

**International Compliance Association**

*Excellence through Education*



**Инструменты обеспечения контроля  
а соблюдением корпоративных стандартов:  
роль и место программ compliance**

**Date: 18.02.2011**

# ПРОГРАММА КОНФЕРЕНЦИИ ТПП РФ

## "Деловая культура как фактор устойчивого развития экономики"

- Инструменты обеспечения контроля за соблюдением корпоративных стандартов роль и место программ compliance



# Введение



# КУЛЬТУРА КОМПЛАЕНС?

- Раньше говорили на всех форумах о культуре, комплаенс, которую нужно развивать в компаниях
- А положения о комплаенс содержались в кодексах этики
- То есть был некий призыв к этичному ведению бизнеса без нарушений установленных правил



**РЕЗУЛЬТАТ:  
КОМПЛАЕНС В РОССИИ НЕ ПРИЖИВАЛСЯ**



## ЧТО СНАЧАЛА: КУРИЦА ИЛИ ЯЙЦО?

**Вариант 1:** усилия компании по формированию культуры позволят не нарушать правила

**Вариант 2:** строгий контроль за соблюдением правил внутри компании приведет к формированию культуры



## ЧТО СНАЧАЛА: КУРИЦА ИЛИ ЯЙЦО?

**Вариант 2: ЭФФЕКТИВНЕЕ+НЕОБХОДИМЫЙ  
ЭЛЕМЕНТ ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ  
– ОБУЧЕНИЕ И  
ИНФОРМИРОВАНИЕ, ЧТО  
ПРИВОДИТ К ФОРМИРОВАНИЮ  
КУЛЬТУРЫ**



# КАК ПОСТРОИТЬ КОМПЛАЕНС?



# ЧТО ТАКОЕ КОМПЛАЕНС?

Обеспечение соответствия компании  
установленным требованиям



## КЕМ УСТАНОВЛЕННЫМ ТРЕБОВАНИЯМ?

- Регулятором (законы, подзаконные акты), как российские, так и **зарубежные (например, ФСРА), применимы при листинге, для дочерних компаний)**
- Саморегулируемыми организациями, биржами (отраслевые стандарты)
- Самими компаниями (внутренние документы, политики)



# КАКИМ ИМЕННО ТРЕБОВАНИЯМ-ОБЛАСТИ КОМПЛАЕНС?

- Прямо установленным законом (ПОД/ФТ, ценные бумаги, инсайдерская информация)
  - Требование иметь ответственного сотрудника
  - Требование иметь систему внутреннего контроля
  - Требование обучать вовлеченных в комплаенс сотрудников
  
- Другие области, где риски для компании или руководства велики:
  - налоги, антимонопольное законодательство и т.п.
  - Отраслевые требования (недропользование, фармацевтика, телеком и т.п.)
  
- Лучшие практики: этика, integrity, корпоративная социальная ответственность



# Области комплаенс: зарубежная практика

- What areas of compliance must be regulated. The high level categories include:
- ✓ Financial services specific regulation, e.g. banking, insurance, investment, listing, etc...
  - ✓ Corporate Governance
  - ✓ Anti Money Laundering (Due to the size of the problem, and implications, usually a separate area within Compliance)
  - ✓ Financial crime prevention (Fraud, market misconduct, insider dealing, etc...)
  - ✓ Anti Corruption (Although a type of financial crime often worthy of its own focus)



# Системный обзор функции комплаенс

## Основные области функции комплаенс

Противодействие отмыванию денежных средств и валютный контроль	Антимонопольное законодательство	Противодействие Мошенничеству и коррупции
Учет и отчетность, Предоставление финансовой отчетности (МСФО, ОПБУ, РСБУ)	Налоговое законодательство	Государственная тайна, Персональные данные
Таможенное законодательство	Законодательство о рынке ценных бумаг и производных финансовых инструментах	Корпоративное право и закон о компаниях
Банковское законодательство	Страховое законодательство	Защита прав потребителей
Трудовое законодательство	Требования листинга и бирж	Правила профессиональных ассоциаций
Экологические нормы	Технические стандарты и нормы	Правила обеспечения безопасности



- Любой вид организации



- Специально регулируемые организации в отдельных сферах комплаенс



# **ТЕЗИС 1: НУЛЕВОГО КОМПАЕНС В КОМПАНИИ НЕ БЫВАЕТ**



# ЛЮБАЯ КОМПАНИЯ

→ Устав

→ Бухгалтерская и налоговая отчетность

→ и т.п.



