



## **COVID-19 в центре внимания практики Форензик**

Возможности улучшения программ  
нормативно-правового соответствия  
(комплаенс) при удаленной работе в  
условиях сокращенного бюджета

*Это девятая статья в серии статей «Делойт Форензик», посвященных влиянию COVID-19 на бизнес и тем активно предпринимаемым мерам, которые помогут отреагировать на широкое распространение вирусной инфекции и восстановить бизнес после нее, а также снизить потенциальные риски мошенничества и финансовых преступлений.*

Компании продолжают сталкиваться со значительными финансовыми, операционными и стратегическими вызовами в результате пандемии COVID-19, и в ближайшей перспективе такие проблемы, вероятно, сохранятся.

Так, комплаенс-специалисты сталкиваются со специфическими для своей сферы проблемами на каждом из этих направлений. Если брать в рассмотрение финансовые аспекты, многие компании будут затягивать пояса, сокращать бюджеты на обеспечение нормативно-правового соответствия,

перераспределять ресурсы для удовлетворения текущих и краткосрочных потребностей и иными способами переживать кризисные времена. С точки зрения ведения операций, комплаенс-обзоры и оценки в значительной степени должны будут выполняться удаленно, а с международными поездками, посещениями объектов, интервью в реальном времени, сбором печатных документов и другими присущими этой деятельности этапами придется повременить.

Новая среда,  
созданная  
пандемией, может  
усугубить  
существующие и  
создать новые риски.

И, наконец, говоря о стратегических вызовах, подчеркнем, что в этот период большой неопределенности компании могут не принять решения о внесении изменений в структуру обеспечения соответствия в целом, поскольку другие кардинальные изменения могут быть более важны для целей и задач бизнеса. Более того, сталкиваясь с перебоями в цепочке поставок и другими неотложными потребностями, компании могут испытывать потребность в упрощении или отказе от типичных процедур, которые в норме могли бы занять дни или недели, таких как принятие новых поставщиков и деловых партнеров.

Тем не менее, даже при работе из дома и со значительно сокращенным бюджетом по-прежнему существуют значимые возможности для оценки и улучшения корпоративных программ комплаенс.



• **Определите возникающие риски и другие существенные краткосрочные изменения в вашем профиле рисков и внесите соответствующие коррективы.** Новая среда, созданная пандемией, может усугубить существующие и создать новые риски:

- Особенно высоким может стать риск мошенничества. Во время кризиса может возникнуть трудность в том, чтобы осуществлять деятельность (или, по крайней мере, поддерживать определенные показатели работы) на всех уровнях — будь то вся компания, отдельные бизнес-подразделения, дочерние компании и/или физические лица. Мошенники могут попытаться воспользоваться ослаблением внутреннего контроля первой и второй линии, вызванным увеличением количества удаленной работы (то есть меньшим количеством визуальных проверок). Ваши деловые партнеры и другие третьи лица также могут испытывать экономические трудности. Всё это может привести к упрощениям, рискованному поведению или откровенному мошенничеству и обману. С другой стороны, сокращение численности персонала и/или удаленный персонал могут повлиять на вашу общую политику контроля.
- Из-за перебоев в цепочке поставок или других кризисов у вас может возникнуть срочная необходимость закрыть брешь, привлекая новых третьих лиц. Возможно, понадобится ускорить стандартные меры контроля и процедуры (например, комплексную проверку) для быстрого подключения новых поставщиков и других третьих сторон.
- Поскольку сотрудники работают удаленно и, возможно, впервые получают доступ к конфиденциальным данным дома, вы можете столкнуться с новым кибер-риском.
- Список можно продолжить.

Как показывает наш опыт, ряд компаний подвергается проверке со стороны регулирующих органов тогда, когда изменения в обеспечении соблюдения требований еще отстают от изменений в профиле рисков этой компании. Таким образом, даже если на ближайшее время у вас не запланирована периодическая оценка рисков компании, возможно, стоит оценить, значительно ли изменился ваш профиль рисков в результате пандемии. Организуйте видеозвонки с руководителями вашего бизнеса и другими сторонниками практики комплаенс и поговорите с ними о том, что они ожидают с точки зрения возникающих рисков. Изучите влияние текущей ситуации и найдите изменения в вашем бизнесе или деловой практике, которые могут создать дополнительный риск. Как только этот риск будет выявлен, рассмотрите, какие корректировки на предмет обеспечения соответствия можно внести в краткосрочной и долгосрочной перспективе, чтобы снизить этот риск.



