



DEPARTMENT OF ACCOUNTING

VISION 2021-2025

**THE FUTURE
IS YOU**



**SOCIETE
GENERALE**

VISION 2021-2025

Sequential representation subdivisions

- Methodology & Control
- CBR
- IFRS
- TAX
- Administrative Accounting & Affiliated companies

Methodology & Control

ACCOUNTING VISION

2021-2025



Methodology & Control

WHAT WAS DONE

2018-2020

Methodology & control

Эволюция в цифрах

✓ Оптимизация процесса ежемесячного закрытия баланса

Формирование регламента и контроль исполнения в целях сокращения сроков:

закрытия Баланса

-1 день

подготовки
Отчетности IFRS

-1 день



2018-2020

✓ Запуск проекта Luca (GL&AE) внедрено «зеркалирование»

✓ Старт синхронизации учета RAS и IFRS

начало процесса сближения стандартов учетов RAS и IFRS (IFRS 9, в т.ч. устранение GAP CC ПФИ в части кредитного риска (327 млн.руб.; все отношения хеджирования в МСФО (local) отражаются в РСБУ)

переход в RAS на Split accounting
(выпущенные облигации Открытие с встроенным ПФИ)

Эволюция в цифрах

✓ Изменение процесса контроля дебиторской задолженности

Выявление проблемных кейсов с уровнем просрочки > 2-х лет (Инкахран **543 тыс. долл.** США и **341 тыс. евро**)

Уменьшение налоговых отчислений (за счет себестоимости) и увеличению фин. результата



2018-2020

✓ Защита agile команды RAS Accounting

Формирование backlog для оперативной доставки изменений учета по 6-ти системам (БИС, АБС, ЦФТ, Диасофт, Luca, АБЭД и др.)

Methodology & control

Эволюция в цифрах



2018-2020

✓ Снижение стоимости функции подразделения

Единый процесс методологии и контроля учета

РОСБАНК

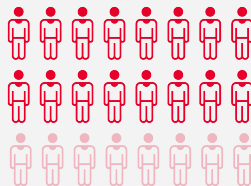


РОСБАНК ДОМ



РОСБАНК АВТО

Сокращение численности



24 FTE; 2 mth
2018

16 FTE; 1,7 mth
2020

	FTE	Salary (ye)
ПАЧ	-8	-6,6

Релокация функции из Москвы

FTE	2018	2020
HQ	17	9
HUB	7	7
%% HUB от Total	29%	44%

**Methodology &
Control**

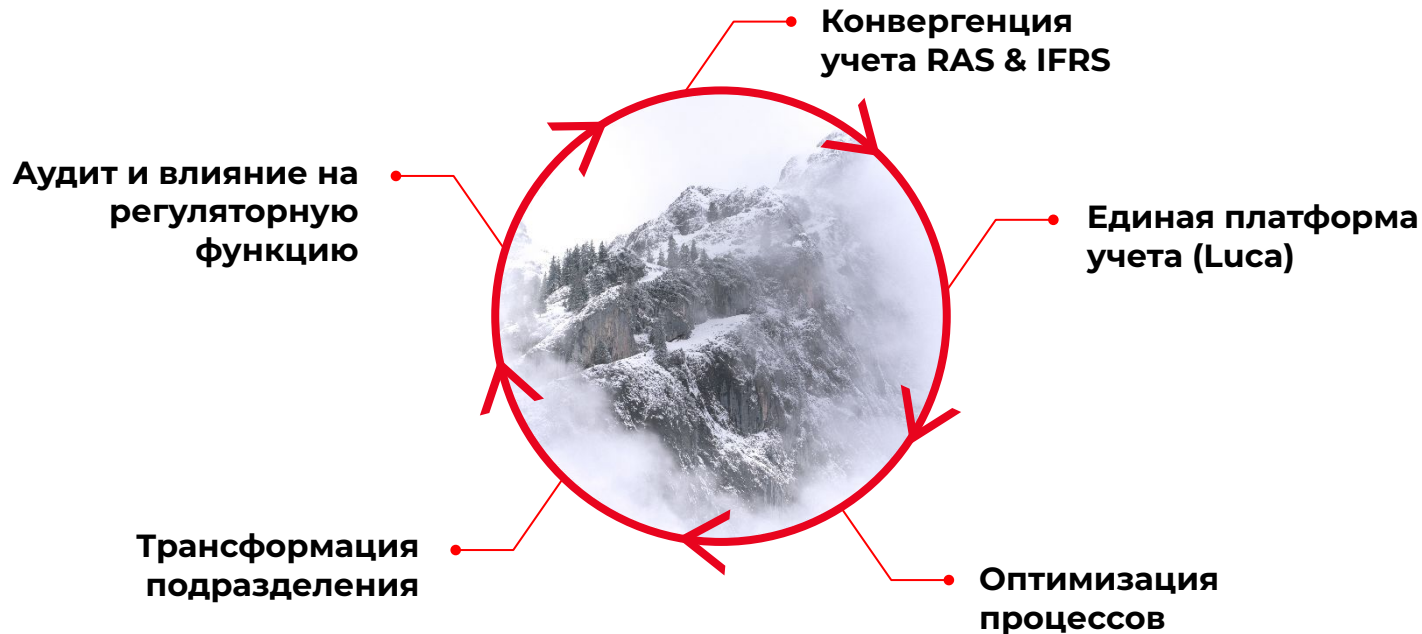
STRATEGY

2021-2025

**WHAT FOR
WHOM FOR
HOW**



WHAT FOR



Strategy Methodology & Control 2021-2025

WHAT FOR

Конвергенция учета RAS & IFRS

Min трансформационных корректировок в отчетности IFRS
Увеличение скорости подготовки управленческой отчетности

Единая платформа бухгалтерского учета (Luca)

Снять нагрузку по учету с бизнес подразделений (продуктовых систем)
Max быстрое закрытие баланса на D+1 до 12.00

Оптимизация

Минимизация количества филиалов
VoC через ICSS

Трансформация подразделения

Оптимальная стоимость функции и соответствие benchmark
Высвобождение ресурсов на методологическую, оптимизационную и контрольные функции

Аудит и влияние на регуляторную функцию

Аудит контрольных процедур учета – автоматизированные контроли по требованиям Законодательства и их соответствие условиям первичных документов; управление качеством контрольных мероприятий

Аудит эффективности процесса учета – анализ эффективности использования ресурсов учетных подразделений и ПО Банка в пределах компетенции Управления, в целях max оптимизации процессов учета и контроля

Стратегический Аудит – участие во внедряемых стандартах IFRS в RAS на стадии дискуссий ЦБ/Минфин + Оценка стоимости внедрения

WHOM FOR

Our clients

Внешние клиенты

ЦБ РФ

Аудит

МИНФИН

Внешние Клиенты

Внутренние клиенты

Management reporting

CBR, IFRS, TAX reporting

SG

ОПЕР, СМИБ,
Корп.Бизнес

Strategy Methodology & Control 2021-2025

HOW



Автоматизация

One Tool for accounting:
Luca

Control: Luca/ Контроль
MARTS/ RPA

Последняя миля:
Agile team

Core drivers of changes



Оптимизация процессов

Конвергенция IFRS в RAS

Симплификация: закрытие филиалов IvstI

Процесс VoC через ICSS

Методология: регуляторная функция



Трансформация подразделения

Трансформация профиля сотрудников

Процесс трансформации

Оптимальная стоимость функции и соответствие benchmark

Strategy Methodology & Control 2021-2025

HOW

Автоматизация

One Tool for accounting: Luca

Подключение всех продуктовых модулей incl. lcat

Самонастройка схем учета (IT - less)

Возможность ведения параллельного учета Tax & IFRS

Заккрытие баланса D+1 до 12ч

Control

Контроль Luca

MAX Автоматизация операционного и последующего контролей (RPA)

Реконсиляция событий и учета

Автоматизация информирования/
визуализация о результатах контролей

Контроль MARTS

Бизнес - контроли
в бухгалтерском учете

Автоматизация информирования /
визуализация о результатах контролей

Выверка качества данных витрин КХД D+2 до 10ч.

