

[www.pwc.ru](http://www.pwc.ru)

# *Круглый стол*

## Культура комплаенс

06 Октября 2011



**pwc**

---

# *Содержание*

1. Что такое культура комплаенс?
2. Типичные проблемы
3. Бизнес-кейсы
4. Изменение роли комплаенс-службы в российских компаниях
5. Ключевые факторы успеха

# Что такое культура комплаенс?

## Комплаенс - элемент корпоративной культуры

### Организационная структура и принципы построения

- Централизованная или децентрализованная
- **Имидж руководителя комплаенс внутри компании**
- Принципы:
  - Функционирование в единой корпоративной среде и культивирование атмосферы **единой команды**
  - Наличие информации в каждый момент времени
  - Охват всех бизнес-процессов
- Закрепление ролей, обязанностей и ответственности

### Политики и процедуры

- Кодекс корпоративного поведения
- Политика принятия и дарения подарков
- Политика о конфликте интересов
- Политика о взяточничестве и коррупции
- Политика по противодействию легализации доходов, полученных преступным путём
- Политика о конфиденциальности данных
- Прочие

### Реагирование на нарушения

- Горячая линия комплаенс
- Система ответственности за сбор и анализ информации о нарушениях
- Своевременная корректировка «слабых звеньев» системы
- **Политика нетерпимости и придания огласки**

---

# Типичные проблемы

1. Формальное наличие политик и процедур, но несоблюдение их на практике, в том числе вследствие отсутствия реальных наказаний за их нарушения
2. Видение комплаенс-службы как ограничителя бизнеса и соответствующее сопротивление со стороны бизнес-подразделений (а зачем нам это нужно?)
3. Невыполнение требований политик и процедур на уровне руководства (политика двойных стандартов)
4. Низкий уровень позиции комплаенс-менеджера в иерархической структуре компании
5. Аутсорсинг функции комплаенс
6. непонимание сути требований политик и процедур, отсутствие конкретных примеров как поступать в той или иной ситуации

# Бизнес-кейсы

Направление	Подход
<i>Профиль идеального комплаенс-менеджера</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Лидер, понимает бизнес-процессы компании и ключевые риски</li><li>• Постоянный контакт с функциональными бизнес-подразделениями</li><li>• Учитель, а не полицейский</li></ul>
<i>Представительские расходы</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Формальное закрепление в политиках и процедурах<ul style="list-style-type: none"><li>• Превентивные меры: перечень легитимных расходов , обучение</li><li>• Четкое разграничение понятий «подарок» и «взятка»</li></ul></li><li>• Мониторинг выполнения (сотрудничество со службой аудита)</li></ul>
<i>Подарки и гостеприимство</i>	
<i>Использование горячей линии поддержки</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Четкое определение ответственности за сбор информации, ее обработку и последующие действия</li></ul>
<i>Взятки</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Нетерпимость на уровне топ-менеджмента</li><li>• Механизмы выявления (горячая линия, аудиторы)</li></ul>
<i>Due diligence бизнес партнера</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Формальное закрепление в политиках и процедурах</li><li>• Мониторинг выполнения</li><li>• Подписка на базы данных</li></ul>

# Изменение роли комплаенс-службы в российских компаниях



- От физической безопасности и охраны активов – к оценке системы противодействия рискам мошенничества в целом
- От детективных процедур – к превентивным
- От проведения инвентаризаций – к оценке эффективности бизнеса
- От роли «карательного органа» – к роли консультанта по рискам мошенничества
- От роли инструмента в руках менеджмента – к полной независимости от операционного руководства компании

# Ключевые факторы успеха

1. Активная поддержка со стороны топ-менеджмента , в том числе личный пример, соответствие слов делу (lead by example), политика нетерпимости
2. Процедуры и политики комплаенс понятны и прозрачны, с конкретными примерами поведения – что можно, а что нельзя
3. Промоушен внутри компании культуры комплаенс - система напоминаний, регулярные тренинги и коучинг сессии, горячая линия комплаенс
4. Действенная система мер ответственности за нарушения политик и процедур компании (временное отстранение от работы, лишение бонуса, увольнение)
5. Четкое определение обязанностей и зон ответственности функции комплаенс с функциями внутреннего контроля, внутреннего аудита, управления рисками, службой безопасности и бизнес-подразделениями и постоянный мониторинг их соблюдения
6. Комплаенс-чемпионы внутри бизнес-подразделений (финансы, персонал, производство, т.д.)

---

# СПАСИБО!

*[www.pwc.ru](http://www.pwc.ru)*