	2.8	1.6	-5.4	4	4
Инфляция, %	2.5	4.3	3	4.1	4	4
Реальная з/п, %	2.9	6.8	2.9	-1	4	4
Сальдо платежного баланса, млрд долл. США	35.2	114.9	70.6	35	40	50
Дефицит бюджета, % ВВП	-1.4	2.7	1.8	-3.7	-3,5	-3
Urals (долл. США/баррель (сред.))	53	70	64	39.9	40.3	45.6
Уровень безработицы (МОТ), %	5.4	4.8	4.6	5.7	5.4	4.9
Ключевая ставка ЦБ РФ	7.75	7.75	6.5	4.25	4.25	4.25

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

ИНДЕКС ПРОМЫШЛЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА (ОКТАБРЬ 2020 Г. К СЕНТЯБРЮ 2020 Г., %)



Источник: Росстат



Фактическое значение

С исключением сезонного и календарного факторов

ЕСТЕСТВЕННОЕ ДВИЖЕНИЕ НАСЕЛЕНИЯ (ТЫСЯЧ ЧЕЛОВЕК)

2020

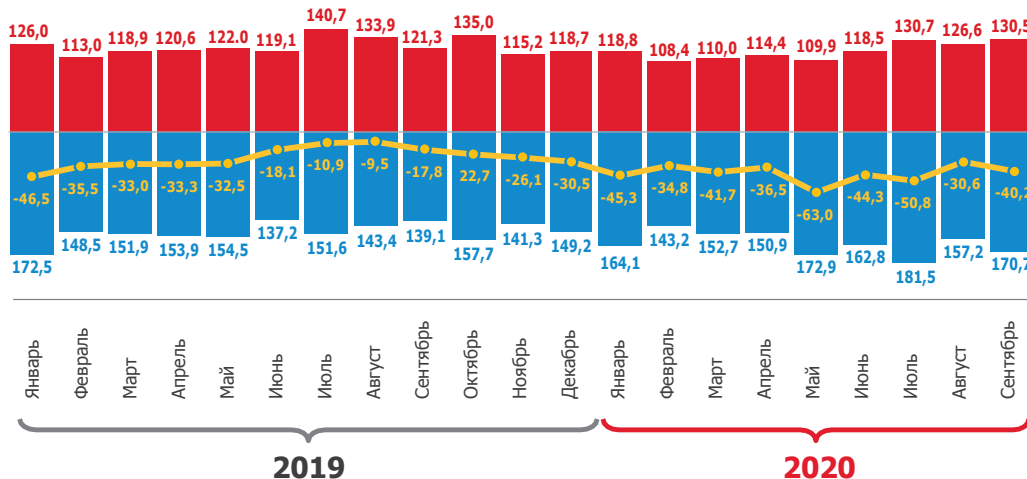
январь – сентябрь

Тысяч человек

-387,1

В расчете на 1000 чел.

-3,6



Источник: Росстат

КОЭФИЦИЕНТ ЕСТЕСТВЕННОГО ПРИРОСТА (УБЫЛИ) НАСЕЛЕНИЯ, НА 1000 ЧЕЛОВЕК НАСЕЛЕНИЯ

Регионы с наибольшими и наименьшими значениями

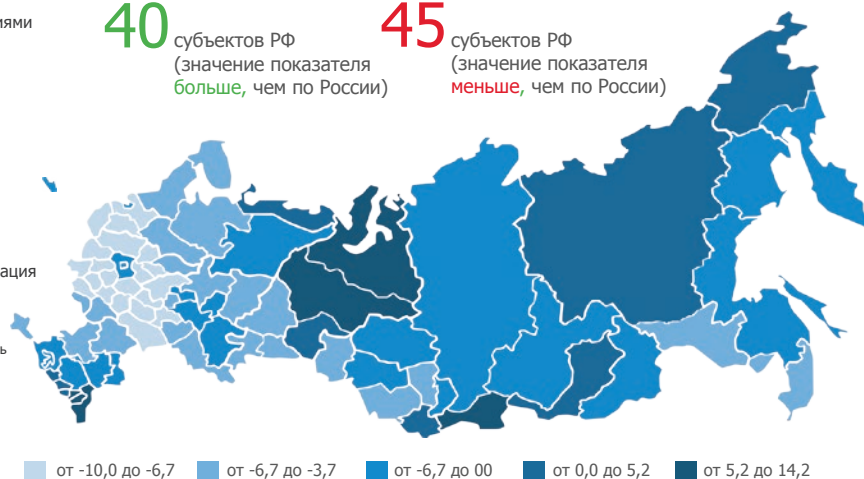


40

субъектов РФ
(значение показателя больше, чем по России)

45

субъектов РФ
(значение показателя меньше, чем по России)



Источник: Росстат

AEB Lobbying

Migration

Four lists including more than two thousand highly qualified specialists and their accompanying persons, applying for the Russian State Border cross were approved by the Government of the Russian Federation with the permission to return to Russia.