Последняя миля: Agile team

Оценка проектов изменений учетной функции (сроки, стоимость)

Strategy Methodology & Control 2021-2025

HOW



Оптимизация процессов

IFRS в RAS

Синхронизация стандартов IFRS с RAS учетом

Определение и минимизация текущих GAPs для уменьшения трансформационных корректировок

Оценка стоимости введения новых стандартов и изменений учета

Симплификация

Закрытие филиалов 1vs11; нет операционных контролей и ежедневного сальдирования сч ВТО

Максимальная автоматизация контролей

Закрытие Баланса на D+1. Проверка качества данных витрин КХД до 10ч D+2

Автоматизированное решение по формированию документов дня Банка и ЭА

Процесс

VoC через ICSS

Улучшение процесса взаимодействия с внутренним клиентом

Анализ процесса взаимодействия подразделений VoC через ICSS

Оптимизация процесса взаимодействия по результатам обратной связи VoC

Методология

Участие в рабочих группах Минфина, ЦБ & Big4

Оценка влияния вводимых стандартов

Возможность влияния и корректировки в моменте обсуждения внедряемых стандартов

Strategy Methodology & Control 2021-2025

HOW



Трансформация подразделения

Трансформация профиля сотрудников

Методолог - эксперт
стратегический аудит

Методолог-технолог
Эксперт по управлению
качеством контрольных
мероприятий –
аудит контрольных процедур
учета; аудит эффективности
процессов

Процесс трансформации

Автоматизация, оптимизация,
высвобождение ресурсов

Развитие квалификации:
методологическая – учет,
технологическая – IT landscape,
оптимизационная – процессы

Аудит и влияние
на регуляторную функцию

Оптимальная стоимость функции и соответствие benchmark

Flex
Работа без привязки
к рабочему месту Flex

Min FTE на контрольные
функции

Roadmap and milestones





Methodology &
Control

HOW WE SEE OUR FUTURE

VISION 2025

How we see our future



Трансформация подразделения

2021 год (16 FTE) → 2025 год (12 FTE)

Методологи
5 FTE

Баланс и контроли
10 FTE

Management
1 FTE

Эксперты методологии –
стратегический аудит
5 FTE

Методолог-технолог
Эксперт по управлению качеством
контрольных мероприятий – аудит
контрольных процедур учета; аудит
эффективности процессов
6 FTE

Management
1 FTE

How we see our future

Функция управления 2021-2025

2021 год



2025 год

Методология

Заккрытие баланса

Контроли

Формирование ДД и ЭА

Стратегический Аудит

Аудит эффективности

Управление качеством контрольных мероприятий

(Баланс, витрины КХД, контроли SG, дебиторская/ кредиторская задолженность)

Контроль формирования ДД и ЭА



VISION 2025

Банки / показатели	Unicredit	АЛЬФА-БАНК	Райффайзенбанк	Росбанк 2020 г	Vision Росбанк 2025 г
Total FTE	3 900	23 570	9 960	14 170 (10 070 + 4 100)	14 170
FTE Meth & Control	12	36	12	16	12
HQ	12	36	12	9	8
RF	-	-	0	7	4
% FTE Подразделения от Общей популяции	0,31%	0,15%	0,12%	0,11%	0,08%

Summary

1. Единственные релоцировали часть функции
2. В %% соотношении FTE управления к общей численности уже ниже benchmark

**THE FUTURE
IS YOU**



**SOCIETE
GENERALE**

CBR Reporting

DEPARTMENT OF ACCOUNTING


VISION 2025



CBR Reporting

WHAT WAS DONE

2018-2020



Эволюция в цифрах



2018-2020

✓ Снижение стоимости функции с одновременным объединением функциональности

Сокращение численности



25 FTE; 2,9 salary
2018

18 FTE; 1,9 salary
2020

	FTE	Salary (ye)
ПАЧ	-7	-1,0

Демосквизация

FTE	2018	2020
HQ	25	9
HUB	0	9
%% HUB от Total	0%	50%

Методология

Анализ и оптимизация нормативов

Высвобождение до 1,5% Н1(достаточности капитала) (порядка 140 млрд RWA)

Выбор подхода и реализация внедрения финализированного подхода расчета нормативов

Применение изменений в уровне коэффициентов риска по розничному кредитованию

Показатель долговой нагрузки (ПДН). Анализ вариантов и оптимизация потребления рва.

Снижение негативного эффекта на RWA порядка 2,5 млрд в год.

Выстраивание процесса прогнозирования Н6 (концентрации кредитного риска)

Формирование центра прогнозирования финансовых показателей

Оперативная поддержка бизнеса, SLA 3 часа

Новые регуляторные проекты

Участие в проработке и расчете влияния новой методики расчета процентного риска.

Проработка и расчет влияния новой методики расчета кредитного риска по ПФИ (КРС в рамках расчета норматива Н1 и Н6)

Участие в пилотном проекте ЦБ по изменению процесса расчета обязательных резервов (ФОР).

Развитие экспертизы в сфере формирования отчетности в хабе

Эволюция в цифрах



2018-2020

✓ Предоставление реестров и выгрузок в рамках проверки ЦБ

Снятие нагрузки с бизнес подразделений (формирование на одной руке)

Сокращение **в 4 раза** времени формирования и предоставления рабочей группе ЦБ (с 1 месяца до 1 недели), удовлетворение требований ЦБ по срокам формирования

Отсутствие в предписании/акте указания на несоответствие уровня автоматизации масштабам деятельности

Нивелирование негативных реакций со стороны Рабочей группы ЦБ

✓ Старт проекта централизации формирования отчетности

Принят функционал от Операционной вертикали в части расчета рыночного риска, КРС/РСК, регуляторного ОВП и других компонентов отчетности, находившихся на стороне Операционной вертикали, а также в части информирования других подразделений (Риски, ALM) в рамках принятого функционала

Оптимизация процесса принятого функционала (порядка 0,5 FTE)

Эволюция в цифрах



2018-2020

Мир

Объединение отчетности ДКБ+РБ, оптимизация численного состава подразделения

Гармоника

Объединение данных РФБ с РБ в КХД и СКД, первое формирование и предоставление отчетности

Перевод получения выгрузки данных в части условных обязательств кредитного характера РБ на КХД

Оптимизация процесса и сокращение на 2 дня общего времени команды на формирование данных

Защита команды Regulatory Reporting

CBR Reporting

STRATEGY 2021-2025

**WHAT FOR
WHOM FOR
HOW**



Strategy CBR Reporting 2021-2025

WHAT FOR

Единый центр формирования отчетности

Прием функционала от подразделений Банка
Единый источник получения информации для разных видов отчетности
Подготовка и консолидация ответов на запросы ЦБ в рамках принятого функционала

Трансформация профиля

Оперативный анализ изменений законодательства в целях соблюдения скорости внедрения изменений

Оптимальная стоимость функции CBR отчетности по рынку

Удержание команды с одновременной минимизацией снижения производительности и сроков выполнения функции

Развитие центра компетенции по прогнозированию регуляторных нормативов и капитала

Анализ законодательства и информирование бизнеса (Corp/Retail) в целях оптимизация RWA, достаточности капитала, ликвидности и других фин.показателей.

Пилотирование результатов проверок ЦБ для оптимизации влияния на РСБУ и МСФО. Анализ возможных изменений подходов проведения проверок, оценки импактов. Предвосхищение угроз негативного влияния на фин рез, прорыв серых зон. Взаимодействие с ЦБ.

Влияние на изменения регуляторной функции в части CBR отчетности

Участие в регуляторной гильотине, пилотных проектах, в переходе на единую модель данных.

Влияние на регуляторные изменения в интересах Банка и развития бизнеса.

Узнаваемость и повышение значимости бренда Регуляторной отчетности Росбанка на уровне Банка России и в межбанковской среде.

