



## **Тенденции развития комплаенс в России и СНГ**

Результаты опроса участников рынка

2020 г.

# Вступление

Сегодня любая компания, работающая на рынках стран СНГ, впрочем, как и в других юрисдикциях, по-прежнему сталкивается с бизнес-рисками, управление которыми напрямую связано с соблюдением требований комплаенс. Усиление надзора со стороны локальных и международных регуляторов, рост «стоимости» нарушений законодательства в области комплаенс, риск потери репутации – лишь малая часть вопросов, стоящих на повестке руководства любой из этих компаний.

Роль комплаенс-функции растет с каждым годом. Все чаще комплаенс-офицер становится идейным вдохновителем комплаенс-культуры; центром экспертизы по законодательным нормам и требованиям политик; тренером, продвигающим культуру этичного ведения бизнеса; риск-менеджером; управленцем, отвечающим за подбор специалистов, а также за эффективность работы функции в целом и за поиск технологических инструментов для оптимизации ее работы.

В зависимости от отрасли, в которой работает компания, зрелости ее комплаенс-функции и поставленных перед ней целей, требования к комплаенс-офицеру могут сильно отличаться.

Делойт Форензик опросил руководителей отделов комплаенс более чем 50 компаний из разных отраслей и стран, чтобы понять рыночные тенденции и помочь менеджменту правильно оценить зрелость собственных комплаенс-функций.

«Если вы считаете, что комплаенс это дорого, попробуйте не соблюдать требования комплаенс»

**Пол Макналти,**  
Заместитель генерального прокурора США

## Параметры опроса

53 компании | 18 отраслей | 15 стран

**В опросе 2019 г. приняли участие 53 компании** из различных отраслей с офисами в России, СНГ и других странах. Из них 35 – со штатом более 1000 человек.

По сравнению с опросом 2017 г. в этом году мы более чем вдвое расширили выборку: тогда в нем приняли участие только 22 российские компании, в 20 из которых работали более 1000 человек.

В рамках проведенного опроса максимальное количество ответов составило 53, минимальное – 48.



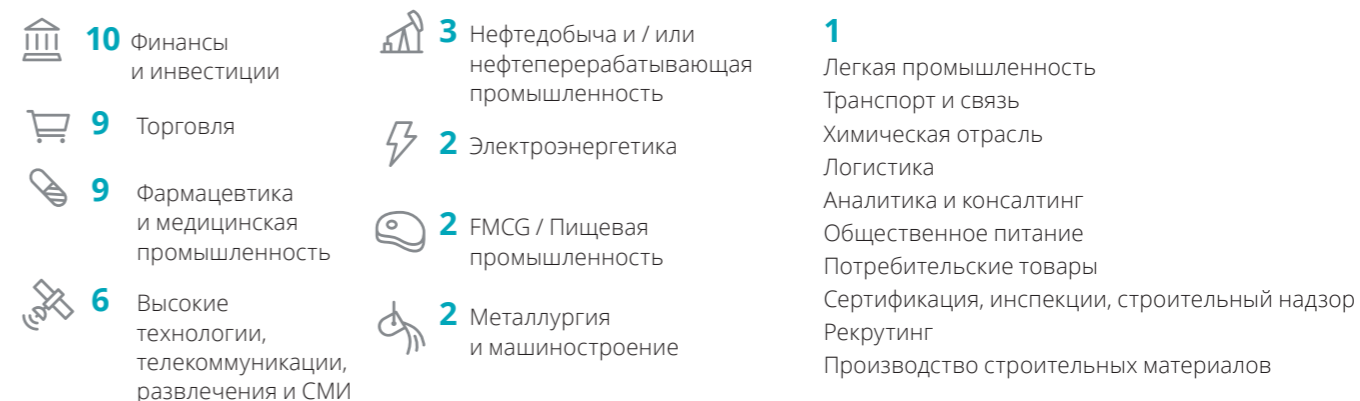
### География опроса

На вопросы отвечали руководители комплаенс-отделов компаний с офисами в следующих странах\*:



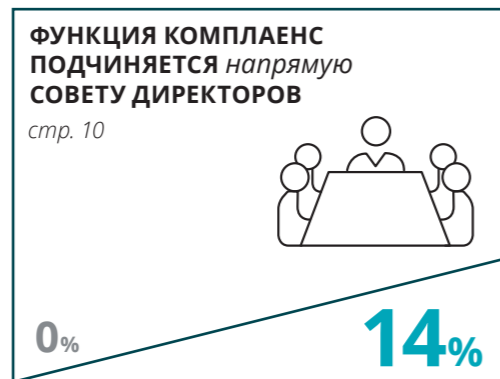
\* Отдельные респонденты указали, что офисы их компаний расположены в странах СНГ и ЕС, однако не предоставили конкретных данных