On 11 December 2020, the AEB submitted its 5th (Christmas) list to the Government applying for 300+ HQS and family members.

The AEB continues to provide its member companies with the information support regarding migration process aspects, keeps its lobbying activities focused on the amendments to the Decree of the Government No. 635-r regarding the permission for entry of HQS accompanying family members and more efficient procedure of application for permission for HQS and technical specialists.

Human resources

On 15 October 2020, Mayor of Moscow Sergey Sobyenin signed Decree No. 101-YM introducing changes in the reporting of Moscow-based companies with regards to employees working remotely.

30% of employees who were transferred to a remote work can include those who are obliged to stay at home, including citizens over 65 years old.

It is no longer necessary to submit information on a weekly basis if it remains the same. As soon as the data changes, the report should be updated on the same day.

It is also necessary to submit information about the personnel who alternate work from home and office or work in shifts. The employer must ensure that no more than 70% of the employees are working at the office at the same time.

On 28 October 2020, Mayor of Moscow Sergey Sobyenin signed Decree No. 103-YM prolonging certain restrictive measures set in the Decree No. 96-YM to fight the pandemic.

The requirement to transfer at least 30% of employees to remote work is extended until November 29.

The AEB informs its company members regarding the current COVID-19 measures on a regular basis. Several AEB joint letters were sent to S. Sobyenin in order to provide Moscow Government with all the information regarding issues and questions business faces during the performance of the mentioned above Decrees.

Most of the technical issues existing in the process of electronic reporting were solved. Moscow Government published several "Frequently asked questions" papers.

Mandatory labelling

The drug labelling system was transferred to a "notification" mode by the end of 2020. It was proposed to extend the transition period for the introduction of mandatory labelling of dairy products until May 1, 2021, while the labelling system for such products will be launched in January and will be voluntary.

The AEB closely monitors the process of introducing mandatory product labelling and a product traceability system, on an ongoing basis continuing a dialogue with the involved state authorities, including the questions on the extension of transition periods and postponement of implementation.

Sanitary requirements for electric and electronic appliances

About three years ago the AEB started its communication with Russian state authorities regarding sanitary requirements applied for electric and electronic appliances.

In particular, in December 2017, the AEB applied to the Eurasian Economic Commission (EEC) with a request to amend the Decision of the Customs Union Commission with a norm on the non-application of some rules of the Unified Sanitary-Epidemiological and Hygienic Requirements to the products, to which relevant Technical regulations are applied.

Key point on the road, when real actions started, was in December 2018 when the AEB organized the meeting with the EEC and the Russian Minpromtorg.

Later three other meetings with tough discussions between representatives of authorities and experts took

place and resulted in a positive decision to accept the AEB initiative.

On September 8, 2020, the EAEC Decree No. 106 was adopted in the version proposed by the AEB.

Starting from October 15, 2020, due to the efforts of the AEB Product Conformity Assessment and Home Appliances Manufacturers Committees all irrelevant and outdated sanitary requirements are not applied any longer for electric and electronic appliances.

Customs and transport

Until recently, it was required in Russia to execute three bills of landing for road transportation of goods: commodity, transport and shipping. Due to the fact that information in all these documents repeated, and there was no practical benefit

in simultaneous execution of invoices on three forms both for businesses and for the state control, the Association addressed the authorities with the initiative to cancel the regulatory legal acts prescribing mandatory execution of waybills.

As a result of consideration of the AEB application, the General Rules of Cargo Transportation by Road in 1971 and the Instruction "On the Procedure of Settlements for Cargo Transportation by Road in 1983" were recognized as invalid on the territory of Russia.

Thus, the execution of bills of landing under Form 1-T for the transportation of goods by road (except the transportation of ethyl and cognac alcohol, alcohol and other alcohol-containing products, products of state defense order, as well as goods used in the construction of apartment buildings) is no longer mandatory. ■

Продвижение интересов компаний

Миграция

Четыре списка, направленные АЕБ на рассмотрение и включающие более двух тысяч высококвалифицированных специалистов и сопровождающих их лиц, были одобрены Правительством Российской Федерации с предоставлением разрешения вернуться в Россию при условии соблюдения установленных санитарно-эпидемиологических требований.

11 декабря 2020 года АЕБ направила 5-ый (Рождественский) список, включивший более 300 ВКС и сопровождающих членов семей, на одобрение Правительства России.