OUR CLIENTS - WHOM FOR

Внутренние клиенты

Вертикаль корпоративного бизнеса
Вертикаль розничного бизнеса
ALM
Вертикаль подразделений рисков

Анализ влияния сделок на финансовые показатели

Возможность маневров в стратегии кредитования и управления активами / пассивами

Предоставление данных о фактических финансовых показателях

Внешние клиенты

Банк России
Внешний аудит
Рейтинговые агентства
Клиенты, Издания

Прямой контакт для контроля со стороны ЦБ, оперативность реакции, нивелирование возможных негативных реакций

Предоставление данных о финансовых показателях Банка, ответы на запросы и предоставление пояснений

Снижение репутационных рисков

Strategy CBR Reporting 2021-2025

HOW



Автоматизация

Единый источник данных

Оптимальное ПО для обработки данных (BI, Power Query, Report Builder и т.д.)

Он-лайн данные для функции прогнозирования и оперативного реагирования

Core drivers of changes



Оптимизация процессов

Перестройка процесса составления отчетности, сокращение количества участников процесса в целом по Банку, исключение дублирования функционала

Демосквизация функций



Трансформация подразделения

Усиление прогнозной функции

Взаимодействия с регулятором в части влияния на изменения в законодательстве

Усиление ориентиров на внутреннего клиента

Strategy CBR Reporting 2021-2025

HOW

Автоматизация

Платформа

Единый источник данных

Наполненность витрин для целей отчетности

Высокая частота получения / обновления данных из учетных систем - срез данных на 17:00 текущего дня, 2-3 раза в день

Хранение большого объема данных / историчность (около 5-10 лет)

Возможность получения выгрузок

Инструмент агрегации

Инструмент для формирования отчетных форм

Формирование итоговых форм отчетности

Расшифровка полученных агрегатов / форм

Установка межформенных / межметричных контролей

Инструмент анализа

Инструмент для обработки данных

Высокая скорость обработки данных

Возможность самостоятельной алгоритмизации

Интуитивная визуализация

Возможность применения маркировок

Возможность импорта данных из внешних систем (сайты/реестры, txt/xls файлы)

Strategy CBR Reporting 2021-2025

HOW



Оптимизация процессов

Принцип «Одного окна»

Формирование CBR отчетности
Банка в одном подразделении

Принцип «одного окна»
при общении с Банком России
и подразделениями Банка

Единый центр знаний
и компетенций

Синхронизация методологий
отражения данных в формах
в целом по Банку

Полнота понимания серых зон
в целом по Банку, зон для
упрощения процессов

Перестройка процесса составления отчетности

Сокращение количества
участников процесса в целом по
Банку,

Исключение дублирования
функционала

Демосквизация функций как результат перестройки процесса

Strategy CBR Reporting 2021-2025

HOW



Трансформация профиля подразделения

Направление	Функционал	2021г.	2025г.
Регуляторная функция	Формирование отчетности, методология отчетности, взаимодействие с ЦБ	80%	40%
	Предоставление информации подразделениям Банка		
Работа с внутренним клиентом	Функция прогнозирования и анализ изменений законодательства	5%	30%
	Взаимодействие с подразделениями Банка (запросы на оценку влияния сделок, анализ)		
Работа с внешним клиентом	Банковские проекты iCat, Гармоника, Мир, трансформация it-ландшафта (GL/AE, FlexCube, Celd, Bugatti и т.д.)	14%	20%
	Участие в регуляторной гильотине, круглых столах в интересах Банка. Влияние на регуляторные изменения	1%	10%
		100%	100%

Трансформация профиля подразделения в сторону усиления прогнозной функции, взаимодействия с регулятором в части влияния на изменения в законодательстве, а также усиление ориентиров на внутреннего клиента

Roadmap and milestones



CBR Reporting

HOW WE SEE OUR FUTURE

VISION 2025

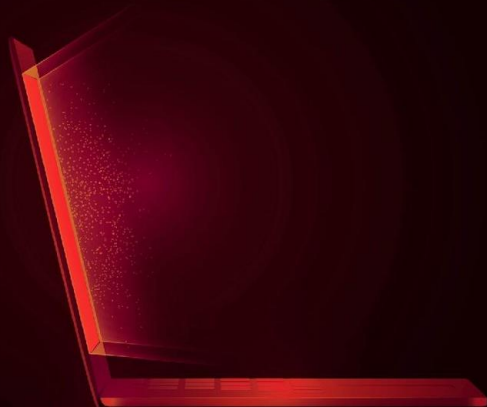
How we see our future

Сохраняется и преумножается ориентир на автоматизацию

Необходимость высвобождения действующих ресурсов на другие задачи, возможность перераспределения ресурсов на другие приоритетные задачи, и последующую автоматизацию

Особенности наличия экспертизы, продиктованной широким спектром операций московских банков, не позволяет демосквизировать функцию в полном объеме без учета автоматизации

Появляется возможность снижение текущего уровня переработок, неизменно приводящих к невозможности реализации принципа «удержания» команды



Vision 2025

How we see our future



Одним из приоритетов сохраняется «удержание» команды/компетенций функции

Адаптация к процессам формирования отчетности в конкретном Банке требует доп ресурсов действующей команды, отвлечения от стратегических целей

Приоритетным становится направление по оптимизации финансовых показателей Банка путем использования компетенций и знаний подразделения,

высвобождение возможностей для развития бизнеса с минимизацией необходимости обращения к привлечению средств материнской компании (что неизбежно влечет негативное влияние на репутацию функции управления активно-пассивными операциями в Банке в сми)

Объединение функции формирования отчетности в одном подразделении

Vision 2025

Трансформация профиля сотрудника

		AS IS	→	TO BE
	FTE	18		18
	Overload	2		
Регуляторная функция	Формирование отчетности, взаимодействие с ЦБ в рамках функционала, анализ изменений в текущих требованиях ЦБ	13		5.1
	Анализ регуляторных изменений	0.6		2.1
	Оптимизация процессов, автоматизация	1.4		0.8
Работа с внешним клиентом	Взаимодействие с ЦБ в рамках регуляторной гильотины, участие в круглых столах	0.2		2.4
Работа с внутренним клиентом	Ответы на запросы подразделений Банка, предоставление инфо, анализ влияния сделок на фин. показатели	2		4
	Проекты Банка	2.8		3

Vision 2025

Банки / показатели	Unicredit	АЛЬФА-БАНК	Райффайзенбанк	Росбанк 2020 г	Vision Росбанк 2025 г
Total FTE	3 900	23 570	9 960	14 170 (10 070 + 4 100)	14 170
FTE CBR	15	32	21	18	18 **
HQ	15	32	21	9	9
RF	0	0	0	9	9
% FTE Подразделения от Общей популяции	0.38%	0.14%	0,21%	0.13%	0.13%

* С учетом потенциальной передачи функционала

** FTE указан без учета количества, ожидаемого к передаче со стороны Операционной вертикали

Summary

1. Единственные релоцировали часть функции
2. В %% соотношении FTE управления к общей численности уже ниже benchmark

