

АНАЛИТИЧЕСКАЯ СПРАВКА

по практике НКЦ Франции в делах об ответственном ведении бизнеса SHEIN | Air France | Veolia | Crédit Mutuel Equity

Справка сопоставляет четыре завершённых дела НКЦ Франции, имеющих различные процессуальные исходы. По SHEIN опубликовано итоговое заявление (*final statement*) с рассмотрением по существу, выводами о несоответствии ряду положений Руководящих принципов и рекомендациями, подлежащими контролю через 6 и 12 месяцев. По Air France процедура завершена итоговым заявлением: НКЦ оценил меры должной осмотрительности в отношении поставщика, включая социальный аудит, сформулировал рекомендации и предусмотрел последующий контроль в течение 12 месяцев. По Veolia обращение отозвано до завершения первичной оценки. По Crédit Mutuel Equity процедура завершена итоговым заявлением: НКЦ признал меры компании в целом соответствующими её статусу миноритарного неоперационного акционера, но рекомендовал более последовательно использовать доступные рычаги влияния и контролировать эффективность принятых мер.

1. НКЦ Франции: институциональная роль и логика процедуры

Национальный контактный центр Франции по ответственному ведению бизнеса (*French National Contact Point for Responsible Business Conduct*, далее - НКЦ Франции) является трёхсторонним внесудебным органом, содействующим реализации Руководящих принципов ОЭСР для многонациональных предприятий по ответственному ведению бизнеса (*OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct*, далее - *Руководящие принципы*). Его задача состоит не в вынесении судебных решений или присуждении компенсации, а в обеспечении эффективности Руководящих принципов: продвижении стандартов ответственного ведения бизнеса (*responsible business conduct*, далее - *ОББ*), включая должную осмотрительность (*due diligence*), рассмотрении конкретных дел (*specific instances*) и содействии разрешению поставленных вопросов посредством добрых услуг, примирения и медиации.

Добрые услуги (*good offices*) представляют собой этап процедуры НКЦ, в рамках которого после положительной первичной оценки НКЦ содействует сторонам в поиске взаимоприемлемого решения посредством организации диалога, обмена информацией и документами, отдельных и совместных встреч, консультаций, а при согласии сторон - примирения или медиации. НКЦ при этом не выносит обязательного для сторон решения, а выполняет посредническую и содействующую функцию.

Процедура состоит из последовательных стадий. Сначала НКЦ проверяет формальную приемлемость (*formal admissibility*): указаны ли предприятие, заявитель, факты и соответствующие положения Руководящих принципов. Затем проводится

первичная оценка: НКЦ анализирует добросовестность обращения, интерес заявителя, значимость и документированность вопросов, предполагаемую связь между деятельностью предприятия и затронутыми вопросами, релевантность параллельных процедур, а также возможность того, что предложение добрых услуг внесёт позитивный вклад в их разрешение. Только после положительной первичной оценки НКЦ предлагает сторонам добрые услуги.

Положительная первичная оценка не означает, что заявитель доказал нарушение, или предприятие признано ответственным. Она означает лишь, что поставленные вопросы достаточно конкретны, связаны с Руководящими принципами и заслуживают дальнейшего рассмотрения.

Добрые услуги могут включать отдельные слушания, обмен документами, совместные встречи, консультации с экспертами и медиацию. Если стороны достигают соглашения, НКЦ может завершить дело с учётом этого результата. Если соглашение не достигнуто, НКЦ вправе перейти к заключительной стадии, провести дальнейшее рассмотрение по существу (*further examination*), опубликовать итоговое заявление и сформулировать рекомендации.

Французская практика также использует промежуточные заявления. Они позволяют публично обозначить выполненные действия и текущую стадию длительной процедуры, не раскрывая содержание конфиденциальных переговоров. Такие заявления были опубликованы по SHEIN и Air France. Одновременно дело Veolia показывает, что НКЦ может подготовить мотивированное публичное заявление о закрытии даже тогда, когда процедура прекращена до завершения первичной оценки.

Ещё одна устойчивая черта французской модели - трансграничная координация. НКЦ Франции согласовывает ведущую роль (*lead NCP*) и поддерживающую роль (*supporting NCP*) с НКЦ государств, где возникло предполагаемое воздействие или рассматриваются сходные обращения. В четырёх делах координация использовалась по-разному: с НКЦ Бельгии по SHEIN; с НКЦ США, Германии и Японии по Air France; с НКЦ Великобритании по Veolia, а также с НКЦ Великобритании, Люксембурга и Марокко по Crédit Mutuel Equity. В последнем деле НКЦ Марокко не был формально наделён обращением IUF, но участвовал в координационных консультациях; французский, британский и люксембургский НКЦ решили вести отдельные процедуры при сохранении обмена информацией.

1.1. Как интерпретировать документы НКЦ

Публичные документы НКЦ имеют разное назначение. Первичная оценка объясняет, почему вопросы принимаются или не принимаются к дальнейшему рассмотрению. Промежуточное заявление отражает ход добрых услуг, но не раскрывает конфиденциальные позиции сторон. Итоговое заявление фиксирует результат процедуры и, при отсутствии соглашения, может содержать самостоятельный анализ и рекомендации. Поэтому термины, относящиеся к документам разных стадий, нельзя использовать как взаимозаменяемые.

Конфиденциальность действует прежде всего во время добрых услуг и защищает обмен мнениями, коммерчески чувствительные сведения и условия для доверительного диалога. При этом французский НКЦ поддерживает публичность процесса через заявления о приемлемости, промежуточные сообщения, итоговые документы и уведомление ОЭСР. Такое сочетание позволяет не раскрывать переговорные материалы, но сохранять прозрачность статуса дела.