АЕБ оказывает постоянную информационную поддержку своим компаниям – членам по вопросам миграции, занимается продвижением принятия в Распоряжение Правительства № 635-р поправок о снятии ограничений въезда для сопровождающих членов семьи высококвалифицированных специалистов, а также упрощении существующей процедуры получения разрешения на въезд для высококвалифицированных специалистов, а также лиц, участвующих в проведении наладки и технического обслуживания оборудования иностранного производства.

Трудовые ресурсы

15 октября 2020 года Мэр Москвы Сергей Собянин подписал Указ № 101-УМ, которым были уточнены правила подачи сведений о работниках на дистанционном режиме.

В 30% сотрудников, которых перевели на удаленную работу, можно включать тех, кто обязан оставаться дома, в том числе граждан старше 65 лет.

Теперь необязательно подавать сведения еженедельно, если они не изменились. Как только данные изменятся, в этот же день отчет надлежит актуализировать.

Подавать информацию нужно и о персонале, который чередует работу из дома и офиса или работает посменно. Работодатель должен отслеживать, чтобы на местах одновременно было не более 70% сотрудников.

28 октября 2020 года Мэр Москвы Сергей Собянин подписал Указ № 103-УМ, согласно которому ограничительные меры, установленные Указом № 96-УМ, были продлены.

Так, требование о переводе 30% сотрудников сохранится до 29 ноября включительно.

АЕБ на постоянной основе информирует своих членов о принимаемых в связи с распространением COVID-19 мерах. Также АЕБ были подготовлены и направлены в адрес Мэра Москвы С. Собянина несколько писем с указанием всех сложностей, с которыми сталкиваются компании – члены Ассоциации, и вопросов, возникающих при исполнении положений Указов.

Большинство технических сложностей, возникающих при подаче сведений о работниках, были устранены. Правительством Москвы было опубликовано несколько материалов, содержащих ответы на наиболее часто задаваемые вопросы.

Обязательная маркировка

Система маркировки лекарств была переведена в «уведомительный» режим до конца 2020 года. Переходный период по внедрению обязательной маркировки молочной продукции было предложено продлить до 1 мая 2021 года, при этом сама система маркировки такой продукции запустится в январе и будет добровольной.

АЕБ внимательно следит за процессом внедрения обязательной маркировки продукции и системы прослеживаемости товаров, на постоянной основе ведя диалог с задействованными государственными органами, в том числе по вопросам продления сроков переходных периодов и отложения сроков внедрения.

Санитарно-эпидемиологические и гигиенические требования к продукции машиностроения, приборостроения и электротехники

Около трех лет назад АЕБ начала официальную коммуникацию с регуляторами по вопросу применения санитарно-эпидемиологических и гигиенических требований к продукции машиностроения, приборостроения и электротехники.

В частности, в декабре 2017 года АЕБ обратилась в Евразийскую экономическую комиссию (ЕЭК) с просьбой дополнить Решение Комиссии Таможенного союза положением о неприменении отдельных норм Единых санитарно-эпидемиологических и гигиенических требований к продукции, в отношении которой действуют соответствующие Технические регламенты.

Ключевым моментом и началом практической работы стало организованное в декабре 2018 года на площадке АЕБ мероприятие с участием представителей ЕЭК и Минпромторга России. Впоследствии было организовано

еще 3 подобных встречи представителей госорганов и экспертов, результатом которых стало положительное решение о поддержке инициативы АЕБ.

8 сентября 2020 года было принято Решение Коллегии ЕЭК № 106 в редакции, предложенной АЕБ.

Начиная с 15 октября 2020 года, благодаря усилиям комитетов АЕБ по оценке соответствия продукции и производителей бытовой техники нерелевантные и устаревшие санитарно-эпидемиологические требования больше не применяются к продукции машиностроения, приборостроения и электротехники.

Транспорт и таможня

До недавнего времени в России требовалось оформлять при автомобильной перевозке грузов три накладные: товарную, транспортную и товарно-транспортную. В связи с тем, что сведения во всех этих документах повторяются, а практическая польза в одновременном оформлении накладных по трем формам отсутствует как для бизнеса, так и для госконтроля, Ассоциация обратилась в органы власти с инициативой об отмене нормативных правовых актов, предписывающих обязательное оформление товарно-транспортных накладных.

В результате рассмотрения обращения АЕБ были приняты решения о признании утратившими силу на территории России Общих правил перевозок грузов автомобильным транспортом 1971 г. и Инструкции «О порядке расчетов за перевозки грузов автомобильным транспортом» 1983 г.