• **Получите актуальную информацию о новейших рекомендациях и определите области для потенциальных улучшений.** Когда вы застряли дома, ничего не стоит критически осмыслить (или переосмыслить) новейшие рекомендации. Даже если вы уже ознакомились с ними, когда они были впервые выпущены, вам может помочь свежий взгляд на самые последние формальные руководства (такие как Оценка корпоративных программ комплаенс от Министерства юстиции США (DOJ) за апрель 2019 года<sup>1</sup> или стандарты ISO 37001<sup>2</sup>). Вы можете получить хорошее представление о важности, которую Министерство юстиции США придает определенным аспектам своего руководства, исходя из того, где оно размещено и как часто на нем делается акцент.

Но не ограничивайтесь формальным руководством. Потратьте время на обзор основных правоприменительных действий и юридических комментариев к этим действиям. Данные там описания слабых сторон и сбоев корпоративной практики комплаенс, а также обсуждение

основных причин могут раскрыть информацию об комплаенс-акцентах Министерства юстиции, Комиссии по ценным бумагам и биржам США и иностранных регулирующих органов. Спросите себя, может ли регулирующий орган, сформировав, возможно, более предвзятую точку зрения на вашу программу нормативно-правового соответствия после случая несоблюдения требований, сделать аналогичные утверждения о вашей программе.

После того, как вы ознакомились с доступными рекомендациями, честно оцените, есть ли возможности для улучшения или области для потенциального переориентирования. Например, рассмотрите следующее:

- Оценивали ли вы эффективность оценки рисков вашей компании и то, каким образом программа комплаенс была адаптирована на основе этой оценки рисков?<sup>3</sup> Могут ли регулирующие органы утверждать, что компания посвятила непропорционально много времени контролю областей, сопряженных с более низким уровнем риска, в сравнении с теми, где уровень риска выше?<sup>4</sup>
- Соответствует ли ваша программа обучения обновленному руководству? Другими словами, существует ли «надлежащим образом адаптированное» и оцениваемое по эффективности обучение, в рамках которого контролируемые сотрудники, работники с высоким уровнем риска и руководители проходят «другое или дополнительное обучение», как более подробно описано в руководстве?<sup>5</sup> Как должны развиваться такие программы в отсутствие варианта очного обучения?
- Существует ли надежная система наказания ответственных сотрудников, включая руководителей? Текущее руководство Министерства юстиции США ясно излагает позицию о том, что дисциплинарное взыскание надлежит применить не только к тем, кого компания считает виновными в неправомерных действиях в связи с их непосредственным участием, но и к тем, кто несет ответственность за неосуществление надзора, а также к лицам, обладающим надзорными полномочиями в сфере, в которой имело место преступное деяние.<sup>6</sup>
- В случае внутренних расследований, применяете ли вы показатели времени для обеспечения реагирования и используете ли вы какой-либо процесс для подтверждения ответственности за ответ на те или иные выводы или рекомендации?<sup>7</sup>
- Как вам представляются тон и линия поведения менеджеров высшего звена? Можете ли вы объективно продемонстрировать, что ваши руководители высшего и среднего звена предприняли конкретные действия и продемонстрировали надлежащее поведение для усиления практики комплаенс и исправления недостатков?<sup>8</sup>



- **Скорректируйте стратегии расследования для адаптации к текущим условиям.** При том что некоторые расследования и вопросы обеспечения нормативно-правового соответствия могут быть отложены или вовсе отменены по решению компаний, будут и такие, которые неизбежно потребуют более полного и более немедленного внимания по причине их серьезности, потенциальных последствий, обязательств по отчетности или по иным причинам. Однако нынешняя ситуация значительно усложняет т.н. традиционные методы расследования, такие как поездки с целью посещения объектов, очные беседы и физическое обнаружение фактов. Соответственно, компаниям необходимо адаптировать свои стратегии расследования, чтобы расследовать потенциальные неправомерные действия эффективно и активно. Для такой цели существует множество технологических платформ, которые помогают собирать и анализировать данные и информацию, а также обеспечивают виртуальное подключение для проведения бесед и расследований. У компаний могут возникнуть следующие вопросы:
  - При отсутствии возможности выехать на место для посещения объекта, какие удаленные возможности у нас есть для безопасного сбора ключевой информации (включая изображения настольных компьютеров и мобильных устройств)?
  - Какой метод подходит для удаленного обмена и анализа больших объемов данных, неструктурированных (например, электронная почта) и/или структурированных (например, бухгалтерские данные)?
  - Каков оптимальный подход к проведению бесед? Какие из них можно осуществить удаленно посредством видеоконференции, а какие настолько важны, что (с учетом любых ограничений на поездки) необходима личная встреча?