Разные процессуальные исходы также не образуют шкалу «нарушение - отсутствие нарушения». Соглашение может завершить спор без определения соответствия; итоговое заявление может содержать выводы и рекомендации без соглашения; отзыв обращения может прекратить процедуру без проверки; положительная первичная оценка лишь открывает возможность перехода к добрым услугам.

2. Сравнительная карта кейсов

Сравнительная карта отражает только тот процессуальный результат, который подтверждён представленными официальными документами НКЦ Франции. Положительная первичная оценка не приравнивается к установлению нарушения.

Кейс	Предмет обращения	Процедурный результат	Аналитическое значение
SHEIN	Модель ультрабыстрой моды (<i>ultra-fast fashion</i>); непрозрачность цепочки поставок; трудовые, экологические и потребительские риски.	Добрые услуги и медиация завершились без соглашения. НКЦ провёл рассмотрение по существу, установил несоответствия нескольким главам Руководящих принципов и сформулировал рекомендации; предусмотрен последующий контроль через 6 и 12 месяцев.	Наиболее содержательный кейс: НКЦ оценил не только отдельные эпизоды, но и бизнес-модель, корпоративную политику и эффективность системы должной осмотрительности.
Air France	Предполагаемые трудовые нарушения у американского поставщика Flying Food Group и достаточность должной осмотрительности Air France.	Медиация не привела к соглашению. Air France провела внешний социальный аудит FFG. НКЦ признал аудит полезным, но отметил сохраняющиеся разногласия, ограниченное раскрытие результатов и необходимость дальнейших мер. Дело закрыто итоговым заявлением; контроль - в течение 12 месяцев.	Кейс показывает, что аудит не завершает должную осмотрительность автоматически: необходимы вовлечение представителей работников, доступ к существенной информации, мониторинг корректирующих мер и использование влияния на поставщика.
Veolia	Признание профсоюза на площадке в Шеффилде и предполагаемый риск для надежности муниципальной услуги по обращению с отходами.	После признания формальной приемлемости заявитель отозвал обращение. Оно закрыто до завершения первичной оценки, без добрых услуг, рассмотрения по существу и рекомендаций.	Процессуальный кейс: показывает пределы внесудебного механизма при отзыве обращения и необходимость ясно отделять закрытие от оценки поведения компании.
Crédit Mutuel Equity	Права работников Onomo Hotel Soparky и должная осмотрительность французского миноритарного инвестора в отношении инвестиции в Onomo Hotels.	Добрые услуги в форме обмена документами не привели к соглашению. НКЦ признал действия СМЕ в целом соразмерными статусу миноритарного неоперационного акционера, но указал на неполное использование рычагов влияния.	Кейс уточняет стандарт для миноритарного инвестора: объём действий соразмерен его роли, однако участие в совете директоров требует использовать возможности для запроса информации, контроля эффективности мер и диалога с профсоюзом.

3. Кейс SHEIN: оценка бизнес-модели и системы должной осмотрительности

Заявители: два депутата Национального собрания Франции - Доминик Потье (Dominique Potier) и Борис Валло (Boris Vallaud)

Компания: группа SHEIN (SHEIN Group)

Сектор и география: электронная торговля, текстильная и швейная промышленность, глобальная цепочка поставок; деятельность на рынке Франции

Ключевые главы: I, II, III, IV, V, VI и VIII Руководящих принципов

Статус: процедура завершена итоговым заявлением от 18 сентября 2025 года; предусмотрен контроль через 6 и 12 месяцев

3.1. Суть обращения и позиции сторон

Обращение было направлено в НКЦ Франции 20 июня 2023 года, а его получение было подтверждено 21 июня. Заявители критиковали модель ультрабыстрой моды (*ultra-fast fashion*) SHEIN, основанную, по их мнению, на постоянном массовом обновлении дешёвого ассортимента, непрозрачной и преимущественно вынесенной в Китай цепочке поставок, а также на стимулировании перепроизводства и сверхпотребления.

В обращении были объединены несколько блоков: предполагаемые нарушения прав человека и трудовых прав у поставщиков, длительное рабочее время и отсутствие достаточных социальных гарантий; риск присутствия опасных химических веществ в отдельных товарах; воздействие производственной и логистической модели на окружающую среду; недостаточность раскрытия корпоративной, финансовой и нефинансовой информации; а также недостаточная информированность потребителей о происхождении, составе и характеристиках продукции.

SHEIN согласилась взаимодействовать с НКЦ и представила сведения о Кодексе поведения поставщиков (*Supplier Code of Conduct*), Стандартах ответственности поставщиков (*Supplier Responsibility Standards*), Политике ответственного снабжения (*Responsible Sourcing Policy*), системе аудитов поставщиков и экологических инициативах. Компания подчёркивала развитие модели «моды по требованию» (*on-demand fashion*), наличие процедур контроля продукции и поставщиков, цели декарбонизации и расширение публичной отчётности. Одновременно значительная часть переданной НКЦ информации оставалась конфиденциальной и по просьбе компании не была передана заявителям.

3.2. Компетенция и процессуальная динамика

НКЦ признал свою компетенцию, хотя глобальная штаб-квартира SHEIN находится в Сингапуре. Основанием стала реальная деятельность компании во Франции: онлайн-продажи и доставка, цифровые рекламные кампании, временные магазины и иные маркетинговые операции. Кроме того, часть предполагаемых воздействий относилась непосредственно к французским потребителям и раскрытию информации на французском рынке.

Поскольку обращение было подано после обновления Руководящих принципов 8 июня 2023 года, но включало факты, возникшие ранее, НКЦ учитывал редакции 2011 и 2023 годов. При этом основной анализ и рекомендации

были ориентированы на актуальную редакцию 2023 года, чтобы определить необходимые изменения в будущей политике компании.