Таким образом, оформление товарно-транспортных накладных по форме 1-Т при перевозке грузов автомобильным транспортом (за исключением случаев перевозки этилового и коньячного спиртов, алкогольной и иной спиртосодержащей продукции, продукции государственного оборонного заказа, а также грузов, используемых при строительстве многоквартирных домов) более не является обязательным. ■

AEB New Companies



Air Liquide

A world leader in gases, technologies and services for Industry and Health. Air Liquide is present in 80 countries with approximately 67,000 employees and serves more than 3.7 million customers and patients. Oxygen, nitrogen and hydrogen are essential small molecules for life, matter and energy. They embody Air Liquide's scientific territory and have been at the core of the company's activities since its creation in 1902.

Air Liquide's revenue amounted to 22 billion euros in 2019 and its solutions that protect life and the environment represented more than 40% of sales. Air Liquide is listed on the Euronext Paris stock exchange (compartment A) and belongs to the CAC 40, EURO STOXX 50 and FTSE4Good indexes.

Today, Air Liquide in Russia operates 18 industrial sites in key regions. More than 600 employees supply products and services to over 1,500 customers.

www.airliquide.com



CEETRUS Russia

CEETRUS Russia (until 5.06.2018 worked under IMMOCHAN brand) is a part of Auchan Holding together with Auchan Retail and Oney Bank.

The company was founded in 1976 and currently owns and manages 285 retail properties in 10 countries of Western and Eastern Europe.

In Russia, CEETRUS operates 40 shopping centers and galleries in Moscow, Volgograd, St. Petersburg, and other

major cities of the country, as well as developing and re-developing retail properties and investing in commercial real estate assets.

The company's portfolio includes more than 150,000 sq m retail space and 1,230 retail partners.

In 2019, the total footfall of retail facilities managed by CEETRUS was more than 190 million people. A special approach to the construction and operation of facilities allows the company to create attractive commercial spaces that fit perfectly into the surrounding infrastructure and meet the needs of the consumer market.

www.ceetrus.com



Ewart Group

Ewart Group is a team of experts in customs law. We offer legal consulting to businesses and private clients involved in international trade, providing protection and legal support during customs control after the release of goods.

We rely on more than 22 years of legal practice and nearly 200 successful cases.

Every expert in our team possesses profound knowledge in specific legal spheres including private practice. We join efforts to offer reasonable effective solutions to our clients, no matter how complicated the case might be.

Our key principles are uncompromised quality, scrupulous attention to detail and ultimate commitment.

We are always there to reinforce your business!

www.ewart.ru



HEINEKEN Breweries LLC

HEINEKEN Breweries LLC (HEINEKEN Russia) is the Russian division of the HEINEKEN N.V., one of the leading international brewing and cider companies, represented in 70 countries.

The company has been operating in the Russian market since February 2002 when it acquired its first brewery in St. Petersburg. In March 2003, the brewery in St. Petersburg launched local production of Heineken®, and became the first brewery in Russia to brew it.

Now HEINEKEN operates seven breweries across Russia (St. Petersburg, Nizhniy Novgorod, Sterlitamak, Ekaterinburg, Novosibirsk, Irkutsk, and Khabarovsk). It also owns two malt-houses (in Sterlitamak and Irkutsk).

There are over 30 international and Russian brands in HEINEKEN Russia portfolio, including legendary Heineken®, Heineken® 0.0, Amstel, Krušovice, Miller, Staroprament, Affligem, Tri Medvedya, Doctor Diesel, Okhota, cider Strongbow and Mister Lis, natural energy drink Solar Power, imported brands and other. HEINEKEN Russia employs around 2000 people.

The varieties of beer with diverse tastes and recipes are produced in breweries with modern high-tech equipment and meticulous compliance with high production standards at all stages of the technological chain.

The company carries out its activities in accordance with principles of sustainable development, offers its employees favorable working conditions and opportunity for development, implements social investments, reduces the impact on the environment, and promotes a responsible beer consumption.

www.heinekenrussia.ru



MARVEL P.I. & T., LLC

MARVEL P.I. & T., LLC is a Central European trading company that was founded in 1992. The sphere of its activity is foreign trade: at the very beginning – in the field of light industry, and later – in the supply of control and regulation equipment for the energy industry.

Since the beginning of 2000, the company decided to limit its commercial activities in the field of light industry to an effective rate and began to pay special attention to the development of sales and distribution of control and regulation products for the energy industry in the markets of Eastern Europe.

The supplied range of products is used for the control and regulation of valves, such as ball valves, gate valves, penstocks, etc. All products are focused on various areas of energy: thermal and nuclear power engineering; oil and gas industry; water supply and sewerage; chemical industry, etc. In 2012, a subsidiary company in Moscow, Marvel BMT, was established, which works with the same product range as the main company.

Our goal is to offer and at the same time guarantee our customers reliability, flexibility and professionalism in the implementation of trade transactions. The most important factor in gaining respect from customers in a business is to conclude and manage transactions in accordance with ethical and fair play.

www.marvelpit.sk



NTN SNR EUROPE

NTN SNR EUROPE, the European branch of the NTN Corporation group, is a world leader for bearings, constant-velocity joints, linear modules, distribution rollers, suspension parts, and associated training and services.