По мере того как компании продолжают оценивать свои бизнес-операции после пандемии COVID-19, они, возможно, захотят подумать о том, как эффективно расставить приоритеты в своем портфеле расследований и внедрить дистанционные, цифровые технологии. Более подробную информацию смотрите в статье наших коллег о проведении эффективных удаленных расследований.<sup>9</sup>



- **Тестируйте то, что можете протестировать.** Несмотря на ограничения, наложенные на командировки и расходы бюджета, вы можете провести целенаправленную оценку эффективности вашей программы комплаенс. Так, например:
  - Процедуры утверждения третьей стороны. Выберите, соберите, просмотрите и оцените выборку ваших документов по одобрению третьей стороны с высоким уровнем риска.
    - Правильно ли обозначил сотрудник, анализировавший отчет о комплексной оценке и другие собранные для одобрения материалы (например, анкеты), все индикаторы риска, потребовал ли он соответствующего снижения риска и пришел ли к правильному выводу?
    - Были ли надлежащим образом осуществлены необходимые меры для снижения риска?
    - Были ли включены в контракт все соответствующие договорные положения?
  - Мониторинг третьих сторон. В том, что касается ваших третьих сторон с высоким уровнем риска:
    - Выполняла ли третья сторона все свои договорные обязательства по соблюдению требований (например, принятие политик и процедур, периодическая сертификация или заверения, ежегодное обучение)
    - Было ли соблюдение третьей стороной своих обязательств по контракту предварительно рассмотрено и оценено подходящей заинтересованной стороной (будь то в ходе периодической оценки, при продлении соглашения с третьей стороной или через какой-либо иной приемлемый интервал)?
    - Проходила ли третья сторона аудит? Если да, то были ли должным образом оценены результаты и надлежащим ли образом снижены любые выявленные риски? Если сторона не проходила аудит, должна ли она была подвергаться аудиту? Уместны ли какие-либо изменения в плане аудита третьей стороны с акцентом на оценке риска?
  - Платежные процедуры с третьей стороной. Сделайте выборку платежей по договорам с третьими сторонами, внесенными в категорию наивысшего риска, и проверьте, проводили ли контролирующие сотрудники целенаправленную проверку потенциально подозрительных или неприемлемых платежей.
    - Соблюдались ли соответствующие процедуры?
    - Имелась ли соответствующая первичная документация (например, счет-фактура или подтверждающие документы), подтверждающая характер и сумму платежа?
    - Правильно ли сотрудники финансового отдела определили индикаторы риска, провели ли они расследование либо повысили уровень риска до одобрения платежа?
  - Ответы на горячей линии. Сделайте выборку звонков на горячую линию и жалоб осведомителей, связанных с несоблюдением нормативных требований.
    - Были ли звонки или жалобы рассмотрены надлежащим образом? По существу таковых, расследовали тщательно и своевременно?
    - Сталкивался ли осведомитель с какой-либо мстью или актом, воспринятым как месть? Если да, то был ли этот инцидент исчерпан полностью и эффективно?
    - Был ли проведен надлежащий и тщательный анализ первопричины и существовал ли план устранения последствий, включающий надлежащую дисциплину и обмен сообщениями в соответствии с рекомендациями Министерства юстиции США?
- Отслеживайте выполнение планов по корректировке. Многие сотрудники службы комплаенс тратят большую часть своего времени на «тушение пожаров». Когда возникает следующий «пожар», очень легко потерять след предыдущих, которые представляются уже потушенными



— такова реальность перегруженных работой комплаенс-групп, которые делают работу в постоянном режиме очередности. Один из наиболее серьезных примеров несоблюдения требований, которые мы наблюдали во многих случаях — это когда компании проводят надлежащее расследование, разрабатывают продуманный план корректировки, но не выполняют его (по разным причинам), а в некий более поздний период имеет место подобное или точно такое же нарушение, и корректирующая мера, которая должна была быть реализована, уже не будет иметь эффекта (опять же, по разным причинам). Наличие плана корректировки с рекомендациями, которые не выполняются, может существенно подорвать усилия по демонстрации регулирующим органам своей серьезной приверженности соблюдению требований.