14 сентября 2023 года НКЦ решил принять обращение, а 18 октября опубликовал первичную оценку. В ходе добрых услуг НКЦ отдельно заслушал стороны, привлёк экспертов французского сектора моды и роскоши и предложил медиацию. Совместная встреча состоялась 17 февраля 2025 года в Министерстве экономики и финансов Франции. Диалог был структурирован вокруг экологического воздействия и рисков для здоровья потребителей, условий труда и прав человека в цепочке поставок, а также раскрытия информации. Соглашения стороны не достигли.

После медиации НКЦ перешёл к заключительной стадии. Он направил SHEIN дополнительные вопросы, собрал сведения из открытых источников через экономические службы французских посольств, направил проект итогового заявления сторонам для замечаний и проинформировал НКЦ Бельгии. Итоговое заявление было принято 18 сентября 2025 года. НКЦ отметил, что в ходе процедуры SHEIN расширила публичную коммуникацию по цепочке поставок и стала ежегодно публиковать отчёты об устойчивом развитии, однако это не устранило выявленные несоответствия.

3.3. Выводы НКЦ по отдельным главам

3.3.1. Соблюдение национального законодательства и подход, выходящий за рамки минимального соблюдения закона

НКЦ указал, что SHEIN должна соблюдать французское и европейское законодательство в странах сбыта, а в цепочке поставок - стремиться применять международные стандарты ОВБ в максимально возможной степени, даже если местное законодательство менее требовательно. По оценке НКЦ, система требований к поставщикам была чрезмерно ориентирована на соблюдение национального законодательства Китая, которое не обеспечивает того же уровня защиты свободы объединения, коллективных переговоров и ряда иных трудовых прав, что стандарты ОЭСР и Международной организации труда (*International Labour Organization, ILO; далее - МОТ*).

НКЦ обратил внимание, что международные стандарты в документах SHEIN часто упоминались как поощряемые, тогда как национальное законодательство формулировалось как обязательное. Неясность практического применения, отсутствие прозрачной методики аудита и исключение некоторых фундаментальных трудовых прав из категорий нарушений, требующих немедленного исправления или прекращения деловых отношений, привели НКЦ к выводу о несоответствии рекомендации пункта 2 главы I.

3.3.2. Раскрытие информации

НКЦ признал прогресс в нефинансовой коммуникации: SHEIN начала публиковать отчеты об устойчивом развитии, документы по управлению поставщиками и тематические политики. Однако финансовая и корпоративная прозрачность оставалась крайне ограниченной. Отсутствовали достаточные

сведения о структуре группы и связях между компаниями, собственниках и бенефициарах, органах управления, финансовых и операционных результатах.

Недостаточно раскрывались и элементы самой должной осмотрительности: каким образом ОВБ встроено в органы управления и надзора; какие существенные воздействия и риски выявлены; как они оцениваются и ранжируются; какие критерии используются для определения приоритетов. НКЦ пришёл к выводу о несоблюдении большинства рекомендаций главы III.

3.3.3. Должная осмотрительность и аудит поставщиков

НКЦ признал наличие формализованных инструментов управления поставщиками и значительного числа аудитов. Вместе с тем компания не представила публичного картирования всей деятельности и цепочки поставок, социальных и экологических воздействий и рисков на этапах сырья, производства, хранения, доставки, использования и окончания жизненного цикла продукции. Отсутствие такого картирования затрудняло определение приоритетных рисков и соответствующих мер предотвращения, смягчения и устранения последствий.

Система аудита также оставалась непрозрачной: не раскрывались точные критерии, весовые коэффициенты показателей, методика выставления итоговой оценки и объективные основания выбора между полноценным аудитом на месте, ограниченной проверкой и дистанционной процедурой. Поэтому количество проведённых аудитов само по себе не позволяло оценить эффективность системы. НКЦ заключил, что политика, методология, практика и публичная коммуникация SHEIN ещё не соответствуют ожиданиям ОЭСР в отношении риск-ориентированной должной осмотрительности.

3.3.4. Права человека и трудовые отношения

НКЦ подробно рассмотрел детский и принудительный труд, использование стажеров и учеников, рабочее время, оплату труда, свободу объединения и коллективные переговоры. Он отметил, что отдельные положения стандартов поставщиков формально охватывают эти вопросы, но их практическая применимость ограничена неопределёнными исключениями, ориентацией на местное право и отсутствием прозрачной связи с аудитами и корректирующими мерами.

В частности, возможность превышения 60-часовой рабочей недели в «чрезвычайных или необычных ситуациях» не сопровождалась объективными критериями; в части достойного дохода и достойной заработной платы (*living income and living wage*) компания лишь поощряла выплаты выше установленного минимума без понятной методики и контроля; свобода объединения и коллективные переговоры сводились преимущественно к соблюдению местного законодательства. НКЦ указал на несоответствие нескольким рекомендациям глав IV и V.

3.3.5. Окружающая среда и интересы потребителей

НКЦ признал наличие климатических целей, инициатив по переработанному полиэстеру, солнечным панелям и сокращению логистических расстояний. Однако экологическая политика была сосредоточена главным образом на выбросах

парниковых газов и не опиралась на комплексное картирование рисков полного жизненного цикла. Не были достаточно раскрыты воздействия сырья, окрашивания и обработки, производства, упаковки, транспортировки и окончания срока службы товаров. Рост выбросов между 2022 и 2023 годами и ограниченный масштаб отдельных инициатив также вызвали вопросы об эффективности заявленной траектории.

По потребительскому блоку НКЦ отметил, что списки запрещенных и ограниченных веществ были опубликованы, однако результаты проверок не раскрывались и не отвечали на утверждения заявителей. Информация о происхождении и социальных и экологических характеристиках товаров была труднодоступной и часто неполной. НКЦ установил несоответствие главам VI и VIII.