### Отрасли



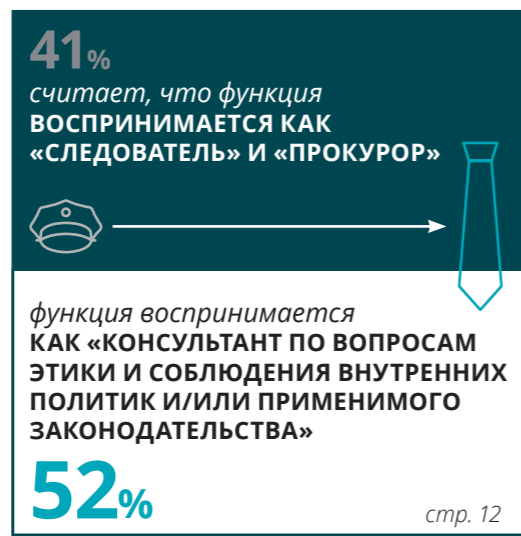
# 2017 VS 2019

## Что изменилось на рынке...



**СРЕДНИЙ ГОДОВОЙ БЮДЖЕТ ОТДЕЛА БЕЗ УЧЕТА ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ**

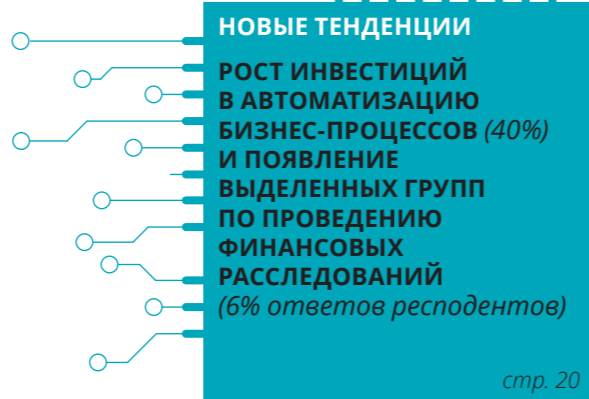
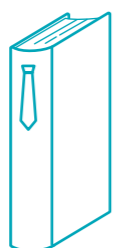
~\$170к



Основной политикой была **ПОЛИТИКА ПО ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ...**

стр. 26

...а теперь **КОДЕКС ЭТИКИ**



## ...а что осталось как прежде

### АНТИКОРРУПЦИОННЫЙ КОМПЛАЕНС И СОБЛЮДЕНИЕ НОРМ ЭТИКИ —

основное направление деятельности в комплаенс

стр. 14



наиболее популярный метод сообщения о нарушениях – **ПОЛИТИКА «ОТКРЫТЫХ ДВЕРЕЙ»**



респонденты указали, что руководство задает серьезный **тон сверху** и не приемлет отклонений от принципов комплаенс

### ТОП-3 КОМПЛАЕНС-РИСКА

стр. 22

работа с недобросовестными контрагентами

конфликт интересов

подверженность коррупции

### ПРОГРАММЫ ОБУЧЕНИЯ СОТРУДНИКОВ

остаются самым эффективным методом предотвращения случаев мошенничества и неэтичного поведения

стр. 24



ключевые обязанности комплаенс-специалистов

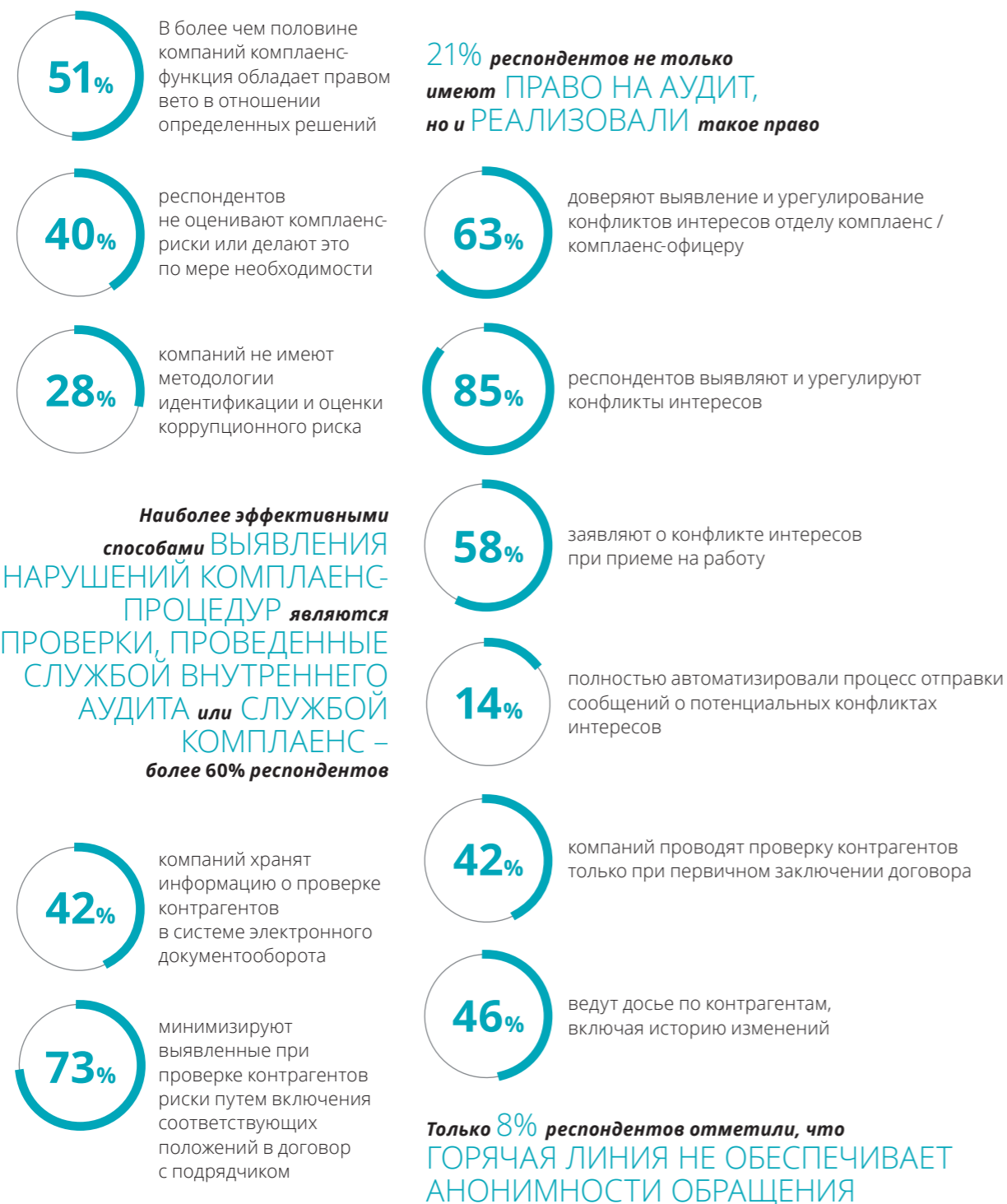
**ОСНОВНАЯ ПРОБЛЕМА –** необходимость разьяснения целей и смысла комплаенс рядовым сотрудникам в масштабах компании / группы компаний