**ТЕЗИС 2: КОМПЛАЕНС – ЭТО ТРЕНД, НО НЕ  
ПОТОМУ, ЧТО ЭТО МОДНО, А ПОТОМУ,  
ЧТО ЭТО НУЖНО**



# Какова задача функции комплаенс?

**У----- К----- Р-----**

По оценкам Marsh Risk Consulting **комплаенс**  
**риски входят в тройку** самых страшных для  
банков и организаций и топ-менеджеров по  
последствиям



# КОМПЛАЕНС РИСКИ

- Управлять можно только тем, что еще не произошло
- Превентивный контроль – основа комплаенс функции
- Комплаенс-менеджер – МОДЕРАТОР СИСТЕМЫ (FACILITATOR)
- Комплаенс – необходимый элемент системы внутреннего контроля
- Уход от **неосознанного** принятия комплаенс-рисков



**РЕЗУЛЬТАТ внедрения комплаенс:  
ОТСУТСТВИЕ СЮРПРИЗОВ**



# Контроли и мероприятия (1 из 2)

## ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЙ КОНТРОЛЬ

- Выявление требований **ЮРИСТЫ-ОСНОВНАЯ РОЛЬ**
- Оценка и приоритизация **ЮРИСТЫ-ОСНОВНАЯ РОЛЬ**
- Выявление контролей **ЮРИСТЫ-ЭКСПЕРТИЗА**
- Выявление бизнес-процессов, вовлеченных сотрудников и внутренней регламентации в компании
- Изменение практик компании, отказ от практик **ЮРИСТЫ-ЭКСПЕРТИЗА**
- Подготовка Дизайна функции комплаенс в соответствующей области **ЮРИСТЫ-ЭКСПЕРТИЗА**
- Внесение изменений и дополнений во внутренние документы компании
- **ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ ПРЕДВАРИТЕЛЬНОГО КОНТРОЛЯ** и **дополнительный предварительный контроль** («вторая пара глаз» профильных функциональных подразделений, комплаенс менеджера или вышестоящего руководства там, где это необходимо и оправдано) **ЮРИСТЫ-ЭКСПЕРТИЗА**



# Контроли и мероприятия (2 из 2)

## ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ

- Осуществление **последующего контроля** силами контрольных подразделений компании
- Проведение систематического обучения сотрудников
- Организация работы горячей линии
- Мониторинг законодательства и судебной практики **ЮРИСТЫ-ОСНОВНАЯ РОЛЬ**
- Регулярная оценка комплаенс рисков **ЮРИСТЫ-ЭКСПЕРТИЗА**
- Установление КПЭ сотрудникам компании, задействованным в системе комплаенс
- Оценка эффективности системы комплаенс
- Отчетность, корректирующее воздействие



# Системный обзор функции комплаенс

## Основные составляющие функции комплаенс

В зависимости от типа **третьих лиц, вовлеченных в оценку функции комплаенс** и/или системы комплаенс, необходимо сосредоточиться на определенных компонентах системы

Организационные элементы системы комплаенс (организационная структура)	Применение Информационных систем и информационных технологий в области комплаенса	Предоставление отчетности по вопросам комплаенс (менеджменту компании и государственным организациям)
Комплаенс контроли используемые в основных бизнес процессах	Политики и процедуры комплаенс	Распределение конкретных функций и комплаенс рисков на уровне руководства и менеджмента
Области применения комплаенс процедур / области регулирования	Наличие экспертов по комплаенс и контролеров рабочего процесса	Мониторинг за изменениями правил и норм комплаенс и принятие своевременных действий
Внедрение комплаенс культуры в работу компании посредством проведения тренингов и обучения сотрудников	Наличие аудита по комплаенс и процедур самооценки	Карта рисков комплаенс, оценка этих рисков и анализ возможного воздействия на деятельность компании



**ТЕЗИС 3: ВНЕДРЕННАЯ СИСТЕМА КОМПЛАЕНС –  
ПОНЯТНО, КТО ЗА ЧТО ОТВЕЧАЕТ**



# Области ответственности при реализации комплаенс-функции

Пересечение областей ответственности  
и «потерянные» области



# Системный подход к структуризации комплаенс-функции



**ТЕЗИС 4: РЕЗУЛЬТАТ: КОМПЛАЕНС – НЕ ДЕШЕВОЕ  
УДОВОЛЬСТВИЕ, НО ВСЕГДА ДЕШЕВЛЕ,  
ЧЕМ НЕ КОМПЛАЕНС**



## ПОСЛЕДСТВИЯ ДЛЯ КОМПАНИЙ

- Санкции регуляторов/правоохранительных органов
- Расходы на консультантов
- Нарушение операционной деятельности в результате проведения расследования
- Репутационные риски
- Снижение капитализации
- Крах компаний