Отчетные формы

AS IS

90

To Be

155*

**THE FUTURE
IS YOU**



**SOCIETE
GENERALE**

IFRS reporting

DEPARTMENT OF ACCOUNTING

VISION 2025





IFRS reporting

WHAT WAS DONE

2018-2020

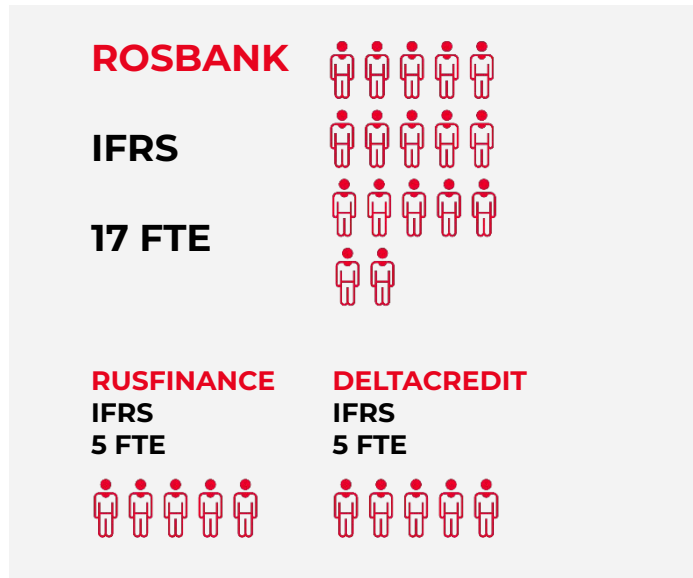
IFRS Reporting

Evolution in Numbers

 **2018-2020**

2018
27 FTE

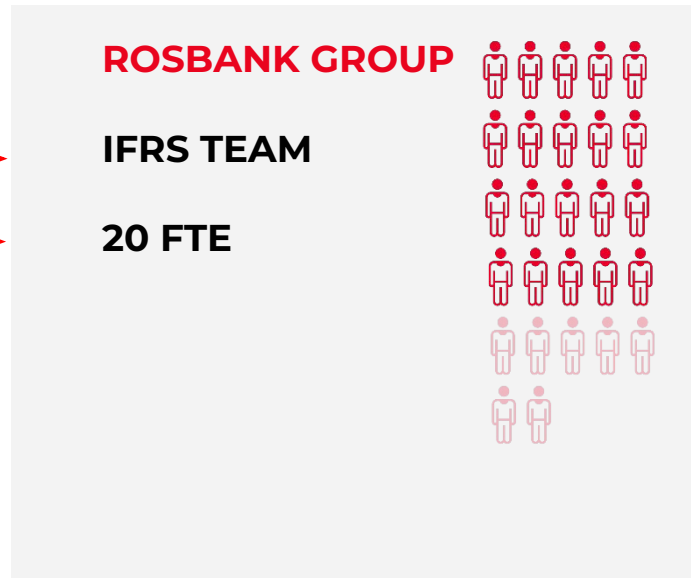
2020
20 FTE



economy 7 FTE

~ 33 MRUB

for 3 years*



IFRS Reporting

Evolution in Numbers

✓ **UNITED TEAM+HUB:
ROSBANK + RUSFINANCE
BANK + DELTA**

1 FTE transferred to HUB

10 % IFRS tasks transferred to
HUB

✓ **IFRS REPORTING FOR ROSBANK GROUP**

Merge of DCB & Subconsolidation (RB + RFB):
1 reporting unit

Reporting for Rosbank group on D+9
1 day optimization effect

✓ **MACRO HEDGE ACCOUNTING**

Liquidity& %% risk management – **6 IRS**
in macro hedge relationship



2018-2020

IFRS Reporting

Evolution in Digital

CMIB Data mart

All derivative instruments
in one source

Forecast of IFRS fx position
on monthly basis



2018-2020

CDWH data marts (Deposit, Interbank, securities)

All necessary data for securities, deposits and interbank
operations in one source

Extended CoR report

Automated solution for provision movements and cost
of risk calculation

Depreciation forecast engine

Universal solution for depreciation forecast based
on available data

An aerial photograph of a speedboat moving across a vast expanse of deep blue water. The boat is positioned in the lower center of the frame, leaving a wide, white wake behind it. The water's surface is textured with small waves and ripples, reflecting light in various shades of blue. The overall scene conveys a sense of speed and forward motion.

IFRS Reporting

STRATEGY
2021-2025

WHAT
WHY
HOW

Strategy IFRS Reporting 2021-2025

WHAT FOR

SPEED

Reporting on D+7

PL before tax on D+6

Prelim NBI on D+3

QUALITY

Golden source of data

Control procedures



COST REDUCTION

RAS & IFRS convergence

FTE optimization

Low burden: higher analytics with reduced resources

UNIFIED

Granularity of data

Flexible information

Strategy IFRS Reporting 2021-2025

WHY YOU NEED IT

How we see our mission	Promptly provide high-quality information for prudent and management purposes. Reliable data, sufficient details, nothing superfluous.	
Our Core Clients	Internal	External
	SG; Management; Finance domain; Business domains	CBR; ECB; Rating agencies; Auditors
Value for Clients	<ul style="list-style-type: none">- Fast decision making- Flexible financial management- Less support cost – more investment opportunities	<ul style="list-style-type: none">- Transparent and easy auditable- Reporting quality increase- Regulatory risks decrease
Measurement	ICSS higher than average	

Strategy IFRS Reporting 2021-2025

WHY YOU NEED IT

Enforcement of transversal permanent activities

Business Support

Fast and high-quality response to business requests

Evaluating the effects of potential events

Working together with the business in new products

Agile transformation

Time-tracking culture enhancement

Change population set -up

Automated and transparent capitalization process

RWA Optimization

Analysis of Balance sheet items.

Focus on collateral

Informing the management/business about RWA dynamic and possible ways of RWA decreasing

Strategy IFRS Reporting 2021-2025

HOW WE GET THERE



Automation

Digital transformation
New IT landscape
Golden sources and data quality



Team profile reform

Distant and flexible
Decrease in FTE & increase in quality
FTE profile transformation



RAS & IFRS convergence

Transformation GAP elimination
Unified automated solution
Lower time for IFRS reporting

Strategy IFRS Reporting 2021-2025

HOW



Automation

Cost management ecosystem

MDs automation

Transparent process via Jira, Boss, 1C
Change population set up
Cost control enhancement

OPEX End-to-end process

Data quality and transparency
Low manual involvement
Transformation GAP elimination

IFRS accounting

Data driven approach

Single data warehouse (RB, Dom, Auto)
Online - no time lag in data mining
Transparency (deal-by-deal)

Retail products in ACC as a platform

RFB DWH to ODPP
Commission tool & ODPP integration
Flexible for new products

Parallel IFRS accounting

Based on Luca

IFRS reporting – Last mile

Switch to data marts

All data in CDWH data marts
SKD decommission

Power BI is new Excel

Flexible analytics
High calculation speed
Automated forms and reports

OLAP Cube

Universal data with drop-down approach on every level if granularity

Strategy IFRS Reporting 2021-2025

HOW



Team profile reform

Staff divided by types of piloted IFRS sections

Securities

NIM

Projects

Derivatives

FEES

Methodology

Loan Portfolio

NIFT

Control

CAPEX

OPEX

Invoice

Interbank

COR

EY, RA support

Subsidiaries

TAX

etc.

Unified Staff approach

I) Methodology ,
control, support

Distant and flexible

II) Reporting

Decrease in FTE &
increase in quality

III) BI analytic

FTE profile
transformation

Strategy IFRS Reporting 2021-2025

HOW



RAS & IFRS convergence

ALIGNMENT GOALS

Transformation GAP elimination

Unified automated solution

Lower time for IFRS reporting

ALIGNMENT AREAS

IFRS 16 already in RAS

IFRS 9 in RAS:

RB Dom salaries in EIR - in process

Retail commissions amortization - in process

OPEX Accrual & IFRS 15:

IFRS OPEX automation in process

Fixed and Intangible assets

Harmonization of accounting policies

MDs capitalization automation in process.