3.4. Рекомендации и последующий контроль

НКЦ сформулировал восемь взаимосвязанных рекомендаций. Они охватывают не только отдельные процедуры, но и пересмотр корпоративной модели, чтобы политика устойчивого развития была соразмерна системным рискам модели ультрабыстрой моды.

- модернизировать бизнес-модель и корпоративную политику с учётом Руководящих принципов, Руководства ОЭСР по должной осмотрительности для ответственных цепочек поставок в швейном и обувном секторе (*OECD Due Diligence Guidance for Responsible Supply Chains in the Garment and Footwear Sector*) и рекомендаций НКЦ Франции, подготовленных после обрушения здания Rana Plaza;
- перейти от минимального соблюдения национального законодательства к подходу, выходящему за рамки закона (*beyond the law*), в странах производства и сбыта, а также на этапе окончания жизненного цикла продукции;
- внедрить риск-ориентированную должную осмотрительность (*risk-based due diligence*) по всем видам деятельности, товарам, услугам и деловым отношениям, включая предотвращение, смягчение и устранение неблагоприятных последствий;
- усилить защиту прав человека и достойного труда, пересмотреть закупочные практики, обеспечить социальный диалог и учитывать системные риски сектора;
- создать комплексную систему экологического управления по полному жизненному циклу и постоянно улучшать экологические результаты;
- расширить финансовое, корпоративное и нефинансовое раскрытие информации, включая структуру группы, механизмы управления, существенные риски и систему должной осмотрительности;
- усилить защиту интересов потребителей, достоверность информации, безопасность товаров, защиту данных и доступ к внесудебным механизмам разрешения споров;

- реализовать 10 рекомендаций и 5 предложений НКЦ Франции по ответственным глобальным цепочкам поставок в текстильном и швейном секторе.

НКЦ закрыл основную процедуру, но предложил сторонам представить информацию о выполнении рекомендаций через шесть и двенадцать месяцев. Результаты контроля могут быть опубликованы. Тем самым итоговое заявление рассматривается не как конечная публичная оценка, а как основа последующей проверки изменений.

3.5. Сила и значение кейса

SHEIN является наиболее содержательным из четырех дел, поскольку НКЦ завершил медиационную стадию, провел самостоятельный анализ и сформулировал выводы о соответствии конкретным главам. В центре оценки находились не только отдельные нарушения на фабриках, но и способность бизнес-модели компании выявлять и управлять системными рисками во всей цепочке создания стоимости.

Кейс показывает различие между наличием корпоративных документов и эффективностью должной осмотрительности. Отчёты, кодексы и тысячи аудитов не считаются достаточными, если компания не показывает карту рисков, методику приоритизации, связь аудитов с международными стандартами, участие затронутых сторон и фактические результаты исправительных мер. Кроме того, НКЦ связал ответственность компании с полным жизненным циклом продукции и потребительской информацией, а не только с производственной площадкой.

4. Кейс Air France: должная осмотрительность в отношении поставщика услуг

Заявитель: американский профсоюз UNITE HERE Local 11

Компания: Air France

Деловое отношение: поставщик бортового питания Flying Food Group (FFG) в США

Ключевые главы: II, IV и V Руководящих принципов

Статус: процедура завершена итоговым заявлением от 7 мая 2026 года; рекомендации подлежат контролю в течение 12 месяцев

4.1. Суть обращения

15 января 2024 года американский профсоюз UNITE HERE Local 11 обратился в НКЦ Франции в отношении Air France. Предметом обращения были предполагаемые нарушения у поставщика бортового питания Flying Food Group (FFG), оказывавшего услуги авиакомпании в Калифорнии, и достаточность должной осмотрительности Air France в отношении этого поставщика.

Заявитель указывал на предполагаемые угрозы увольнением и увольнением профсоюзных представителей, наблюдение за работниками, попытки лишить профсоюз статуса представителя и ограничить доступ его представителей; несоблюдение минимальной оплаты труда; допуск к управлению тяжелыми транспортными средствами без необходимых лицензий, блокирование выходов и

использование неисправного оборудования; недостаточную защиту от дискриминации; а также споры о правах работников на возвращение к работе после COVID-19.

Претензия к Air France была построена не на утверждении, что авиакомпания непосредственно совершила все перечисленные нарушения. Заявитель ставил вопрос, осуществляла ли она достаточную должную осмотрительность, вовлекала ли профсоюз как представителя затронутых работников и использовала ли свое влияние на поставщика для предотвращения или смягчения предполагаемых воздействий, особенно по оплате труда.

Air France отвергла утверждение о недостаточности своей должной осмотрительности. Компания представила НКЦ описание превентивного подхода к субподрядчикам, а также процедур проверки и оценки Flying Food Group после получения информации о предполагаемых нарушениях.

4.2. Компетенция, координация и процедура

Хотя предполагаемые воздействия возникли в США, ведущим стал НКЦ Франции, поскольку головной офис Air France находится во Франции. НКЦ США подтвердил поддерживающую роль. Французский НКЦ также регулярно обменивался информацией с НКЦ Германии и Японии, куда UNITE HERE направил сопоставимые обращения в отношении других авиакомпаний - клиентов FFG. Итоговое заявление было направлено НКЦ США для информации.

НКЦ признал обращение достаточно конкретным и документированным, отметил добросовестность и прямой интерес профсоюза и установил связь вопросов с главами II, IV и V. Параллельные местные производства не стали автоматическим препятствием: НКЦ решил учитывать их развитие и материалы, представляемые сторонами. Первичная оценка была опубликована 22 ноября 2024 года, после чего обе стороны приняли предложение добрых услуг.