стр. 18

Компании продолжают прежде всего **ИНВЕСТИРОВАТЬ В ОБУЧЕНИЕ СОТРУДНИКОВ, ПРОВЕРКУ КОНТРАГЕНТОВ, а также В РАЗРАБОТКУ ПОЛИТИК и ПРОЦЕДУР ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ**

стр. 20

## Прочие тренды

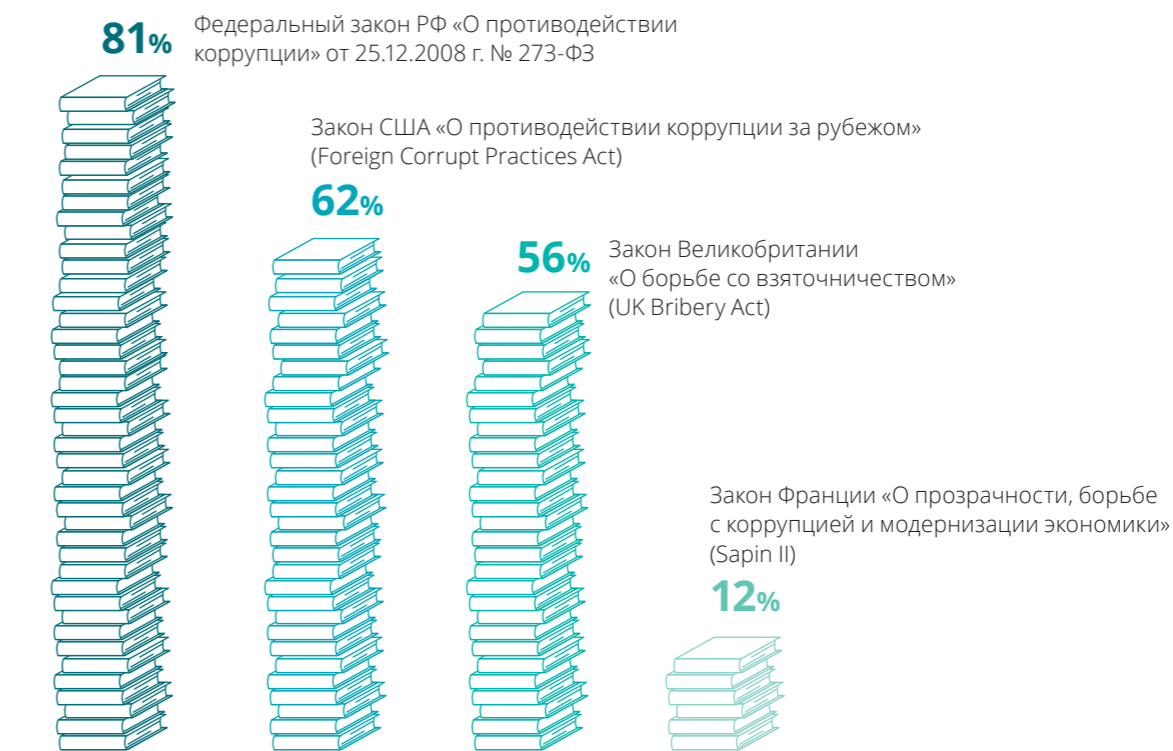


## Применимое законодательство

Как и в 2017 г., респонденты по-прежнему руководствуются в основном законодательством Российской Федерации, Законом США «О противодействии коррупции за рубежом», а также законом Великобритании «О борьбе со взяточничеством».

Отметим, что на момент проведения опроса 2017 г. еще не все положения Закона Франции «О прозрачности, борьбе с коррупцией и модернизации экономики» вступили в силу.

### Чем руководствуются комплаенс-офицеры, принимая решения



Приводится процент от общего числа ответов (возможен выбор нескольких вариантов)

### Другие ответы

«Конвенция ООН против коррупции (КПК, 2003), Конвенция по борьбе с подкупом иностранных должностных лиц при осуществлении международных коммерческих сделок (17.12.1997), Конвенции об уголовно-правовой и гражданско-правовой ответственности за коррупцию (1999) и Доп. протокол к ETS 173 Resolution (97) 24 on the Twenty Guiding Principles for the Fight against Corruption»

«Национальные законодательства Украины, Беларуси, Казахстана, Азербайджана, ФРГ»

## Роскошь или необходимость

Несмотря на то, что для рынка России и стран СНГ направление «Комплаенс» является молодым, все большее число компаний признают его важность, выделяя в отдельную функцию или отдел.

При этом по таким показателям, как количество сотрудников, работающих в отделе комплаенс, и его бюджет, существенного роста за последние два года не отмечено. Мы объясняем это молодостью функции и сложностью аргументации в пользу выделения ресурсов для ее содержания.

Опыт наших проектов также показывает, что менеджмент начинает задумываться о выделении денежных средств и ресурсов для функции комплаенс, скорее, в случае необходимости, чем проактивно.