Итак, используйте это время, чтобы проанализировать недавние планы корректировки, созданные как результат серьезных расследований, и определить:

- Были ли необходимые корректирующие меры полностью осуществлены назначенной заинтересованной стороной в установленные сроки?
- Была ли проведена оценка эффективности реализованных корректирующих мер?
- Были ли какие-либо неудачи или отступления от принятых норм? Была ли повторно привлечена третья сторона, с которой ранее был расторгнут договор? Проверяет ли в настоящее время финансовый отдел платежи по тем индикаторам риска, которые они могли пропустить в ходе предыдущего расследования?



• **Проведите мозговой штурм этих утомительных стратегических преобразований.**

Ограничения, наложенные кризисом, дают комплаенс-специалистам возможность приступить к более масштабным трансформационным изменениям, которые могут потребоваться.

- Централизованная или децентрализованная служба комплаенс. Для компаний с более централизованной программой комплаенс и меньшим количеством местных ресурсов для практики комплаенс отсутствие возможности выезжать в командировки может повлечь сокращение надзорных функций и увеличение «слепых зон» комплаенс, а значит повысить риски. Даже при более децентрализованной программе невозможность совершать поездки для посещения объектов затрудняет поддержание согласованности между региональными подразделениями, что ведет к различным рискам.
- Нормативная документация подчеркивает важность как мониторинга после заключения договора, так и осуществления аудиторских прав в отношении третьих сторон, с которыми связан самый высокий риск. Однако многие компании по-прежнему уклоняются от незыблемого следования таким указаниям, чтобы не ставить под угрозу отношения с критически важными третьими сторонами.
- Повышение заинтересованности со стороны бизнес-лидеров. Одно из наиболее эффективных изменений, которые мы видели с точки зрения повышения заинтересованности пассивных бизнес-лидеров в практике комплаенс, заключается в том, чтобы сделать соблюдение требований частью их показателей эффективности. Комплаенс-специалисты считают к примеру, что нет ничего более эффективного для повышения уровня участия персонала в обязательном обучении, чем установление 100% соответствия этому требованию в качестве показателя для начисления бонуса менеджерам среднего звена. Аналогичным образом, когда истинные затраты на комплаенс, такие как процедуры предварительного утверждения третьих сторон или расходы на внутренние расследования, не ложатся на центр затрат службы комплаенс, а отражаются в итоговой строке соответствующего бизнес-подразделения, эти руководители с гораздо большей вероятностью принимают такие затраты близко к сердцу. Когда бизнес-лидеры полностью принимают на свой отдел эти затраты и, следовательно, затраты на рискованное поведение, у них становится больше стимулов избегать малоприбыльных отношений с теневыми третьими лицами. Оставаясь в той же логике, они могут стать более внимательными к рискам третьих лиц, которые возникают после начала договорных отношений с ними, чтобы избежать последующего внутреннего расследования, ведь оно значительно снизит или даже сведет на нет прибыльность их отдела.

Конечно, сегодняшняя экономическая ситуация может оказаться неподходящим временем для этих важных перемен. Например, по целому ряду причин может быть почти невозможно (или неразумно) рекомендовать, в течение следующих нескольких месяцев, внедрение нового продуманного плана аудита третьих лиц, с которыми связан риск самого высокого уровня. Изменение центров затрат и дополнительная нагрузка на бизнес-подразделения также могут оказаться невозможны в нынешних условиях. Но если вы определили такое необходимое изменение и располагаете временем для его осуществления, возможно, пришло время начать решать проблему и разработать долгосрочный стратегический план перехода от А к Б. Если сегодняшняя ситуация проявляет ту или иную слабость в практике комплаенс, документирование трудностей и формирование основы для осуществления изменений в долгосрочной перспективе повысит шансы на успешное преобразование позднее, когда бюджеты, ресурсы и сами бизнес-лидеры уже не будут испытывать нынешнего сильного стресса.