После отдельных слушаний НКЦ организовал медиационную встречу 27 января 2025 года. Стороны продолжили обмен информацией, а Air France предложила провести локальный внешний социальный аудит FFG. В мае 2025 года НКЦ опубликовал промежуточное заявление. 21 ноября 2025 года Air France представила НКЦ результаты аудита в обобщённой форме и разрешила устно сообщить основные выводы UNITE HERE, однако не передала НКЦ и заявителю полный текст аудиторского отчёта. После обмена позициями по организации и результатам аудита НКЦ перешёл к заключительной стадии. Итоговое заявление было принято 7 мая 2026 года и закрыло процедуру.

4.3. Итоговый анализ, рекомендации и значение кейса

НКЦ положительно отметил наличие у Air France внутренней превентивной политики в отношении субподрядчиков, усиление контактов с FFG после подачи обращения, проведение проверок и организацию внешнего социального аудита. Аудит охватывал свободу объединения, оплату труда, охрану труда и недискриминацию; Air France также согласилась учесть дополнительные документы профсоюза при подготовке проверки. По представленному НКЦ резюме, аудит не выявил существенных нарушений по рассмотренным темам, а

FFG разработала план корректирующих действий в отношении выявленных несоответствий.

Одновременно UNITE HERE решительно оспаривал методологию и выводы аудита, указывал на отсутствие прямого участия профсоюза в его подготовке и на недостаточную прозрачность результатов. НКЦ отметил, что полученная им информация об аудите носила обобщённый характер, что ограничивало возможность полностью оценить надёжность выводов. Поэтому социальный аудит был признан полезным элементом должной осмотрительности, но не исчерпывающим ответом на все утверждения обращения и требующим дальнейшего углубления.

НКЦ отдельно связал качество должной осмотрительности со значимым взаимодействием с заинтересованными сторонами. Требования независимости и конфиденциальности аудита, по его оценке, не исключают более тесного вовлечения представителей работников, если это не нарушает законную конфиденциальность и целостность проверки. Более полное информирование о сфере аудита и его основных результатах могло бы укрепить доверие и уточнить оценку сохраняющихся рисков.

НКЦ рекомендовал Air France поддерживать открытый канал коммуникации с UNITE HERE, продолжать периодический мониторинг деятельности FFG, использовать простые показатели и документировать корректирующие меры. При сохранении сигналов риска компании предложено усилить влияние на поставщика, в том числе рассмотреть согласованный подход совместно с другими авиакомпаниями. Сторонам предложено представить информацию о последующих действиях в течение 12 месяцев.

Аналитическое значение кейса состоит в том, что наличие корпоративной политики, проверок и независимого аудита является важным, но не самодостаточным доказательством эффективности должной осмотрительности. НКЦ оценивает также качество методологии, участие правообладателей, доступность существенной информации, отслеживание корректирующих мер и фактическое использование влияния на делового партнёра.

5. Кейс Veolia: закрытие после отзыва обращения

Заявитель: британский профсоюз Unite the Union

Компания: Veolia Group и её британские структуры

География: площадка по обращению с отходами в Шеффилде, Великобритания

Ключевые главы: V и VIII Руководящих принципов

Статус: процедура закрыта 27 августа 2025 года до завершения первичной оценки

5.1. Суть обращения и позиция компании

НКЦ получил материалы обращения 13 февраля 2025 года и подтвердил их получение 14 февраля. Британский профсоюз Unite the Union утверждал, что Veolia UK в 2015–2024 годах отказывалась признавать профсоюз, выбранный работниками, и связывала такое признание с предварительным соглашением с

другим профсоюзом GMB, который заявитель считал предпочитаемым руководством. Эти утверждения были отнесены к свободе объединения и главе V.

Дополнительно заявитель связывал трудовой конфликт с интересами потребителей: по его позиции, отказ от соглашения создавал риск нарушения или прекращения муниципальной услуги по обращению с отходами в Шеффилде. Претензии к британской дочерней структуре были связаны с предполагаемой недостаточностью должной осмотрительности французской группы.

Veolia отвергла обвинения и квалифицировала ситуацию как межпрофсоюзный спор между Unite the Union и GMB, который оставался большинственным профсоюзом на площадке. Компания также сослалась на решение Центрального арбитражного комитета Великобритании (*Central Arbitration Committee*) от 4 апреля 2025 года, отклонившего требование Unite the Union о признании в связи с действующим соглашением с GMB.

5.2. Процедурный исход

Французский и британский НКЦ согласовали, что дело будет рассматривать НКЦ Франции, поскольку головной офис Veolia Group находится во Франции. 8 апреля 2025 года обращение было признано формально приемлемым, 18 апреля компания была уведомлена, после чего началась первичная оценка.

22 апреля 2025 года заявитель сообщил об отзыве обращения - через несколько дней после уведомления компании. В результате НКЦ не завершил первичную оценку и не смог приступить к рассмотрению по существу. Он не решал, заслуживают ли вопросы дальнейшего рассмотрения, не предлагал добрые услуги, не проводил медиацию и не формулировал выводов или рекомендаций. 27 августа 2025 года было опубликовано заявление о закрытии.

Закрытие не является ни подтверждением позиции Veolia, ни признанием утверждений Unite. Оно фиксирует только процессуальный факт: заявитель прекратил участие до завершения фильтра, необходимого для перехода к добрым услугам. НКЦ также указал, что новое обращение Unite, основанное на тех же утверждениях, не будет повторно рассмотрено тем же НКЦ.

5.3. Значение кейса

Значение кейса Veolia носит процессуальный характер. Дело показывает, почему необходимо различать формальную приемлемость и положительную первичную оценку. Первая подтверждает наличие обязательных элементов обращения; вторая предполагает анализ значимости вопросов, связи с предприятием и возможности позитивного вклада добрых услуг. В деле Veolia процедура остановилась между этими стадиями.