### Основные наблюдения

Результаты опроса показывают, что только в **16 компаниях (~30% респондентов) отсутствует самостоятельный отдел комплаенс**, а его обязанности возложены либо на прочие отделы (лидирует Юридический департамент), либо на комплаенс-официера.

Отметим, что в 2017 г. число таких респондентов достигало **41%**. Это свидетельствует о позитивном тренде и росте числа компаний с выделенной функцией комплаенс.

Интересно, что в **4 компаниях (~8% респондентов)** функционал комплаенс распределен на 3 отдела и более, а один респондент ответил, что такой функционал обеспечивает отдел Управления человеческими ресурсами. В 2017 г. функция комплаенс была распределена между несколькими отделами в **27%** случаев.

**Среднее количество** сотрудников, ответственных / за комплаенс-функцию, с 2017 г. не изменилось и составляет **~6 человек**.

**Средний бюджет** комплаенс-функции (без учета заработной платы) в 2019 г. приблизился к **\$170 тыс.** При этом бюджет комплаенс-отделов в **17 компаниях (35%)** варьируется от **~\$100 тыс. до \$1 млн**; **2 компании (4%)** из сферы финансов указали годовой бюджет более **\$1 млн**. В 2017 г. средний бюджет комплаенс-функций составлял **~\$120 тыс.**

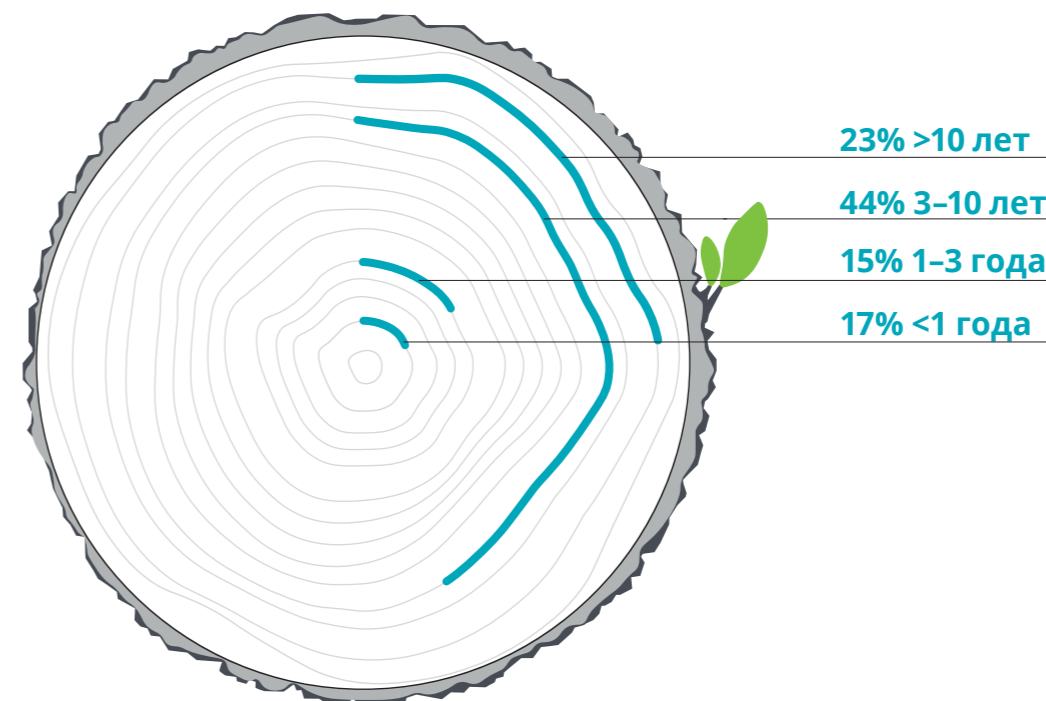
### Существует ли в Вашей компании самостоятельный отдел комплаенс?



## Как давно существует отдел комплаенс / комплаенс-офицер

С точки зрения распределения **«опытных» участников рынка** (с комплаенс-функциями старше 3 лет), лидерами среди отраслей традиционно являются: **торговля (7 компаний), финансы и инвестиции (7 компаний) и фармацевтика и медицинская промышленность (6 компаний)**.

**«Молодые» функции комплаенс** встречаются преимущественно в компаниях, деятельность которых связана с высокими технологиями, телекоммуникациями, развлечениями и СМИ: у **4 из 6** опрошенных нами респондентов из этих отраслей функция комплаенс существует менее 3 лет.



Такие результаты, по нашему мнению, соответствуют общей тенденции развития и популяризации комплаенс в России и СНГ и говорят о том, что комплаенс становится общим трендом для компаний из различных отраслей.

Не исключено, что дальнейшее совершенствование законодательства в сфере комплаенс в России и странах СНГ будет, в том числе, ориентировано на эти отрасли и сегменты рынка.

# Структурное подчинение

Правильное структурное подчинение по-прежнему является одной из основ эффективной работы комплаенс-функции

В соответствии с лучшими мировыми практиками, подразделению комплаенс следует оставаться независимым от решений менеджмента. Поэтому в оптимальном случае оно должно подчиняться либо Совету директоров, либо региональной службе комплаенс / штаб-квартире.

Справа показаны отмеченные респондентами топ-5 служб, которым подчиняется функция комплаенс в 2019 г., а также ответы 2017 г.

Одним из популярных ответов остается «подчиняется Руководителю Юридического департамента», что не является случайным, ведь зачастую решение комплаенс-задач берут на себя сотрудники юридических служб. Однако при такой организации необходимо следить, чтобы между функциями «защиты» и «контроля» бизнеса не возникало конфликтов.