In NTN SNR we are designing, developing and manufacturing our products, and innovation is at the heart of our concerns, regardless of your industry (aerospace, automotive, cement plant, rail, agricultural and construction machinery, mines and quarries, vacuum pumps, steel industry and others).

Our NTN and SNR brands are references in the market thanks to a high quality approach.

NTN SNR EUROPE is committed to global solutions (Product Life Cycle Management). Our customized offer (from design to storage), integrates maintenance, training, and all the services that optimize the performance of the product within its application.

NTN SNR is driven by responsible and human values and has a culture of proximity and commitment as a result of its human and technological legacy.

NTN Corporation group in figures: EUR 5.4 billion of turnover (2019); 24199 employees (2019); 73 production sites; 118 sales offices; 15 R&D centres.

www.ntn-snr.com



PPF Life Insurance

PPF Life Insurance is one of the leaders of the Russian market of long-term endowment insurance. The company was founded in 2002.

The company is owned by PPF Group N.V., a successful international investment group.

During nine years PPF Life Insurance successfully confirms the high level of financial reliability (ruAA) according to the scale of Expert RA rating agency.

Today the company has 95 agencies and 7,500 financial advisors across the country.

www.ppfinurance.ru



Semrén & Månsson Group

Semrén & Månsson Group is one of the biggest architectural concern in Sweden with a 50-year history and many architectural awards. The company's offices located in Sweden, Russia and Poland employ 250 professionals: architects, engineers, interior designers, BIM-coordinators. By understanding property economics and real estate issues – in addition to creating great architectural design – Semrén & Månsson is an advisor with a holistic perspective, creating added value throughout all stages of a building process. By understanding all aspects of archi-

itecture, we find more opportunities to create added value for developers, but also for residents. We appreciate sustainable values. Balance and synergies between design, technology and economy mean continually evaluating and adjusting to create benefits at all stages of a project. Our office in St. Petersburg was opened in 2012 with the business idea – "Scandinavian design according to Russian standards". Over the years, the portfolio of orders in Russia amounted to more than 1.5 million square meters of projected area. Today the Russian office employs 55 specialists. We have special skills in these areas: development of urban planning concepts, master planning of residential complexes, medical facilities, hotels, office buildings, social facilities; BIM consulting.

www.semren-mansson.ru



Teva Pharmaceutical Industries Ltd.

Teva Pharmaceutical Industries Ltd. is one of the world's pharmaceutical leaders. Headquartered in Israel, Teva delivers high-quality, patient-centric healthcare solutions used by approximately 200 million patients who need treatment in 60 markets every day.

Teva is a global leading generic medicines producer, with a portfolio of over 1,840 molecules that help to produce a wide range of generic products for almost every kind of treatment.

Teva maintains its leading global position in a number of important areas: innovative treatment of multiple sclerosis; leading the development of specialized drugs for a number of central nervous system conditions such as neurodegenerative conditions, movement disorders, migraines and pain; and a broad portfolio of respiratory products.

Uniting of the company's capabilities in generic and specialized medicines allows Teva to offer new ways of addressing patients' unsatisfied needs by combining drug development with other devices, services and technologies. Teva's net revenue in 2019 totaled at USD 16.9 billion.

www.tevapharm.com



VTG

VTG LLC was founded in 2008. The main activity is leasing out freight fleet for Russian domestic and international transportation. There are more than 3.9 thousand freight cars of various modifications in our fleet.

VTG LLC is a part of VTG Aktiengesellschaft, one of Europe's leading railcar leasing and rail logistics companies, with a fleet of more than 95,000 railcars. VTG offers full service, leasing tank cars, intermodal railcars, standard freight and sliding wall railcars. In addition to the leasing of railcars, the Group offers comprehensive multimodal logistics services, mainly related to rail transport and global tank container transportation.

With the combination of three divisions – Railcar, Rail Logistics and Tanktainer – VTG offers its customers a high-performance platform for the international transportation of their freight. The Group has many years of experience and focused expertise, in particular in the transport of liquid and sensitive goods. Its customers include numerous well-known companies from almost every industrial sector, including the chemical, petroleum, automotive, paper and agricultural industries. In our work we strive to ensure the highest level of customer satisfaction with the quality of our service; show due respect and follow the norms of professional and moral ethics in relation to our partners and clients.

www.vtg.com

Новые компании АЕБ



Air Liquide

Air Liquide является мировым лидером в производстве газов и предоставлении услуг для промышленности и здравоохранения. Компания представлена в 80 странах мира с общим количеством сотрудников около 67 000 человек и обслуживает более 3,7 млн заказчиков и пациентов. Кислород, азот и водород являются основными молекулами жизни, материи и энергии. Они олицетворяют территорию научных разработок Air Liquide и лежат в основе деятельности компании с момента ее основания в 1902 году.