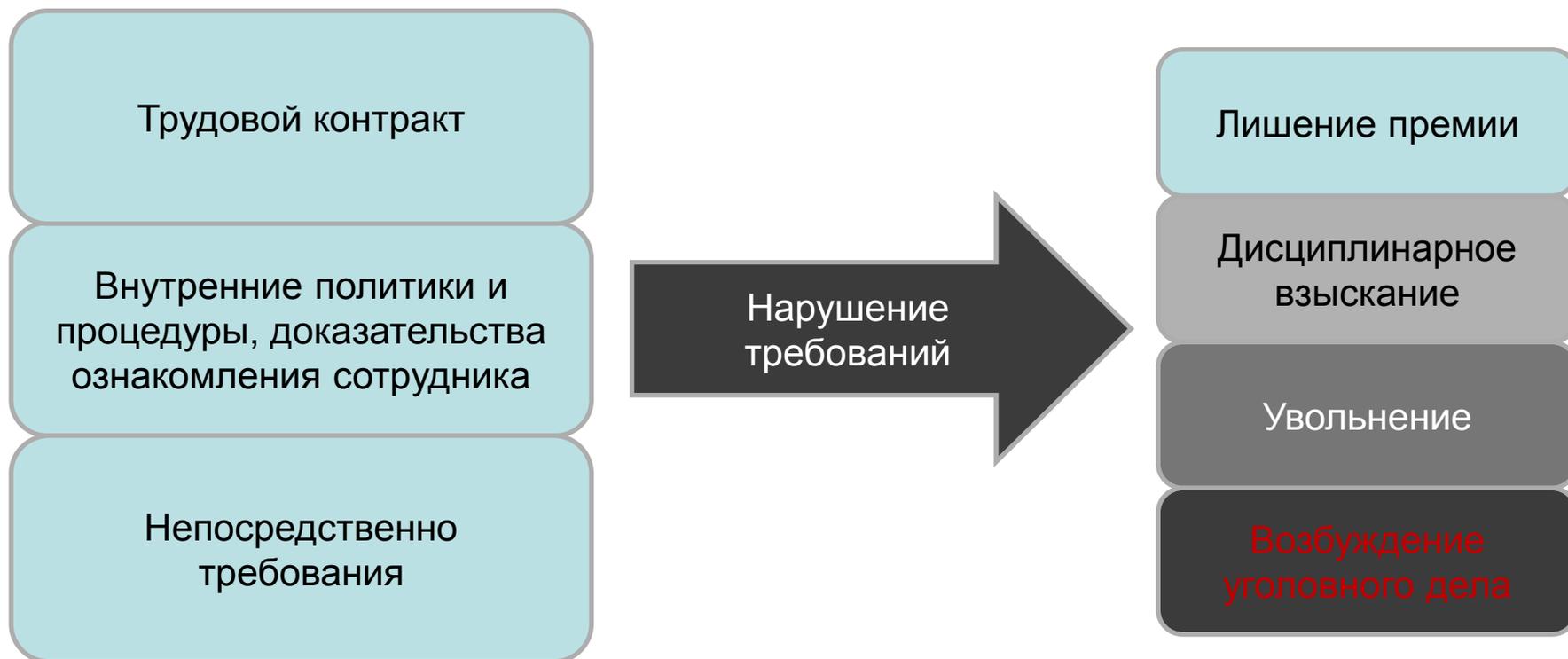
# Benchmark ответственности компаний (FCPA)

Год	Наименование компании	Сумма санкций, USD
2008	Siemens	1,600,000,000
2009	KBR/Halliburton	579,000,000
2010	BAE	400,000,000
2010	Snamprogetti Netherlands B.V./ENI S.p.A	365,000,000
2010	Technip S.A.	338,000,000
2010	Daimler AG	185,000,000
2010	Alcatel-Lucent S.A.	92,000,000
2010	Panalpina	81,800,000
2010	ABB Ltd	58,300,000