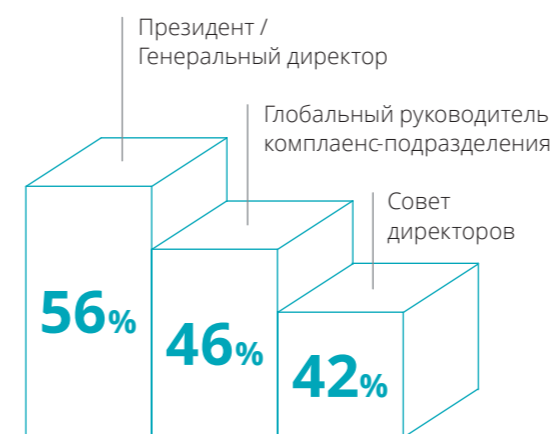
## Кому подчиняется функция комплаенс?

	2017	2019	
Глобальному руководителю комплаенс-подразделения	1	1	34%
Президенту / Генеральному директору	3	2	32% ▲
Руководителю Юридического отдела	2	3	14% ▼
Совету директоров	-	4	14%
Председателю Правления	-	5	5%

### Другие ответы

- «Акционерам и Совету директоров»
- «Финансовому директору»
- «Службе внутреннего контроля / безопасности»

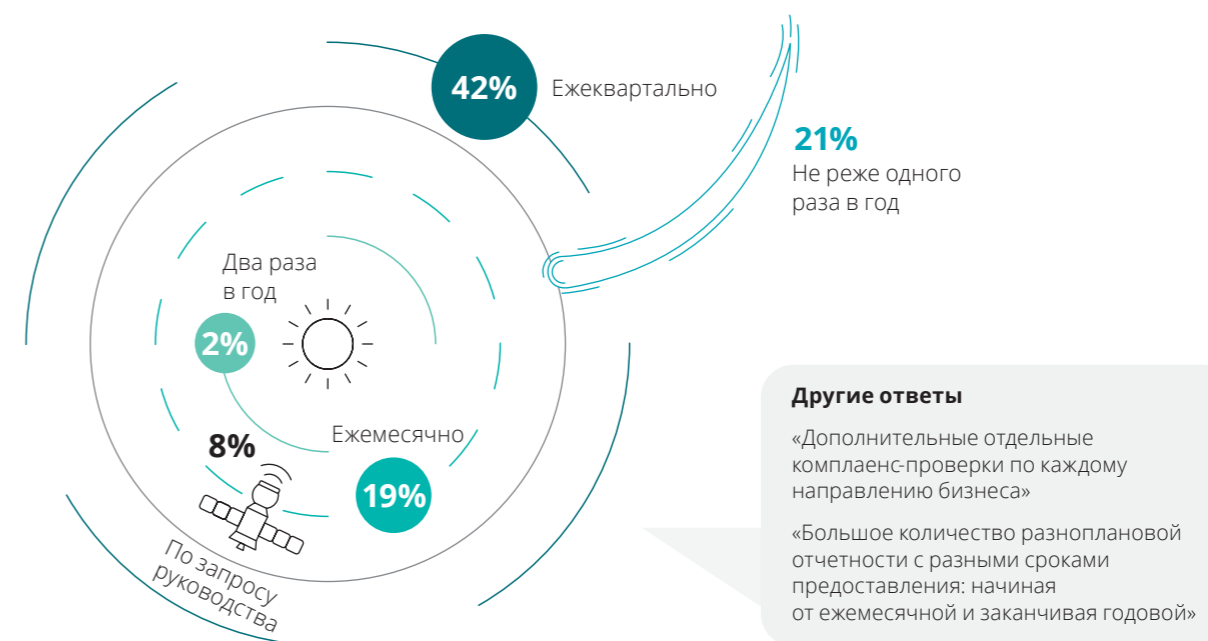
## Кто получает отчеты комплаенс-функции



Приводится процент от общего числа ответов (возможен выбор нескольких вариантов)

Такое распределение ответов соответствует современному тренду. Поскольку в фокусе внимания комплаенс-функции оказываются почти все аспекты деятельности компании, ее руководство может использовать такие отчеты для лучшего понимания основных проблем бизнеса, определения вектора развития и стратегии, а также планирования бюджета и развития персонала

Четыре из числа опрошенных компаний **не формируют** отчетности о результатах деятельности комплаенс-функции. Те компании, которые **предоставляют** подобную отчетность, делают это **со следующей периодичностью...**



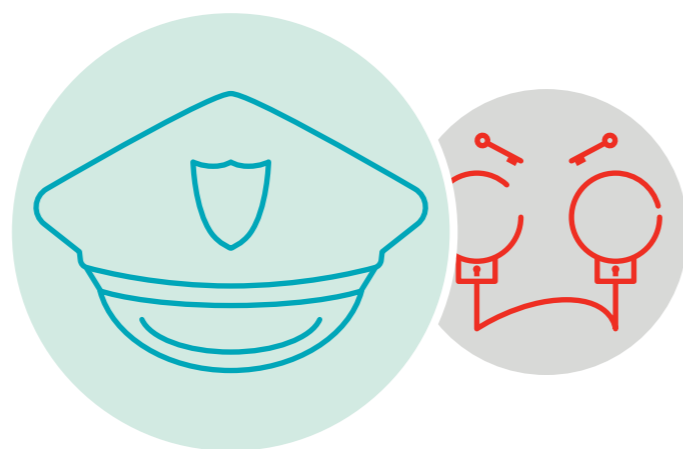
### Другие ответы

- «Дополнительные отдельные комплаенс-проверки по каждому направлению бизнеса»
- «Большое количество разноплановой отчетности с разными сроками предоставления: начиная от ежемесячной и заканчивая годовой»