В 2019 году выручка Air Liquide достигла 22 млрд евро, при этом более 40% продаж составили решения, связанные с защитой жизни и окружающей среды. Акции Air Liquide котируются на Парижской фондовой бирже (категория A), компания входит в индексы CAC 40, EURO STOXX 50 и FTSE4Good.

Air Liquide в России на настоящий момент осуществляет эксплуатацию 18 производственных площадок в ключевых регионах. Более 600 сотрудников отвечают за поставку продуктов и услуг более 1500 потребителей.

www.airliquide.com



CEETRUS Russia

Компания CEETRUS Russia (до 05.06.2018 работала под брендом ИММОШАН) входит в состав Auchan Holding совместно с Auchan Retail.

Компания основана в 1976 году и в настоящее время владеет и управляет 285 объектами торговой недвижимости в 10 странах Западной и Восточной Европы.

В России CEETRUS управляет 40 торговыми центрами и галереями в Москве, Волгограде, Санкт-Петербурге и дру-

гих крупных городах страны, а также занимается развитием и редевелопментом торговых объектов и инвестициями в активы в сфере коммерческой недвижимости. В портфеле компании свыше 150 000 кв. м. торговых площадей и 1230 партнеров-ритейлеров.

В 2019 году совокупная посещаемость торговых объектов под управлением CEETRUS составила более 190 млн человек. Особый подход к строительству и эксплуатации объектов позволяет компании создавать привлекательные коммерческие пространства, идеально вписанные в окружающую инфраструктуру и отвечающие запросам потребительского рынка.

www.ceetrus.com



Ewart Group

Ewart Group – команда экспертов в сфере таможенного права.

Ключевое направление нашей деятельности – правовой консалтинг и поддержка юридических лиц, участников ВЭД, а также защита интересов клиентов в ходе таможенного контроля после выпуска товаров.

Более 22 лет юридической практики и профильный опыт работы в таможенных органах позволяют экс-

птам Ewart Group находить максимально точные эффективные решения проблем наших клиентов.

Ewart Group оказывает поддержку крупным корпорациям и частным лицам.

Каждый эксперт Ewart Group имеет за плечами многолетнюю частную практику в специальных областях права. Объединяя знания, мы способны предложить клиенту всесторонний анализ ситуации и решение задачи любой сложности.

Наши принципы – бескомпромиссное качество, внимание к деталям и максимальная вовлеченность в задачу клиента.

Ewart Group – гарант стабильности вашего бизнеса.

www.ewart.ru



HEINEKEN Breweries LLC

ООО «Объединенные Пивоварни Хейнекен» является российским подразделением международного концерна HEINEKEN N.V. – ведущего производителя премиальных марок пива и сидра, представленного в 70 странах мира.

Компания работает на российском рынке с февраля 2002 года, когда был приобретен первый завод в Санкт-Петербурге. В марте 2003 года завод «Пивоварня Хейнекен» начал выпуск пива Heineken®, став первым предприятием в России, на котором было налажено производство всемирно известного бренда.

На сегодняшний день в России HEINEKEN принадлежит семь пивоварен в городах: Санкт-Петербург, Нижний Новгород, Стерлитамак, Екатеринбург, Новосибирск, Иркутск, Хабаровск, а также две солодовни (в Стерлитамаке и Иркутске).

В портфеле компании HEINEKEN в России более 30 международных и российских брендов, включая легендарные Heineken® и Heineken® 0.0, Amstel, Krušovice, Gosser, Guinness, Dr.Diesel, Miller, Staropramen, Affligem, сидр Strongbow, Три Медведя, Охота и др., а также натуральный энергетический напиток Solar Power и импортируемые бренды.

В компании заняты около 2000 сотрудников.

Продукция выпускается на заводах с современным высокотехнологичным оборудованием и при скрупулезном соблюдении высоких стандартов качества на всех этапах производственной цепочки.

Компания осуществляет свою деятельность в соответствии с принципами устойчивого развития, предлагает своим сотрудникам благоприятные условия труда, осуществляет социальные инвестиции в проекты охраны окружающей среды и пропагандирует ответственное отношение к употреблению пива.

www.heinekenrussia.ru



MARVEL P.I. & T., LLC

MARVEL P.I. & T., LLC – это центрально-европейская торговая компания, которая была основана в 1992 году. Сферой ее деятельности является внешняя торговля: в самом начале – в области легкой промышленности, а позднее – в области поставок управ-

ляющей и регулирующей техники для энергетической отрасли.