# ПОСЛЕДСТВИЯ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ (1 из 2)

## (1) Привлечение сотрудников к ответственности по российскому законодательству



# ПОСЛЕДСТВИЯ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ (2 из 2)

## (2) Репутационный риск

- При устройстве на работу в другую компанию, сотрудник может быть подвергнут проверке Службой безопасности, в ходе которой анализу подвергается его репутация и трудовая история. При этом, даже если сотрудник не имел прямого отношения к нарушениям, допущенным в предыдущей компании-работодателе и не являлся прямым объектом ответственности, его репутационные риски сохраняются и ему может быть отказано в устройстве на работу
- Большинство компаний требуют от кандидатов рекомендации с предыдущих мест работы. Отсутствие таких рекомендаций может стать причиной отказа в приеме на работу



# **ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ:** **Корпоративное управление**



# Корпоративное управление

- Задача Корпоративного управления – **защита прав акционеров**
- Функция СД – обеспечить внедрение менеджментом мероприятий по защите прав акционеров и **сохранению акционерной стоимости**
  - антифрод (недопущение выноса денег из компании)
  - **комплаенс** (недопущение убытков вследствие нарушения требований закона)
- (СД сам с мошенничеством не борется и комплаенс не обеспечивает)
- Выполнение менеджментом функций рассматривается на **комитете по аудиту**



# Комплаенс, Корпоративное управление, Аудит

- В **октябре 2010 года** Базельский Комитет по банковскому надзору опубликовал обновленные **Принципы совершенствования корпоративного управления** в банках. Документ содержит **рекомендации** в отношении построения в кредитных организациях эффективной **системы корпоративного управления**. В соответствии с Принципами, в банке должны быть реализованы функции **риск-менеджмента, комплаенс и внутреннего аудита**. Каждой функции должны быть предоставлены достаточные полномочия, ресурсы, независимость и возможность непосредственного контакта с высшими органами управления. Руководство кредитной организации должно, в том числе, принять и осуществлять мониторинг внедрения и исполнения политик и процедур, относящихся к функциям риск-менеджмента, комплаенс и внутреннего аудита.
- Таким образом, согласно Принципам Базельского Комитета, банкам настоятельно рекомендуется выстраивать комплаенс-функцию отдельно от остальных функций, включая внутренний аудит.



- Комплаенс – необходимый элемент системы внутреннего контроля (СВК), который обеспечивает управление комплаенс –рисками, то есть рисками привлечения банка, компании и топ-менеджеров к ответственности
- Комплаенс-менеджер – МОДЕРАТОР (FACILITATOR) системы комплаенс, он ее создает, определяет роли
- Областей комплаенс много
- Единая методология управления комплаенс рисками, одинаковые элементы системы
  - Разные контроли
  - Могут быть разные ответственные за предварительный контроль подразделения
- У внутреннего аудитора функция последующего контроля эффективности комплаенс системы, он не может одновременно быть и комплаенс-менеджером, иначе нарушается основной принцип риск-менеджмента



# ICA



# International Compliance Association (ICA)

- ❑ Созданная в UK в **2001 году**, ICA - единственная признанная во всем мире международная организация, объединяющая комплаенс-менеджеров
- ❑ ICA представлена более чем в **50 юрисдикциях**
- ❑ Имеет региональные представительства в успешно развивающихся финансовых центрах – Дубае и Сингапуре
- ❑ Насчитывает порядка **10 тысяч членов**, которые продолжают общение и обмен опытом на базе ICA