## Позиционирование функции комплаенс

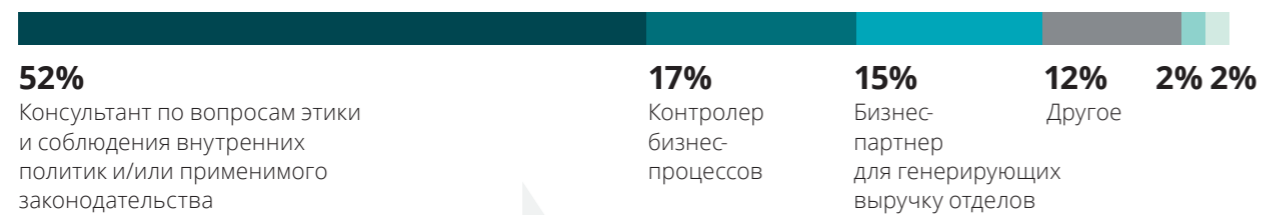
Все меньше сотрудников воспринимают комплаенс-функцию как «Прокурора» или «Следователя»

В ходе форензик-проектов мы наблюдаем, что комплаенс-функция все чаще позиционирует себя не как «ревизор», а как «консультант по вопросам этики и соблюдения законодательных норм». Отметим, что правильное восприятие комплаенс способствует созданию атмосферы открытости внутри компании, помогает действовать проактивно, а не выстраивать защиту против уже реализованного риска.



### Как себя позиционирует отдел комплаенс Вашей компании?

Интересно, что если в 2017 г. комплаенс-функцию позиционировали как «Прокурора» и «Следователя» 9 компаний, то в 2019 г. таких компаний оказалось только 2 (4% из числа опрошенных)



#### Другие ответы

«Это не один сотрудник, который выполняет комплаенс-функции, поэтому все вышеперечисленное»

«Консультант и контролер»

«Защитник бизнеса, сотрудников и репутации компании от рисков. Эксперт по вопросам этики и соблюдения внутренних политик и/или применимого законодательства»

«Консультант по вопросам этики и соблюдения внутренних политик и/или применимого законодательства. Управляет комплаенс-рисками, предоставляет отдельные сервисы в рамках комплаенс-функции (например, верификация контрагентов)»

## Роль комплаенс в процессе принятия решений

Полномочия комплаенс-функции постепенно расширяются

Ответ **«Комплаенс-отдел обладает правом вето в отношении определенных решений»** в этот раз пользовался несколько большей популярностью, чем два года назад, что позволяет говорить о нарастающей важности комплаенс-офицера, который все чаще **принимает окончательные решения по отдельным бизнес-вопросам.**

**4%** Отдел комплаенс не играет практически никакой роли в процессе принятия решений в компании

**45%** COMPLAINT-отдел может дать свои рекомендации

**51%** COMPLAINT-отдел обладает правом вето в отношении определенных решений



## Направления работы функции комплаенс

Абсолютное большинство респондентов считают, что основными направлениями работы для отдела комплаенс являются антикоррупционная деятельность и соблюдение норм этики

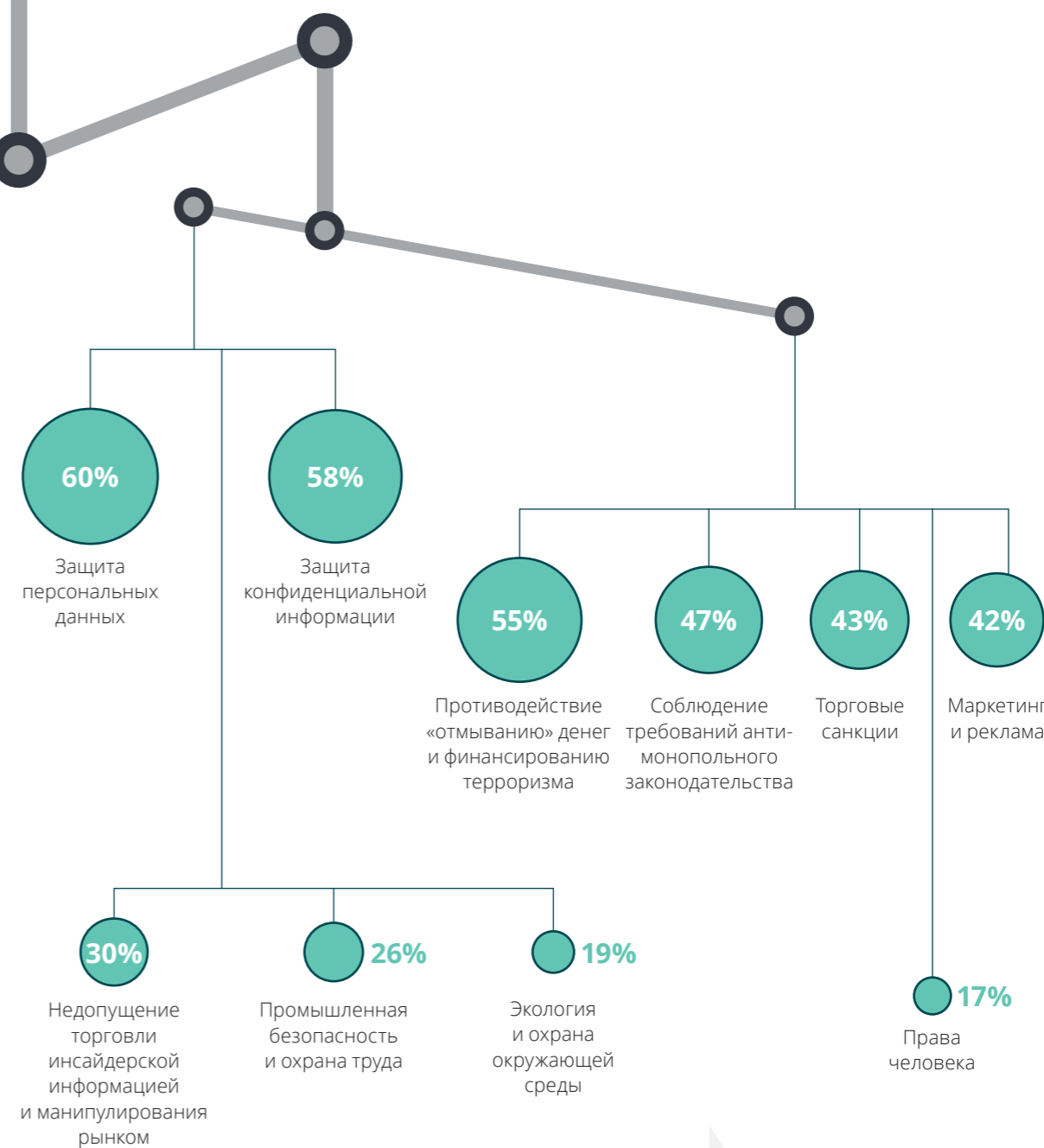
Некоторые также указывают защиту персональных данных и конфиденциальной информации. Такие результаты говорят о том, что, независимо от отрасли, в мире бизнеса все больше внимания уделяется предотвращению утечек информации, ее безопасному хранению и защите персональных данных сотрудников и контрагентов.