Публичное заявление о закрытии важно для прозрачности: оно излагает предмет обращения, позицию компании, компетенцию, хронологию и причину отсутствия оценки по существу. Это предотвращает ошибочное толкование, будто отзыв равен соглашению сторон, отказу в приемлемости или установлению соблюдения Руководящих принципов.

6. Кейс Crédit Mutuel Equity: должная осмотрительность миноритарного инвестора

Заявитель: Международный союз работников пищевой промышленности, сельского хозяйства, гостиничного и ресторанного сектора, табачной промышленности и смежных отраслей (International Union of Food, Agricultural, Hotel, Restaurant, Catering, Tobacco and Allied Workers' Associations, IUF), при поддержке местной профсоюзной федерации FHTRC в Гвинее

Компания: Crédit Mutuel Equity (CME)

Инвестиционная связь: миноритарная доля в African Hotel Development Luxembourg (AHD Luxembourg), материнской структуре Onomo Hotels; предполагаемое воздействие - на работников Onomo Hotel Conakry в Гвинее

Ключевые главы: II, IV и V Руководящих принципов

Статус: процедура завершена итоговым заявлением от 23 июня 2026 года; добрые услуги не привели к соглашению

6.1. Суть обращения

6 августа 2024 года IUF подала обращение в отношении Crédit Mutuel Equity, французской компании прямых инвестиций (*private equity firm*), владеющей миноритарной долей в panaфриканской гостиничной группе Onomo Hotels. Обращение относилось к предполагаемым нарушениям прав работников Onomo Hotel Conakry в Гвинее и к тому, как CME осуществляла должную осмотрительность в связи со своей инвестицией.

IUF утверждала, что работников запугивали и угрожали увольнением из-за профсоюзной деятельности, отдельные члены профсоюза были уволены, а после победы FHTRC на выборах в январе 2024 года руководство продолжало дискриминацию. Также заявитель указывал на отказ вести добросовестные коллективные переговоры и на перевод работников на более нестабильные формы занятости через субподряд.

Основной вопрос к CME состоял в предполагаемом неиспользовании влияния миноритарного акционера. По позиции IUF, инвестор должен был предпринять меры для предотвращения или смягчения нарушений, побудить Onomo Hotels уважать трудовые права и содействовать конструктивному социальному диалогу.

6.2. Позиция CME и ход добрых услуг

CME отвергла утверждение о нарушении требований должной осмотрительности и подчеркнула, что миноритарная доля не предоставляет ей полномочий по оперативному управлению Onomo Hotels. Вместе с тем компания сообщила, что до подачи обращения отслеживала ситуацию через участие в экологическом и социальном комитете и совете директоров AHD Luxembourg, напрямую связывалась с руководством Onomo Hotels и вынесла вопрос на рассмотрение собственного Комитета по рискам. CME также ссылалась на меры, предпринятые менеджментом и другими акционерами: организацию профсоюзных выборов, обучение по социальному диалогу, проверку жалоб, план реинтеграции

работников, ранее переведённых на субподряд, пересмотр практики найма и внутренний аудит.

21 мая 2025 года НКЦ опубликовал положительную первичную оценку и предложил сторонам добрые услуги. Обе стороны приняли предложение, однако СМЕ не пожелала участвовать в медиационной встрече и предпочла обмен документами через НКЦ. 1 декабря 2025 года компания направила для передачи IUF обновлённое описание проведённых проверок и письмо AND Luxembourg, в котором напомнила о значении Руководящих принципов и просила информировать её о дальнейшем развитии ситуации. НКЦ передал документы заявителю.

В ходе добрых услуг СМЕ также сообщила о создании прямого канала связи между IUF и руководством по персоналу Onomo Hotels, смене руководителя гостиницы в Конакри и о возвращении части временных работников. IUF, в свою очередь, считала, что СМЕ недостаточно взаимодействовала непосредственно с профсоюзом и не использовала влияние инвестора. В феврале 2026 года НКЦ сообщил СМЕ о соглашении, достигнутом между мажоритарным акционером Vatipart и IUF в рамках процедуры НКЦ Люксембурга, и предложил поддержать его реализацию. СМЕ отказалась, сославшись на статус неоперационного миноритарного акционера. Соглашение между СМЕ и IUF в рамках французской процедуры достигнуто не было.

6.3. Трансграничная координация

Сопоставимые обращения были направлены в НКЦ Великобритании и Люксембурга в отношении других инвесторов группы Onomo Hotels. НКЦ Марокко, где находится головной офис Onomo Hotels, не был формально наделён обращением IUF, но участвовал в координации. После встречи НКЦ Великобритании, Люксембурга и Марокко 25 сентября 2024 года и консультации с Секретариатом ОЭСР 9 октября 2024 года было решено рассматривать обращения отдельно, сохраняя обмен информацией. Французский НКЦ впоследствии продолжал взаимодействие с британским и люксембургским НКЦ.

22 декабря 2025 года НКЦ Люксембурга опубликовал итоговое заявление, согласно которому Vatipart и IUF достигли соглашения о том, как мажоритарный акционер будет использовать влияние для поддержки дальнейшего диалога. Этот результат стал релевантным для французской процедуры: НКЦ Франции предложил СМЕ поддержать реализацию соглашения. Раздельное, но согласованное рассмотрение позволило оценивать каждого инвестора с учётом размера доли, договорных и корпоративных прав, участия в органах управления и фактически предпринятых действий.

6.4. Итоговый анализ, рекомендации и значение кейса

НКЦ установил, что миноритарная доля СМЕ в холдинговой компании в сочетании с участием в её совете директоров создаёт прямую связь между инвестором и предполагаемыми неблагоприятными воздействиями. Такая связь требует конкретного и соразмерного использования влияния, но не означает, что СМЕ должна заменить оперативное руководство гостиницы, холдинга или мажоритарного акционера при осуществлении корректирующих мер. Участие в

совете директоров одновременно предоставляет возможности информировать, ставить вопросы и контролировать ситуацию, превышающие возможности полностью пассивного инвестора.