To be in RAS after automation

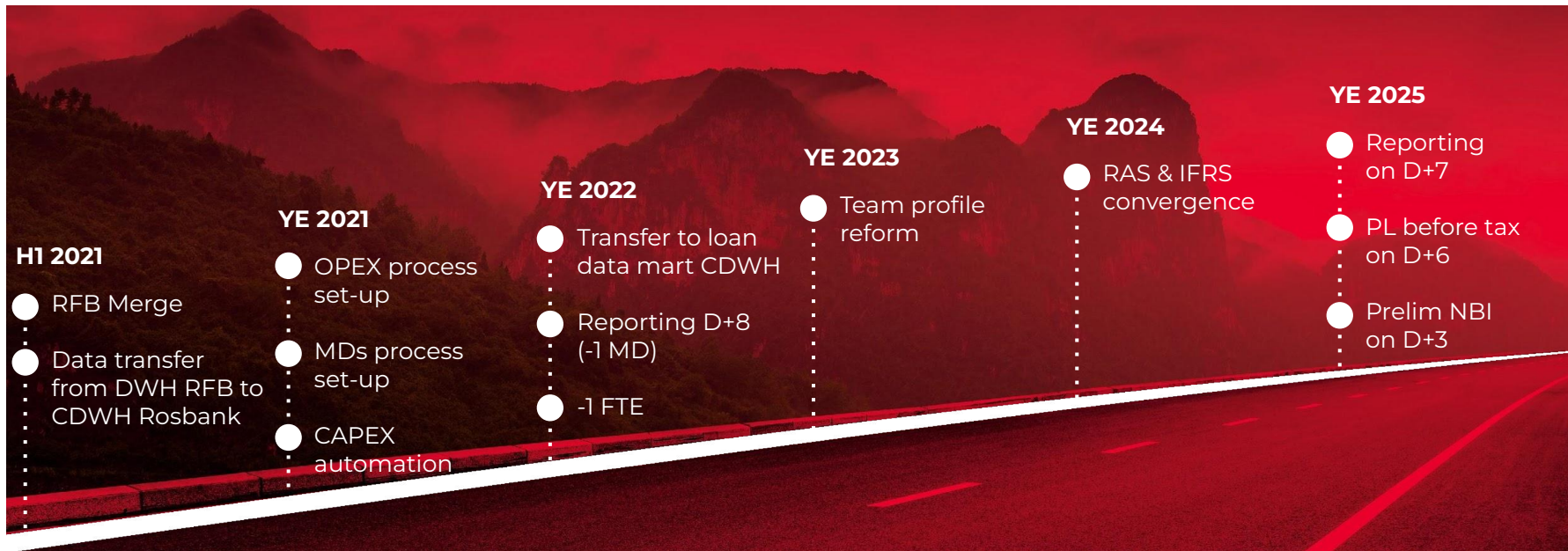
ALIGNMENT RESULTS

Acceleration & Optimization accounting function (FTE, Time)

Transparent and detailed accounting

One set of IT solution for both reporting packages

Roadmap and milestones





IFRS reporting

HOW WE SEE OUR FUTURE

VISION 2025

IFRS team profile reform: COST REDUCION



	AS IS 2020	VISION 2025
FTE	20	16
TEAM STRUCTURE (GEO)	16 Moscow 4 Samara	12 Moscow 4 Samara
TEAM STRUCTURE (FUNCTION)	1 management 10 reporting 1 methodology 2,5 EY & control (Rosbank + SG) 5,5 project & analytics	1 management 6 reporting 1 methodology 2,5 EY & control 5,5 BI analytics
ANNUAL COST	50 mRUB	40 mRUB

Vision 2025

Banks / Indicators	Unicredit Bank	Alfabank	Raiffeisenbank	Rosbank 2020	Vision Rosbank 2025
Total FTE	3 900	23 570	9 960	14 170 (10 070 + 4 100)	14 170
FTE IFRS	11	22	14	20*	16
HQ	11	22	14	16	12
RF	0	0	0	4	4
% FTE of total population	0,28%	0,09%	0,14%	0,14%	0,11%

*including specific function for ROSBANK IFRS team apart from IFRS reporting – **6 FTE**

1. Control function in specific SG tools (I2C declaration, GPS, OSERIS, L2 controls, Passerelle) - 2 FTE
2. Depreciation, FX position forecast process - 0,5 FTE
3. ALM reports (IFT, IFR, Securities ALM report, Treasury metrics, Encumbrance, FSB report) - 1,5 FTE
4. RWA accounting consistency , Market risk reports for RWA, RWA business support - 0,6 FTE
5. Subsidiaries IFRS reports (Leasing, Factoring, AMC company etc) - 1 FTE
6. End-to-end process for Invoice-Reinvoice with SG – 0,4 FTE

**THE FUTURE
IS YOU**



**SOCIETE
GENERALE**

TAX

**DEPARTMENT OF
ACCOUNTING**

TOTAL VISION 2025



**THE FUTURE
IS YOU**




**SOCIETE
GENERALE**

TAX

WHAT WAS DONE

2018-2020



TAX

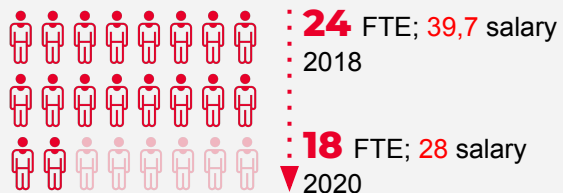
Эволюция в цифрах



2018-2020

✓ Снижение стоимости функции подразделения

Сокращение численности



Релокация функции из Москвы

FTE	2018	2020
HQ	24	10
HUB	0	8
%% HUB от Total	0%	44%

	FTE	Salary (ye)
ПАЧ	-6	-11,5

Достижения в цифрах

Налог на доходы, удерживаемый у источника выплаты

Внедрение процедуры по управлению рисками: **регулярно обновляемая таблица с суммой и уровнем риска по налогу у источника.**

Изменен подход по выплатам иностранным номинальным держателям по обобщенному раскрытию. Упрощен процесс подтверждения освобождения от налога / пониженных ставок налога. Анализируются только выплаты «напрямую» собственнику. **Сократился средний срок анализа до 3-х дней. Новый процесс подтвержден E&Y.**

Продвижение услуг по возврату налога из бюджет. **Возвращено из бюджета РФ 1,1 млн. рублей в пользу SG Private Banking (Suisse) SA.**

Поддержка клиентских подразделений по вопросам применения льгот и освобождений от налога у источника.



2018-2020

НДС

Изменение подхода по расчету НДС, принимаемого к вычету, по операциям купли-продажи валюты и уступки прав требования.

Результат: уменьшен НДС к уплате на 100 млн. руб.

Методологическое сопровождение по расчету НДС, принимаемого к вычету, по ремонту в ОКО.

Результат: уменьшен НДС к уплате на сумму, превышающую 50 млн. руб.

Начата процедура по выстраиванию процесса зачета «входящего» НДС (НДС на расходы) против «выходящего» НДС (НДС на доходы) в отношении Русфинансбанка. Процедура повысит эффективность в отношении общей суммы НДС к уплате в бюджет (сумма НДС к уплате уменьшится).

Доработка налоговой витрины по НДС в части обогащения данными РБ Дом. Сначала определились с изменением в методологии. На следующем этапе была доработана витрина.

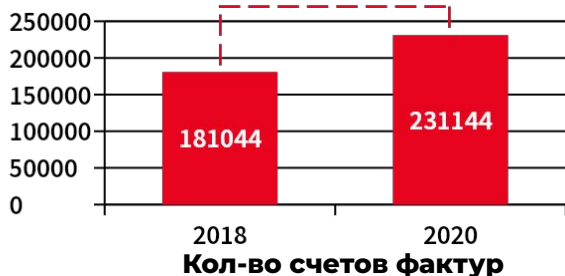
Достижения в цифрах

✓ НДС – автоматизация выставления счетов-фактур по клиентам



2018-2020

За период 2018-2020 годов уменьшилось количество сотрудников управления налогообложения при этом, объем бизнеса банка увеличился, в частности, увеличилось количество обрабатываемых счетов-фактур.



Данный тренд потребовал:

оптимизации ежедневной сверки облагаемых НДС доходов и сумм НДС в системе БИС;

автоматизации создания корректировочных счетов-фактур на уменьшение по книге покупок без погружения в архивные слои системы БИС;

автоматической привязки проводок по отражению НДС по операциям валютного контроля при достаточности средств на счете клиента;

автоматического отображения корректных сумм в книге покупок при зачете двух и более авансов в дату реализации из системы 1С.

Достижения в цифрах

✓ Налог на прибыль



2018-2020

Доработка отчетов по резерву по сомнительным долгам («РПСД») для установления корректных связей с обеспечением.
Результат: увеличение резерва и уменьшение базы по налогу на прибыль на сумму 8,3 млн. руб.

Формирование РПСД в Росбанк-Доме.
Результат: уменьшение налога на прибыль на сумму более 100 млн. руб.

Формирование РПСД под обеспеченные проценты.
Результат: уменьшение налога на прибыль к уплате на 200 млн. руб.

Формирование регистров по цессиям на базе КХД с учетом данных Росбанк-Дом.
Результат: автоматизация регистров помогает справиться с дополнительными объемами отчетности (в том числе по банку Дельта Кредит) без привлечения дополнительных ресурсов (без найма дополнительных сотрудников).

Возврат переплат по налогу на прибыль по банку Дельта Кредит на сумму 37 млн. руб.
Результат: отсутствие расходов по списанию невозвращенных переплат с баланса Банка.