- **Заранее просчитывайте возникающие требования.** И наконец, что касается возникающего настойчивого требования обойти или ослабить процедуры комплаенс, возможно, стоит проконсультироваться с юридическим (или внешним) консультантом, чтобы предвидеть такие риски и оценить, какие неотложные обстоятельства допускают применение временных или альтернативных мер, что позволило бы балансировать между бизнес-нуждами и необходимостью снижать риски.

## Наши контакты

### Мэтью Квелер

Директор  
Deloitte Financial Advisory Services LLP  
mqueler@deloitte.com  
+1 202 744 3223

### Эд Риал

Директор  
Deloitte Financial Advisory Services LLP  
erial@deloitte.com  
+1 212 436 5809

### Райан Колабелло

Старший менеджер  
Deloitte Financial Advisory Services LLP  
rcolabello@deloitte.com  
+1 212 436 5104

## Сноски

1. US Department of Justice Criminal Division, *Evaluation of Corporate Compliance Programs*, April 2019, [www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501/download](http://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501/download). ("2019 DOJ Compliance Program Guidance")
2. International Organization for Standardization, *ISO 37001 Anti-Bribery Management Systems*, August 2016, [www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100396.pdf](http://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100396.pdf).
3. 2019 DOJ Compliance Program Guidance at 3 (emphasis added) (citation omitted).
4. *Ibid.*
5. *Ibid.* at 4–5 («Некоторые компании. . . дают сотрудникам практические советы или тематические исследования для решения реальных ситуаций и/или рекомендации на предмет того, как получить консультацию по вопросам этики в каждом конкретном случае по мере необходимости»; «Какие руководства и обучение были предоставлены, если таковые имеются, ключевым сотрудникам в процессах контроля (например, тем, у кого есть полномочия по утверждению или сертификации)?»; «Проходили ли руководящие работники другое или дополнительное обучение?»).
6. *Ibid.* at 16 (quoting DOJ Corporate Enforcement Policy, Justice Manual § 9-47.120 (2019)); see also *ibid.* at 17 («Привлекались ли руководители к ответственности за неправомерные действия, совершенные под их руководством? Рассматривала ли компания дисциплинарные взыскания за недостатки в надзоре?»).
7. *Ibid.* at 6.

## COVID-19 в центре внимания Форензик | Возможности улучшения программ комплаенс при удаленной работе в условиях сокращенного бюджета

8. *Ibid.* at 9.

9. Deloitte, *Forensic Focus on COVID-19: Conducting investigations remotely during times of uncertainty*, April 2020, <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/advisory/articles/forensic-focus-on-covid-19.html>.

Этот документ содержит только общую информацию, и «Делойт» не предоставляет бухгалтерские, деловые, финансовые, инвестиционные, юридические, налоговые или другие профессиональные консультации или услуги посредством этого документа. Этот документ не заменяет такие профессиональные консультации или услуги и не должен использоваться в качестве основы для любого решения или действия, которые могут повлиять на ваш бизнес. Прежде чем принимать какое-либо решение или предпринимать какие-либо действия, которые могут повлиять на ваш бизнес, вам следует проконсультироваться с квалифицированным профессиональным консультантом.

«Делойт» не несет ответственности за какие-либо убытки, понесенные любым лицом, которое полагалось на этот документ.

В данном документе «Делойт» означает компанию Deloitte Financial Advisory Services LLP, которая предоставляет услуги форензик, разрешения споров и другие консультационные услуги, а также ее дочернюю организацию, Deloitte Transactions and Business Analytics LLP, которая предоставляет широкий спектр консультационных и аналитических услуг. Deloitte Transactions and Business Analytics LLP не является сертифицированной аудиторской фирмой. Пожалуйста, посетите [www.deloitte.com/us/about](http://www.deloitte.com/us/about) для подробного ознакомления с нашей юридической структурой. Некоторые услуги могут быть недоступны для проверки клиентов в соответствии с правилами и положениями государственного бухгалтерского учета.

© 2020 Deloitte Development LLC. Все права защищены.