С начала 2000 года компания приняла решение ограничить свою коммерческую деятельность в области легкой промышленности на эффективную ставку и стала уделять особое внимание развитию продаж и дистрибуции изделий управления и регулирования для энергетической отрасли на рынках Восточной Европы.

Поставляемый ассортимент продукции используется для управления и регулирования энергетической

арматуры, такой как шаровые краны, задвижки, заслонки и т. д. Вся продукция ориентирована на различные области энергетики: тепловую и атомную энергетику; нефтегазовую промышленность; водоснабжение и канализацию; химическую промышленность и др.

В 2012 году была создана дочерняя компания Marvel BMT в Москве, которая работает с таким же ассортиментом продукции, как и основная компания.



NTN SNR EUROPE

NTN SNR EUROPE, европейское подразделение группы NTN Corporation, является мировым лидером в производстве подшипников, шарниров с равными углами скоростей, линейных модулей, распределяющих роликов, подвески и в области предоставления соответствующих услуг и обучения. В NTN SNR мы проектируем, разрабатываем и производим нашу продукцию, а инновационный подход является нашим главным приоритетом, вне зависимости от вашей области применения (аэрокосмическая промышленность, автомобилестроение, производство цемента, железнодорожный транспорт, сельскохозяйственное оборудование, горнодобывающая промышленность, металлургия и другие).

Наша цель – предложить и одновременно гарантировать заказчикам надежность, гибкость и профессионализм при реализации торговых сделок. Наиболее важным фактором для получения уважения со стороны заказчиков в предпринимательской деятельности является заключение и управление сделками в соответствии с торговой этикой и фэр-плей.

www.marvelpit.sk

Наши бренды NTN и SNR являются эталонными, как на первичном, так и на вторичном рынке компонентов благодаря высокому качеству.

NTN SNR EUROPE убеждена в эффективности глобальных решений (управление жизненным циклом продукта). Наши индивидуальные предложения (от проектирования до хранения) предусматривают техническое обслуживание, обучение и все услуги для оптимизации эффективности продукции при ее практическом применении.

NTN SNR руководствуется принципами ответственности и общности, общечеловеческими ценностями, которые являются достоянием наших сотрудников и технологий. Группа NTN Corporation в цифрах: 5,4 млрд евро оборот (2019); 24199 сотрудников (2019); 15 научно-исследовательских центров; 118 офисов продаж; 73 завода.

www.ntn-snr.com



PPF Life Insurance

PPF Страхование жизни – один из лидеров рынка долгосрочного накопительного страхования жизни в России. Компания основана в 2002 году. Собственником ком-

пании является PPF Group N.V. – успешная международная инвестиционная группа.

На протяжении девяти лет PPF Страхование жизни успешно подтверждает высокий уровень финансовой надежности (ruAA) по шкале рейтингового агентства «Эксперт РА». Сегодня у компании 95 агентств и 7500 финансовых консультантов по всей стране.

www.ppfinsurance.ru



Semrén & Månsson Group

Semrén & Månsson Group – один из крупнейших архитектурных концернов Швеции с 50-летней историей и множеством архитектурных наград. В офисах компании,

расположенных в Швеции, России и Польше, работают 250 профессионалов: архитекторы, конструкторы, инженеры, технологи, BIM-специалисты, дизайнеры.

Мы нацелены на раскрытие полного потенциала проектов, уделяя финансовым и техническим аспектам ничуть не меньше внимания, чем дизайну. Так создаются баланс и синергия между ними и – по нашему убеждению – лучшие образцы архитектуры. В активном диалоге с нашими

клиентами мы превращаем креативные концепции в проекты, обладающие вневременной ценностью. Своей основной задачей при проектировании мы считаем максимизацию продаваемой площади, управление инвестиционным и жизненным циклом объекта проектирования. Бизнес-идея, с которой мы начали свою деятельность в Санкт-Петербурге в 2012 году, и продолжаем по сей день – «Скандинавский дизайн по российским нормативам». За эти годы портфель заказов в России составил

более 1,5 миллионов кв. м. проектируемой площади. Сегодня в российском офисе работают 55 специалистов. Направления нашей деятельности: разработка градостроительных концепций, генеральное проектирование жилых комплексов, медицинских объектов, гостиниц, офисных зданий, социальных объектов; BIM-консалтинг.

www.semren-mansson.ru



Teva Pharmaceutical Industries Ltd.

Teva Pharmaceutical Industries Ltd. – один из лидеров мировой фармацевтической отрасли. Компания, штаб-квартира которой расположена в Израиле, ежедневно предлагает высококачественные, ориентированные на потребности пациента решения для 200 миллионов нуждающихся в лечении людей в 60 странах мира.