Однако отметим, что защита персональных данных и конфиденциальной информации не всегда входит в обязанности комплаенс-функции.



**92%**

респондентов считают антикоррупционную деятельность и соблюдение норм этики основными направлениями работы комплаенс-отдела



### Другие ответы

«Комплаенс в сфере благотворительной / спонсорской деятельности, предоставления и получения подарков и приглашений на мероприятия, урегулирования конфликтов интересов»

«Комплаенс в сфере расследований, выявления конфликта интересов, подарков и гостеприимства и т.д.»

«Конфликт интересов»

Приводится процент от общего числа ответов (возможен выбор нескольких вариантов)



## Основные обязанности сотрудников отдела комплаенс

Ключевые обязанности комплаенс-специалистов с 2017 г. не изменились: консультирование руководства по вопросам комплаенс, обучение сотрудников, а также разработка и внедрение политик и процедур



Приводится процент от общего числа ответов (возможен выбор нескольких вариантов)

В ходе опроса респонденты также выделили такие дополнительные обязанности, как «комплаенс в сфере торговых санкций», «работа с персональными данными», «поддержание комплаенс-культуры».

«Соблюдение требований FATCA и CRS» дополнительно выделил респондент, деятельность которого связана с финансами и инвестициями.

Такие ответы не являются случайными, а скорее, продиктованы последними изменениями в области законодательства и экономики, а также отраслевой спецификой респондентов.

**Интересно, что в настоящее время в России обсуждается также проект изменений в Федеральный закон № 115-ФЗ<sup>4</sup>. После принятия поправок руководители всех организаций будут обязаны принимать меры по предупреждению совершения ими сделок или финансовых операций с денежными средствами или иным имуществом, заведомо приобретенными преступным путем. Такие изменения, вероятно, еще больше расширят круг обязанностей функции комплаенс.**

### Другие ответы респондентов

«Участие в Комитете по этике»

«Санкционный комплаенс, GDPR1, репортинг, противодействие недобросовестным практикам и т.д.»

«FATCA2/CRS3, деятельность Контролера ПУРЦБ, санкционный комплаенс, обеспечение исполнения требований 152-ФЗ, поддержание комплаенс-культуры, в т. ч. исполнения положений Кодекса этики, постоянное обучение, взаимодействие со СРО, регуляторами и т. д.»

«Устойчивое развитие (продвижение концепции, включая проекты в области защиты окружающей среды, повышение доступности здравоохранения, этики в бизнесе), защита персональных данных»

«Business continuity» (обеспечение непрерывности бизнеса)

<sup>1</sup> GDPR (англ. General Data Protection Regulation) – Общий регламент по защите данных

<sup>2</sup> FATCA (англ. Foreign Account Tax Compliance Act) – Закон Соединенных штатов Америки «О выполнении налоговых требований по зарубежным счетам», вступивший в силу 01.07.2014 г.

<sup>3</sup> CRS (англ. Common Reporting Standard) – Стандарт ОЭСР «Об автоматическом обмене информацией о финансовых счетах, который применяется в России с 2016 г.

<sup>4</sup> Федеральный закон от 7 августа 2001 г. № 115-ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма»

## Ключевые трудности на пути к цели

Как и прежде комплаенс-функция продолжает активно работать над своим «брендом»