Достижения в цифрах



2018-2020

Изменение процесса работы с запросами налоговых органов (совместный проект с ОПЕР, ДАП, IT)

Результаты перестройки процесса

Отправка ответов на запросы налоговых органов по контрагентам Банка в электронном виде (ранее ОПЕР осуществлял отправку документов на бумажном носителе почтой России)

Регистрация и унифицированная маршрутизация запросов налоговых органов с использованием системы CompanyMedia (без дублирования требований в сетевых папках)

Переход на использование ПО Контур Экстерн, имеющего «облачное» хранилище, обеспечивающего разграничение прав доступа пользователей к различным видам поступающих и отправляемых данных

Показатели эффективности

Экономия расходов на печать и почтовых расходов ~ ~1 млн.руб./год

Переход на полностью электронный документооборот (в том числе без печати входящих документов на стороне ДАП для проставления штампа о дате поступления)

Исключение дублирования функций по маршрутизации на стороне ДАП и ОПЕР

Экономия сетевых ресурсов для хранения запросов и в Company Media, и на сетевых дисках

Исключение из процесса документооборота с налоговыми органами сотрудника IT

Централизованное хранение направленных в налоговые органы документов и информации в облачном хранилище Контур Экстерн

Достижения в

цифрах

Исключая налог на землю и налог на имущество

Обработка данных о выплатах дохода по акции «Дружить выгодно» на базе Nadoo:

снята методологическая нагрузка с бизнес-подразделения, проводящего акцию, по отслеживанию изменений в налоговом законодательстве;

с бизнес подразделения снята функция по расчету НДФЛ;

проведена автоматизация на стороне УН ДУиО, что не привело к увеличению затрат на расчет НДФЛ и составление отчетности.

Автоматизация налогового модуля отчетности по формам НДФЛ в части сверки данных по фактическим платежам и начислениям по отчетности по НДФЛ. Оптимизация функционала позволила сократить 1 FTE и осуществить перевод персонала в Самару.



2018-2020

Оказание поддержки департаменту по обслуживанию VIP-клиентов (private banking):

проведение семинаров;

подготовка обзоров по изменениям в налоговом законодательстве;

проведение консультаций по сложным методологическим вопросам.

Автоматизация уплаты налогов на имущество и на землю «по регионам». Переход от ручного формирования платежей на выгрузку реестра платежей из модуля по налогам на имущество и на землю (более 1400 платежей за год). Оптимизация функционала позволило сократить 1 FTE.

Методологическая разработка по вопросам возврата налога на землю в Домодедово и налога на имущество по Маши Порываевой (подача уточненной декларации, предоставление пояснений налоговым органам, подготовка заключения по возможностям возврата налога). Общая сумма возвращенного налога на имущество составила около 60 млн. рублей.

TAX

Достижения в цифрах



2018-2020

0

Основание для снижения налога к уплате

Практические шаги

Период получения эффекта в отчете о прибылях и убытках

Уменьшение налога к уплате в бюджет/возврат из бюджета (млн. руб.)

Налог на прибыль

Создание дополнительного расхода: резерв по сомнительным долгам под просроченную задолженность

Досоздание резерва под обеспеченные просроченные проценты, под Росбанк Дом, по обеспеченной задолженности

2018-2020

318

НДС

Увеличение сумм НДС к вычету за счет изменения подхода к расчету пропорции

Представление уточненных налоговых деклараций по НДС за 2017-2019 год. Вычет по проекту ОКО

2019 -2020 год

153

Налог на имущество

Уменьшение налоговой базы по зданию на ул.Маши Порываевой, 34 с учетом правоприменительной практики

Представление уточненной налоговой декларации по налогу на имущество за 2016 год

2020 год

67

ИТОГО

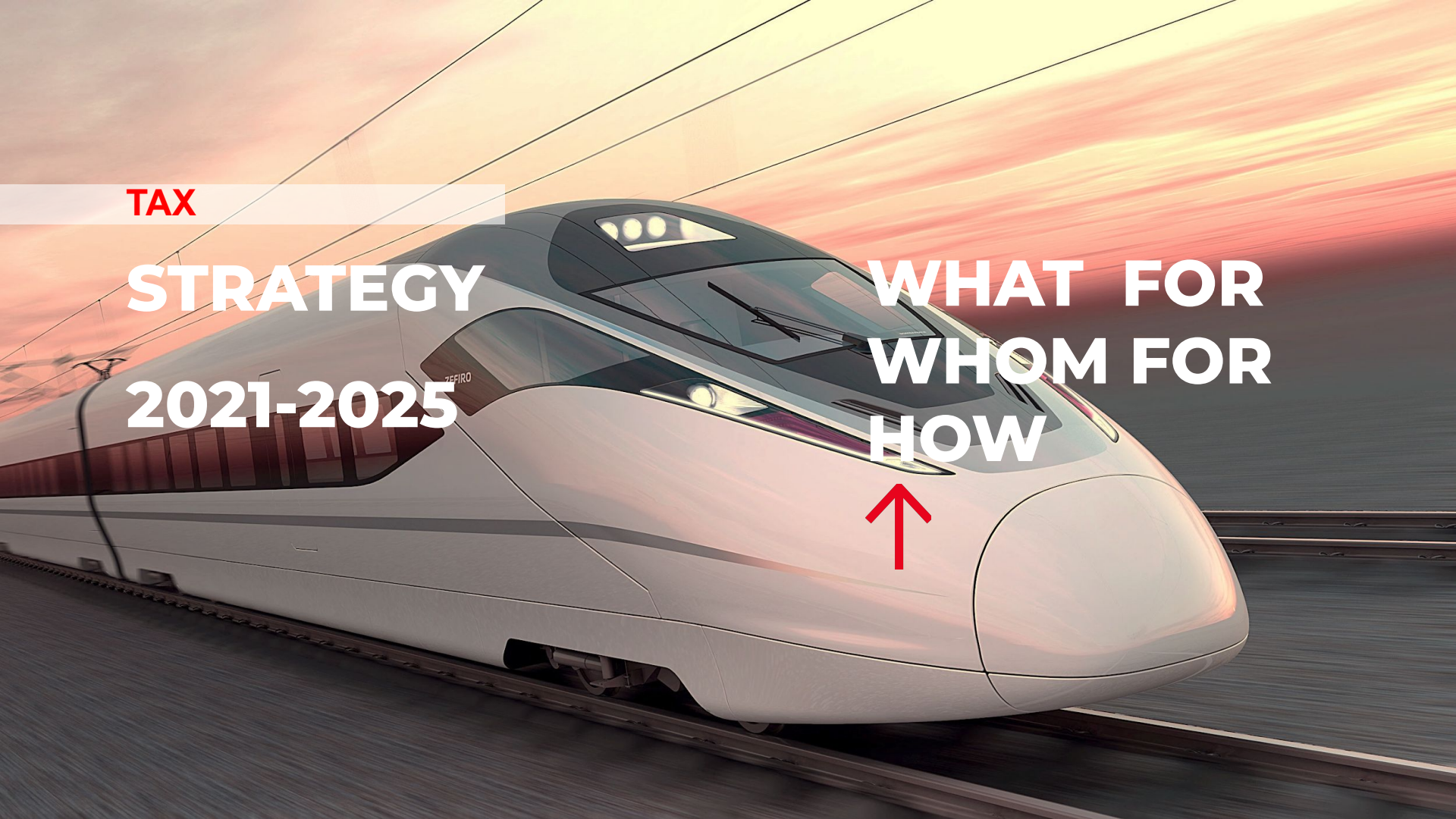
538

TAX

STRATEGY

2021-2025

**WHAT FOR
WHOM FOR
HOW**



Strategy TAX 2021-2025

WHAT FOR

«Одно окно» по налоговой отчетности и налоговой методологии для всей Группы SG в РФ.

Трансформация налогового подразделения: состав, функции. Налоговые витрины. «Мин dashboard». Ресурсы на консультирование.

Частичная автоматизация налоговой отчетности на базе КХД: сбор промежуточных данных, сводных регистров, итоговых XML-файлов, контролей и проверок.

Завершение автоматизации налоговой отчетности на базе КХД. «Расширенный dashboard». Новые ресурсы на консультирование, анализ изменений в законодательстве.