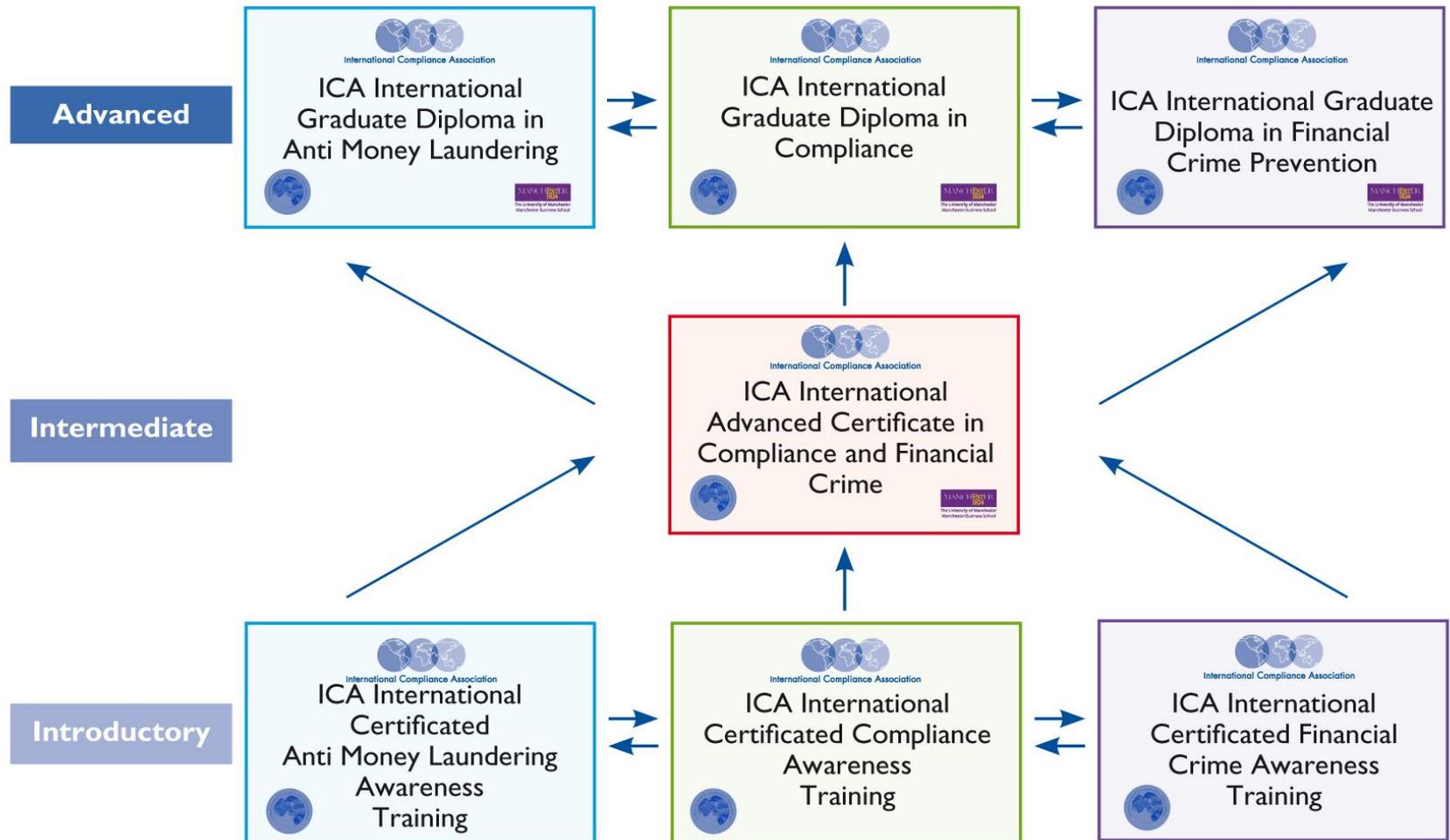


# Опыт ICA по созданию регуляторной среды

- ICA совместно с **UK Financial Services Skills Council (FSSC)** были разработаны **National Occupational Standards of Competence** по **комплаенс, противодействию легализации доходов, полученных преступным путем и предотвращению финансовых мошенничеств**. Эти стандарты обязательны для профессионального сообщества и используются регулятором.
- В **Сингапуре** ICA является ведущим партнером регулятора в сфере комплаенс и противодействия легализации доходов, полученных преступным путем. Были разработаны квалификации, включенные в **Finance Industry Competency Standards (FICS of Singapore)**. В ICA прошли обучение государственные служащие, вовлеченные в комплаенс, как часть обеспечения высококвалифицированных ресурсов для реализации поставленных задач по **формированию в Сингапуре финансового центра**.



# 'Excellence through Education'



# **Екатерина Пустовалова**

**Региональный директор по России и СНГ**

**International Compliance Association**

**[ekaterinap@int-comp.org](mailto:ekaterinap@int-comp.org)**

**+7 985 233 7129**

**Т: +7 495 641 3708**

**Ф: +7 495 225 8500**

**@: [russia@int-comp.org](mailto:russia@int-comp.org)**

**<http://www.int-comp.org/russia-home>**

**125047, г. Москва, 4-й Лесной переулок, д. 4,**

**Бизнес-центр «Капитал Плаза», Офис 497**



**International Compliance Association**

*Excellence Through Education*