Teva является одним из ведущих мировых производителей воспроизведенных лекарственных препаратов. Продуктовый портфель компании включает более 1840 молекул и позволяет производить широкий спектр воспроизведенных лекарств практически для всех областей медицины.

Teva занимает ведущие мировые позиции в области инновационного лечения рассеянного склероза и ведет разработки других специализированных лекарственных препаратов, используемых для терапии заболеваний центральной нервной системы, включая нейродегенеративные заболевания, двигательные расстройства, мигрень, боль, а также широкий спектр препаратов для лечения респираторных заболеваний. Объединение возможностей компании в области воспроизведенных и специализированных лекарственных препаратов позволяет Teva предлагать новые способы удовлетворения нужд пациентов, сочетая разработку лекарств с разнообразными устройствами, услугами и технологиями. Чистая выручка Teva в 2019 году составила 16,9 млрд долл.

www.tevapharm.com



VTG

ООО «ВТГ» основано в 2008 году. Основным видом деятельности является аренда и предоставление подвижного состава под перевозки во внутрироссийском и международном сообщении. Собственный парк подвижного состава составляет более 3,9 тысяч грузовых вагонов различных модификаций.

ООО «ВТГ» входит в группу VTG Aktiengesellschaft – одной из ведущих компаний по предоставлению услуг аренды вагонов и железнодорожной логистики в Европе. Парк вагонов концерна составляет около 95000 железнодорожных грузовых вагонов, в том числе вагоны-цистерны, контейнера для комбинированных перевозок, стандартные грузовые вагоны, а также вагоны с раздвижными стенками. Помимо аренды железнодорожных грузовых вагонов, концерн

предлагает комплексные мультимодальные логистические услуги с акцентом на железнодорожные виды транспорта, а также глобальные танк-контейнерные перевозки.

Благодаря объединению трех подразделений – «Аренды вагонов», «Железнодорожной логистики» и «Танка контейнерные перевозки» – VTG предлагает своим клиентам высококлассную услугу по перевозке грузов. Группа имеет многолетний опыт и знания, в частности, в сфере перевозки жидких и опасных грузов. В число ее клиентов входят известные компании практически из любого промышленного сектора, включая химическую, нефтяную, автомобильную, бумажную и сельскохозяйственную отрасли.

При этом в своей работе мы стремимся: обеспечить высочайший уровень удовлетворенности клиентов качеством нашего обслуживания; проявлять должное уважение и следовать нормам профессиональной и моральной этики по отношению к нашим партнерам и клиентам.

www.vtg.com

Publication name/Наименование издания: AEB Business Quarterly

(Ежеквартальное деловое издание Ассоциации европейского бизнеса)

Published by/Учредитель: Non-profit making partnership "Association of European Businesses"/

Некоммерческое партнерство "Ассоциации европейского бизнеса"

Publication volume and number/Номер выпуска: 04, 2020

Release date/Дата выхода: 25 December 2020/25 декабря 2020 г.

Circulation/Тираж: 900 copies/900 экз.

Cost/Цена: Distributed free of charge/Бесплатно

Publisher's address/Адрес издателя, редакции: 16, bld. 3, Krasno proletarskaya str., 127473, Moscow,

Russia/Россия, 127473, г. Москва, ул. Краснопролетарская, д. 16, стр. 3

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 Non-profit making partnership "Association of European Businesses"/Изложенные мнения/комментарии авторов могут не совпадать с мнениями/комментариями Некоммерческого партнерства «Ассоциация 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 её подготовке, АЕБ не несёт ответственности за наличие возможных ошибок, допущенных по невнимательности или другим причинам, а также за любой вред, понесённый любым лицом, которое будет руководствоваться данной информацией. [Информация в данном издании не должна использоваться в качестве замены консультаций с профессиональными консультантами.]

AEB SPONSORS 2020

Allianz IC	Mercedes-Benz Russia
Atos	Merck
Bank Credit Suisse (Moscow)	Messe Frankfurt Rus
BP	METRO AG
Continental Tires RUS	Michelin
Corteva Agriscience	OBI Russia
Dassault Systems	Oriflame
Enel Russia	Porsche Russland
ENGIE	Procter & Gamble
Eni S.p.A	PwC
Equinor Russia AS	Raiffeisenbank
EY	Shell Exploration & Production Services (RF) B.V.
GE	Signify
HeidelbergCement	SMEG
ING Wholesale Banking in Russia	SOGAZ Insurance Group
John Deere Rus	Total E&P Russie
KPMG	Unipro

**ACCURACY.
RELIABILITY.
EXPERTISE.**

THE THREE PILLARS OF OUR PHYLOSOPHY

**EWART
GROUP**

20 YEARS

OF PRACTICE IN FEA LEGAL
SUPPORT & CONSULTING

www.ewart.ru