НКЦ признал действия СМЕ в целом соответствующими её статусу неоперационного миноритарного акционера. Компания не оставалась пассивной: приняла добрые услуги, проверяла факты и принятые меры, обменивалась информацией с заявителем через НКЦ и направила письмо холдинговой компании. НКЦ также указал, что СМЕ могла разумно опираться на проверки мажоритарного акционера, бывшего соинвестора и менеджмента, если самостоятельно оценивала качество и надёжность этих процедур.

Вместе с тем НКЦ пришёл к выводу, что СМЕ не использовала все рычаги, фактически доступные ей через участие в совете директоров. Компания могла более последовательно контролировать развитие ситуации и эффективность принятых мер, а более тесное взаимодействие с профсоюзом могло бы уточнить оценку остаточных рисков. Отказ поддержать реализацию соглашения Vatipart и IUF, по мнению НКЦ, не мог быть полностью оправдан только миноритарным статусом СМЕ.

НКЦ рекомендовал СМЕ поддержать соглашение между Vatipart и IUF, продолжать наблюдение за ситуацией в гостинице Конакри, оценивать эффективность реализуемых мер и использовать рычаги, связанные с участием в органах управления холдинга. При необходимости компании также предложено вступать в диалог с соответствующими заинтересованными сторонами, прежде всего с профсоюзами. Итоговое заявление от 23 июня 2026 года закрыло процедуру.

Аналитическое значение кейса состоит в уточнении принципа пропорциональности: миноритарный и неоперационный статус влияет на объём ожидаемых действий, но не устраняет обязанности использовать реально доступное влияние. Оценка должна учитывать не только размер доли, но и участие в совете директоров, доступ к информации, возможность ставить вопросы перед менеджментом, контролировать эффективность мер и взаимодействовать с правообладателями.

7. Общие аналитические выводы по практике НКЦ Франции

7.1. Французская модель сочетает диалог, публичность и самостоятельный анализ

Четыре завершённых кейса показывают разные функции одного механизма. По SHEIN НКЦ после неудачной медиации провёл самостоятельное рассмотрение и установил несоответствия. По Air France и Crédit Mutuel Equity он завершил добрые услуги без соглашения, но оценил предпринятые компаниями меры, выявил направления для улучшения и сформулировал рекомендации. По Veolia НКЦ мотивированно закрыл дело после отзыва обращения, не переходя к первичной оценке по существу. Поэтому эффективность НКЦ определяется не

только соглашениями, но и качеством анализа, рекомендаций и прозрачностью процессуального исхода.

7.2. Должная осмотрительность применяется к различным формам связи предприятия с воздействием

SHEIN относится к глобальной цепочке поставок и бизнес-модели; Air France - к договорному отношению с поставщиком услуг; Veolia - к зарубежной дочерней структуре; Crédit Mutuel Equity - к портфельной инвестиции. Общий вопрос заключается не только в том, кто непосредственно вызвал предполагаемое неблагоприятное воздействие, но и в том, связана ли с ним деятельность, услуга или инвестиция предприятия через деловые отношения и какие меры предприятие могло разумно предпринять.

При этом объём ожидаемых действий не является одинаковым. Итоговые заявления по Air France и СМЕ позволяют сопоставить два типа влияния: договорные и коммерческие рычаги заказчика в отношении поставщика и корпоративные рычаги миноритарного инвестора, представленного в совете директоров. В обоих случаях НКЦ признал полезность уже предпринятых шагов, но связал дальнейшее соответствие с постоянным мониторингом, вовлечением заинтересованных сторон и более последовательным использованием влияния. Только дело SHEIN содержит прямые выводы о несоответствии ряду положений Руководящих принципов.

7.3. Заинтересованные стороны являются источником информации для должной осмотрительности

Профсоюзы в делах Air France, Veolia и Crédit Mutuel Equity выступают не только заявителями, но и носителями информации о предполагаемых воздействиях. Итоговые заявления по Air France и СМЕ дополнительно показывают, что вовлечение заинтересованных сторон необходимо не только для получения первоначальных сведений, но и для проверки качества аудита, оценки эффективности корректирующих мер и выявления остаточных рисков. Ограниченный обмен результатами проверки или опора исключительно на информацию менеджмента могут снизить доверие к процессу должной осмотрительности.

7.4. Процессуальная стадия определяет допустимый язык анализа

По SHEIN допустимо говорить об установленных НКЦ несоответствиях и восьми рекомендациях. По Air France - о предпринятых мерах должной осмотрительности, полезности социального аудита, сохраняющихся разногласиях и рекомендациях продолжить диалог и мониторинг; итоговое заявление не рассматривает аудит как исчерпывающий ответ на все утверждения. По Crédit Mutuel Equity - о действиях, в целом соответствующих статусу миноритарного инвестора, одновременно с выводом о неполном использовании доступных рычагов влияния. По Veolia - только о формальной приемлемости, отзыве обращения и закрытии процедуры без оценки поведения компании.

7.5. Координация НКЦ сохраняет единство трансграничного контекста

Французский НКЦ последовательно определяет, какое государство связано с головным офисом, где возникло предполагаемое воздействие и рассматриваются ли сходные обращения к другим компаниям или инвесторам. Координация может принимать форму ведущей и поддерживающей роли, регулярного обмена по сопоставимым обращениям или отдельных процедур в отношении соинвесторов. Дело СМЕ показывает, что НКЦ государства, где находится портфельная компания, может участвовать в консультациях даже без формально поданного ему обращения, а результат одной национальной процедуры может стать релевантным для рекомендаций в другой.