Построение системы прогнозирования и планирования для всей Группы SG. Основа: модель данных и интерфейс.

Strategy TAX 2021-2025

WHAT FOR

1-й этап «Одно окно» для всей Группы SG в РФ: методология и отчетность

Анализ того, какие подразделения, какими силами готовят формы налоговой отчетности, осуществляет расчет и перечисление налогов в Группе SG. Формирование “единого окна” для ответов на запросы: налоговых органов; бизнес-подразделений Группы SG; дочерних компаний Группы SG.

Итог этапа: 1) анализ и оценка налоговых рисков всех участников Группы SG;
2) полная оценка и минимизация рисков.

2-й этап «Информирование «самих себя» о том, где мы находимся»

Трансформация налоговой функции: определен состав, функции сотрудников, оптимизированы процессы. Построение «налоговых витрин» на базе отчетов из КХД.

Построение «минимального dashboard» по налоговой позиции Группы SG:

1) эффективная ставка налогообложения; 2) коэффициент зачета по НДС; 3) переплаты и недоимки;

4) невычитаемые расходы; 5) виды/количество запросов налоговых органов.

Выделение дополнительных ресурсов на консультирование и поддержку бизнес-подразделений и дочерних компаний Группы SG.

3-й этап «Автоматизация налоговой отчетности»

Переход части налоговой отчетности на отчеты из КХД. Сбор промежуточных налоговых данных; формирование сводных налоговых регистров; формирование итоговых XML-файлов с налоговой отчетностью; контролей и проверок на базе данных из КХД.

4-й этап «Завершение автоматизации налоговой отчетности»

Переход всей налоговой отчетности на отчеты из КХД. Развитие «налоговых витрин». Построение «расширенного dashboard» по налоговой позиции Группы SG. Выделение новых ресурсов на консультирование и поддержку бизнес-подразделений и дочерних компаний Группы SG. Анализ потенциальных изменений законодательства и прогнозирование влияния на бизнес Группы SG.

5-й этап «Прогнозирование и планирование»

Построение системы прогнозирования и планирования налоговой позиции всей Группы SG и отдельных компаний Группы SG. Основа: модель данных и интерфейсы.

OUR CLIENTS - WHOM FOR

Внутренние клиенты

По бизнес-направлениям в банке: корпоративные клиенты, ритейл, инвестиционный банкинг, депозитарий, private banking

По направлениям поддержки бизнеса: операционное направление, недвижимость, закупки, финансы, юридическая вертикаль

Внешние клиенты

Юридические лица и физические лица (совместно с бизнес-направлениями)

Клиенты из Группы SG

российские и международные дочерние компании (ALD, Росбанк Страхование)

Strategy TAX 2021-2025

HOW



Автоматизация налогового учета

Платформа

Отчетность / регистры

Контроли

Визуализация
и прогнозирование

Core drivers of changes



Трансформация налоговой функции

Высвобождение ресурсов
(по мере автоматизации)
изменение профиля сотрудника



«Единое окно» по налогам для всей группы SG в РФ + оптимизация процессов

Roadmap and milestones 2021-2022

Налог на прибыль

Расчет базы по операциям с деривативами и ценным бумагам на основании витрины данных КХД.

«Маркировка» атрибутами «налогового» учета счетов бухгалтерского учета. Применение «промаркированных» счетов для повышения эффективности независимого параллельного налогового учета.

Пересмотр подхода по отнесению затрат за счет чистой прибыли (переход на принцип, по которому все расходы уменьшают базу по налогу на прибыль кроме ограниченного круга заранее определенных расходов, которые будут отражаться на ограниченном количестве заранее согласованных счетов)

Трансфертное ценообразование

Самостоятельный расчет отклонений по сделкам с деривативами.

Outsource документирования для Росбанк Страхования.

Налог на прибыль у источника

Формирование автоматизированного регистра по всем выплатам доходов в пользу нерезидентов

Roadmap and milestones 2021-2022

НДФЛ

Сбор данных по клиентам в разрезе, установленном законодательством, и применение прогрессивной шкалы налогообложения. Основной фокус - на операции клиентов с ценными бумагами.

Автоматизация сбора данных по материальной выгоде по кредитам с пониженными ставками.

После объединения с РФБ резко возросло количество кредитов с пониженными ставками, по которым возникает материальная выгода, которая облагается НДФЛ.

Автоматизация сбора данных для подготовки отчетности по всем рекламным акциям (не только «Дружить выгодно») на базе Nadoor.

Автоматизация расчета НДФЛ по доходам в виде дивидендов в связи с изменениями в законодательстве.

Формирование Центра компетенций по налоговому консультированию физических лиц-клиентов всех подразделений Группы SG

(департамент обслуживания VIP-клиентов, департамент инвестиционно-банковского обслуживания, депозитарий, РБ Капитал, Росбанк Страхование).

Региональные и местные налоги

Прямая выгрузка данных по объектам недвижимости из выписки ЕГРН (личный кабинет налогоплательщика). Сравнение выгрузок из ЕГРН с данными, которые имеются в распоряжении Банка. Возможность точно и быстро устанавливать расхождения. **Возможность использования роботов для получения данных.**

Пониженная ставка по налогу на землю по земельному участку в Домодедово.

Таблица рисков

Формирование автоматизированного регистра по всем выплатам доходов в пользу нерезидентов

Roadmap for automation 2021-2022

H1 2021

● Налог на прибыль

- Регистры по дериватам на базе КХД
- Отчеты по резервам, цессиям

НДС

- Зеркалирование книги покупок-продаж в GL/AE

НДФЛ

- Стабилизация и уточнение расчета прогрессивной ставки налога на Hadoop

H2 2021

● Налог на прибыль

- Регистры по дериватам на базе КХД
- Отчеты по резервам, цессиям

НДС

- Зеркалирование книги покупок-продаж в GL/AE

НДФЛ

- Стабилизация и уточнение расчета прогрессивной ставки налога на Hadoop

H1 2022

● Налог на прибыль

- Регистры по ценным бумагам на базе КХД

НДС

- Передача событий по НДС из продуктовых систем в GL/AE

Налог на землю и имущество

- Прямая выгрузка данных по объектам недвижимости из выписки ЕГРН

НДФЛ

- Расчет прогрессивной ставки налога по всем маркетинговым акциям на Hadoop

H2 2022

● Налог на прибыль

- Регистры по ценным бумагам на базе КХД

НДС

- Передача событий по НДС из продуктовых систем в GL/AE

Налог на землю и имущество

- Прямая выгрузка данных по объектам недвижимости из выписки ЕГРН

НДФЛ

- Расчет прогрессивной ставки налога по всем маркетинговым акциям на Hadoop



TAX

HOW WE SEE OUR FUTURE

VISION 2025

How we see our future



Сохранение количества сотрудников на текущем уровне при увеличении объема / усложнении количества консультаций и отчетности. Смотрите сравнительную таблицу по количеству сотрудников в налоговой функции конкурентов.

Снижение количества сотрудников, которые ведут расчеты / отчетность при одновременном увеличении количества сотрудников, которые занимаются аналитикой, методологией, консультированием.

Профиль сотрудника	2021 (%)	2025 (%)
Отчетность	60	25
Методология + аналитика	40	25
Бизнес - консультирование	0	50

Vision 2025

Банки / показатели	Unicredit	АЛЬФА-БАНК	Райффайзенбанк	Росбанк 2020 г	Vision Росбанк 2025 г
Total FTE	3 900	23 570	9 960	14 170 (10 070 + 4 100)	14 170
FTE Meth & Control	17	37	>22	19	19
HQ	17	37	19	11	11
RF	0	0	3	8	8
% FTE Подразделения от Общей популяции	0,43%	0,16%	0,22%	0,13%	0,13%

Summary

1. Единственные релоцировали часть функции
2. Единственный крупный банк, который зачитывает НДС
3. В %% соотношении FTE управления к общей численности уже ниже benchmark
4. Ведение налоговой методологии 3-х банков - теперь крупных розничных и корпоративных сегментов + 5 дочерних компаний

Administrative accounting

DEPARTMENT OF ACCOUNTING

VISION 2025



Administrative accounting

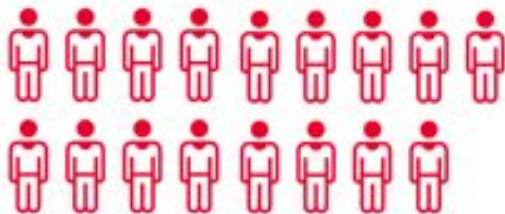
WHAT WAS DONE

2018-2020



Эволюция в цифрах

2018
17 FTE



economy 6 FTE

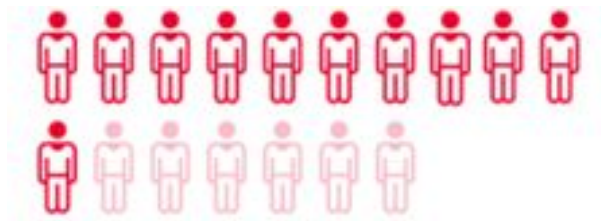


~ 10,7 MRUB



per year

2020
11 FTE



Administrative accounting

Эволюция в цифрах



2018-2020

✓ Оптимизация архитектуры и переход на цифровые технологии

- Уменьшение стоимости сопровождения систем РБ+ДКБ+РФБ за счет объединения 3-х систем учета в 1 систему - 1С САХД. Экономия на сопровождении **3 млн. рублей в год.**
- Сокращение жизненного цикла авансового отчета, подписываемого в электронном виде, **в 5 раз.**
- Сокращение жизненного цикла акта сверки, подписываемого в электронном виде **в 5 раз.**
- Возмещение затрат сотрудниками по такси по может быть произведено **за 1 день без бумаг** через платежное поручение с QR-кодом.

✓ Agile-team

Сформирована Service Agile-team 1С Energy, что позволило:

- Отказаться от внешней поддержки по 2-ум системам 1С, экономия **6 млн. рублей в год.**
- Взять на сопровождение отчетность 1С дочерних компаний без увеличения штата
- Внедрить изменения по 448-П
- Сократить количество лицевого счетов доходов и расходов примерно **в 5 раз в** рамках перехода на единый баланс МФ
- Реализовать поток данных по залоговому имуществу через **4 системы:**

САХД 1С > БИС > АБС > ЦФТ

- Реализовать новый подход по отнесению расходов прошлых лет к включению в налоговую декларацию текущего периода **~ 1-4 млн. рублей в год**

Administrative accounting

STRATEGY

2021-2025

**WHAT FOR
WHOM FOR
HOW**



WHAT FOR

Снижение стоимости функции

- Использовать Service Agile-team IC Energy для автоматизации без привлечения внешних поставщиков
- Снизить стоимость системных изменений

Оптимизация процессов

- Упростить внутренние и внешние процессы для своевременного сбора данных по движению имущества.

Трансформация подразделения

- Трансформировать профиль бухгалтера от «операционистов», выполняющих рутинные операции, до методологов, определяющих настройки схемы учета и отражающих неоднозначные случаи в учете.

OUR CLIENTS - WHOM FOR

Internal

IFRS
Management
Admin domen
Procurement
TAX
Audit
SG

External

CBR
Tax authority
Users of reporting

Strategy Administrative accounting 2021-2025

HOW



Архитектура. Потoki данных

- Выравнивание архитектурного ландшафта
- Потoki данных с минимальным ручным участием
- Механизмы гибких настроек

Core drivers of changes



Оптимизация процессов

- Сближение учетов РСБУ и МСФО
- Избавление от задержек в поступлении документов



Трансформация подразделения

Управление требованиями законодательства, формируя общественное мнение и мнение ЦБ

Strategy Administrative accounting 2021-2025

HOW

Автоматизация

Потоки данных

- Один параметр необходимо вводить единожды в одной из систем учета
- Данные должны поступать как внешним, так и по внутренним документам в автоматическом режиме без участия исполнителя бухгалтерии

Архитектура

- Отказ от промежуточных звеньев в учете – ИУИ, СМ, сетевые папки.
- Предоставление web-services, API для автоматического обмена данными

Инструменты настроек и агрегации

- Аналитические витрины
- Внутренняя реконсиляция данных
- Гибкая агрегация данных для отчетности (классификаторы на произвольных объектах)
- Формирование дерева решений по применимой схеме проводок, модуль настройки схемы учета.

Strategy Administrative accounting 2021-2025

HOW



Оптимизация процессов

Системные изменения через автоматизацию

- Создание прямого потока данных с минимальным ручным участием
- Сближение учета РСБУ и МСФО в 1С САХД
- Построение МСФО и управленческой отчетности в 1С
- Повышение коэффициента STP для отражения закрывающих документов и движения имущества

Изменения в документообороте

- Работы с документами через электронные очереди и работа со статусами документов
- Отправка документов на дозаполнение профильными подразделениями по инициации бухгалтера

Изменение функций

- Бухгалтер участвует в экспертизе неоднозначных сделок и документов и не участвует в сборе документов или в иной механической работе.

Strategy Administrative accounting 2021-2025

HOW



Трансформация профиля подразделения

Направление	Функционал	2021г.	2025г.
Операционная активность	Ввод сделок, формирование проводок, заполнение справочников	76%	36%
Методология	Согласование договоров и закрывающих документов	9%	32%
Развитие функции	Создание нового функционала, разработка новых процессов, формирование требований по поддержке законодательства.	15%	32%
		100%	100%

2025:

основной состав - методологи-технологи:

- проводящие экспертизу документов
- определяющие карту движения процессов, документов, проводок
- формирующие публичное мнение

Roadmap and milestones. RB & RB Service



Administrative accounting

HOW WE SEE OUR FUTURE

VISION 2025

How we see our future

STP



STP по входящим в 1С потокам	2020	2021	2023	2025
По платежам/ cash	98%	98%	99%	99%
По актам / PL услуги	0%	50%	90%	95%
По накладным / PL имущество	0%	30%	90%	95%

Vision 2025

Банки / показатели	Unicredit	Райффайзенбанк	Росбанк 2020 г	Vision Росбанк 2025 г
Total FTE	3 900	9 960	14 170 (10 070 + 4 100)	14 170
FTE	15	36*	40**	35
HQ	15	9	6	6
RF	0	27	34	29
% FTE Подразделения от Общей популяции	0.38%	0,36%	0.28%	0.24%

* не включая сканировщиков, ** не включая платёжную функцию планируемую к полной автоматизации, методологов и налоговых экспертов, числящихся сейчас в подразделении.

**THE FUTURE
IS YOU**



**SOCIETE
GENERALE**

APPENDIX

<https://www.raiffeisen.ru/about/investors/information/>

Данные по сотрудникам за 3, 6, 9, 12 месяцев.

Ресурсы

Количество сотрудников (эквивалент полной занятости)	8 872	8 938	8 889	8 729
Количество отделений	140	130	129	117

https://www.raiffeisen.ru/common/img/uploaded/files/about/report/raif_ifrs_4q20_final_rus.pdf

<https://frankrg.com/3176>

6

Как менялось количество сотрудников в банках в кризис

Средняя численность сотрудников в топ-15 банках по розничному кредитному портфелю на 1 и 3 кварталы 2020 года

Банк	Среднее количество сотрудников по итогам 1 квартала, человек	Среднее количество сотрудников по итогам 3 квартала, человек	Как сократилось/выросло среднее количество сотрудников, в %
Сбербанк	235 274	233 992	-0,50
ВТБ	51 381	51 479	+0,20
Альфа-Банк	23 948	23 346	-2,50
Газпромбанк	26 912	26 886	-0,10
Россельхозбанк	27 645	27 941	+1,10
Почта Банк*	19 921	-	-
ФК Открытие	22 072	21 245	-3,70
Тинькофф Банк	11 384	11 038	-3,00
Росбанк	10 215	10 140	-0,70
Совкомбанк	15 269	14 934	-2,20
Райффайзенбанк	9 958	9 994	+0,40
Промсвязьбанк*	-	-	-
Банк ДОМ.РФ	2 943	3 090	+5,00
Хоум Кредит	11 771	11 123	-5,50
Уралсиб	9 222	8 853	-4,00