8. Значение французской практики для НКЦ Казахстана

8.1. Оценивать не форму связи, а реальные возможности влияния

В трансграничных делах следует выстраивать карту корпоративных и договорных связей: материнская и дочерняя компания, заказчик и поставщик, инвестор и портфельная компания, цифровая платформа и участники её модели. Необходимо устанавливать не только формальные полномочия, но и фактически доступные рычаги: договорные требования, аудит и корректирующие планы у заказчика; право голоса, участие в совете директоров, запрос информации и контроль исполнения у инвестора; возможность согласованных действий с другими заказчиками или со инвесторами.

8.2. Встраивать взаимодействие с правообладателями в анализ должной осмотрительности

При проверке трудовых, правозащитных и экологических вопросов недостаточно опираться только на документы компании и её контрагентов. Следует отдельно фиксировать, кого НКЦ считает затронутыми правообладателями и заинтересованными сторонами, на каких этапах они привлекались, какую информацию получили и как их замечания повлияли на проверку и корректирующие меры. Законная конфиденциальность не должна автоматически исключать предоставление доступного резюме основных выводов и организацию содержательной обратной связи.

8.3. Связывать рекомендации с последующей проверкой и измеримыми показателями

Кейсы SHEIN и Air France показывают пользу заранее определённого последующего контроля. По SHEIN информация о выполнении рекомендаций запрашивается через 6 и 12 месяцев, по Air France - в течение 12 месяцев. Целесообразно указывать срок, предмет проверки, простые показатели прогресса, перечень подтверждающих документов и возможность публикации результата. Это позволяет оценивать не только наличие обещанных мер, но и их эффективность.

8.4. Оценивать не только наличие аудита, но и его убедительность

При рассмотрении корпоративного аудита необходимо анализировать независимость и компетентность проверяющего, надёжность методологии,

сопоставление разных источников, безопасный доступ работников к интервью, раскрытие основных результатов, план корректирующих действий и последующий мониторинг. Если предприятие опирается на проверку контрагента, мажоритарного акционера или менеджмента, оно должно самостоятельно оценить качество и надёжность такой проверки и определить, требуются ли дополнительные меры.

9. Итоговый вывод

Все четыре рассмотренных дела завершены, но их результаты различаются. По SHEIN НКЦ перешёл от медиации к детальной оценке бизнес-модели, цепочки поставок и корпоративных систем, установил несоответствия и сформулировал восемь рекомендаций. По Air France он признал полезность предпринятых проверок и социального аудита, но указал на сохраняющиеся разногласия, ограниченность раскрытия информации и необходимость продолжить диалог, мониторинг и использование влияния на поставщика. По Veolia отзыв обращения исключил завершение первичной оценки. По Crédit Mutuel Equity НКЦ признал меры в целом соразмерными статусу миноритарного инвестора, но установил, что компания могла активнее использовать возможности, связанные с участием в совете директоров.

Общая линия состоит в том, что ответственное ведение бизнеса оценивается не только по наличию политик, кодексов, аудитов или формальных процедур. Значение имеют качество проверки, получение информации от правообладателей, оценка эффективности корректирующих мер, прозрачность существенных результатов и последовательное использование доступного влияния. Новые итоговые заявления уточняют принцип пропорциональности: заказчик или миноритарный инвестор не обязан подменять операционное руководство контрагента, однако должен использовать реальные договорные, коммерческие, информационные и корпоративные возможности для предотвращения, смягчения и контроля неблагоприятных воздействий.

10. ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

- French National Contact Point, Initial Assessment Statement, Specific Instance “SHEIN in France”, 18 October 2023. <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Articles/3aed1b22-7bae-4d01-bc80-57fed06ced7d/files/337715d3-90a8-4614-8c50-7edbc6e88f71>
- French National Contact Point, Interim Statement, Specific Instance “Shein”, 27 February 2025. <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Articles/3aed1b22-7bae-4d01-bc80-57fed06ced7d/files/baa0654e-3b92-41a8-9e2f-bcef97518038>
- French National Contact Point, Final Statement, Specific Instance “SHEIN in France”, 18 September 2025. <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Articles/d8cfb135-59fe-4596-a359-6af441ade597/files/c8dcccc1-af72-49d7-9503-c04ff747c130>
- French National Contact Point, Initial Assessment Statement, Specific Instance “Air France in the United States”, 22 November 2024. <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Articles/ea15080e-ac6a-4e6b-9ab4-fa5fd8d42dab/files/3621e4de-01af-4b49-942a-e9beb2a64653>
- French National Contact Point, Interim Statement, Specific Instance “Air France in the United States”, 5 May 2025. <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Institutionnel/Niveau3/Pages/a81c6909-42cb-448b-91c5-d6ab5a9cb9f9/files/89235a78-dc68-4f0b-b105-0b0ca81b05f1>
- French National Contact Point, Final Statement, Specific Instance “Air France in the United States”, 7 May 2026. <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Articles/f34f3f0b-6ff9-4b28-a1ee-ee45cf6306d0/files/e44cd769-d072-455b-acd0-29026971504c>
- French National Contact Point, Statement, Specific Instance “Veolia in the United Kingdom”, 27 August 2025. <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Articles/a41129ef-9179-4b64-9aff-d163cd71d939/files/739e3e2d-1f06-419d-ba9a-c26cc6f2dc21>
- French National Contact Point, Initial Assessment Statement, Specific Instance “Crédit Mutuel Equity”, 21 May 2025. <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Articles/ef48d158-a6ac-4bdf-928b-b9218f48e5b6/files/9ba1e9e5-495a-466d-80fc-f42eb936744f>
- French National Contact Point, Final Statement, Specific Instance “Crédit Mutuel Equity”, 23 June 2026. <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Articles/233d2821-4802-48e8-bc92-6b95bea9b9a1/files/bbcbf12b-c5c2-4ba3-93fe-65c738db3b5c>