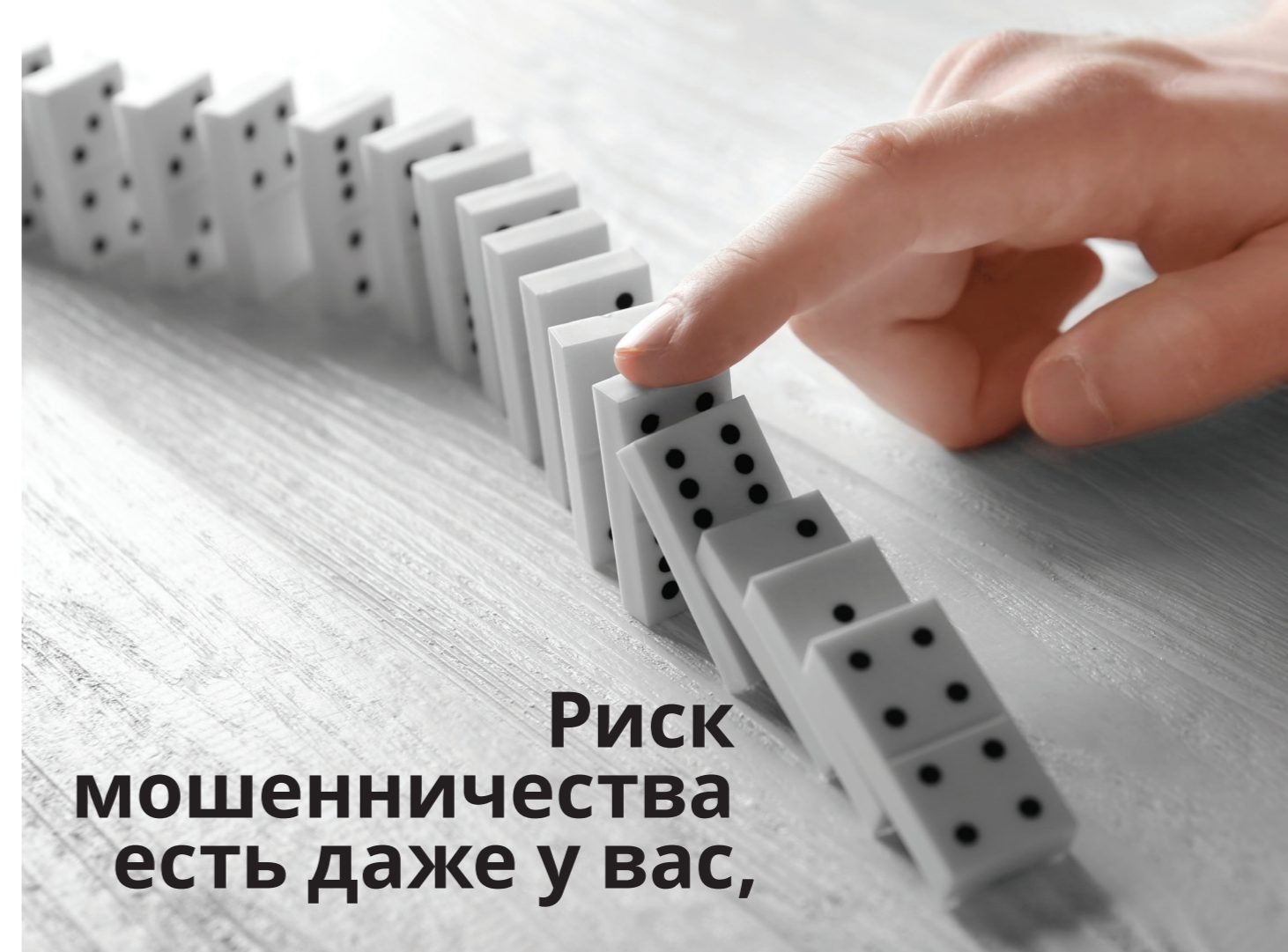
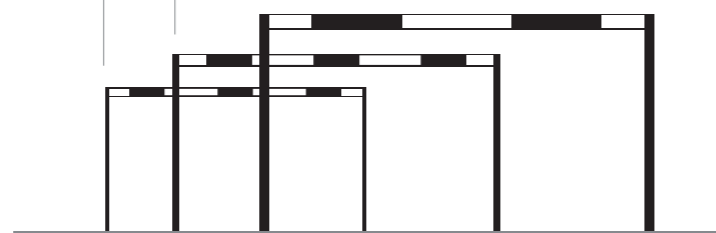
- как «вниз» – разъясняя рядовым сотрудникам цели и смысл функции,
- так и «вверх» – демонстрируя руководству эффективность проделанной работы с точки зрения снижения рисков и минимизации потерь.

Другая трудность – нехватка специалистов. Согласно результатам опроса, число сотрудников выделенной комплаенс-функции (отдела) составляет **в среднем 6 чел.** Однако такого количества может быть недостаточно для компаний со штатом сотрудников **1000+ человек.**

Как показывает практика, часть функционала комплаенс-функции можно закрыть инструментами автоматизации. Однако есть ряд задач, которые могут выполнить только комплаенс-офицеры. В рамках личного общения, семинаров и тренингов они помогают сотрудникам понять необходимость отдела комплаенс в компании, задачи, которые он решает, и чем он может помочь бизнесу.

Сегодня комплаенс-отделы сталкиваются все с теми же проблемами

- 1** Необходимость разъяснения целей и смысла комплаенс рядовым сотрудникам в масштабах всей компании / группы компаний
- 2** Необходимость подтверждать эффективность существующей комплаенс-программы
- 3** Поиск ресурсов для эффективной работы комплаенс-специалистов



## Риск мошенничества есть даже у вас,

Финансовые и деловые интересы компании подвержены целому ряду рисков со стороны сотрудников, руководства и контрагентов. Опытные специалисты **команды Форензик «Делойта»** помогают клиентам действовать проактивно и успешно предотвращать риски мошенничества

## НО МЫ ЗНАЕМ, КАК ЕГО СНИЗИТЬ

### Наши услуги

**1.** Комплаенс и управление рисками финансового мошенничества / коррупции:

- Анализ комплаенс-среды и эффективности комплаенс-функции
- Разработка политик и процедур
- Выявление рисков коррупции, мошенничества и неэтичного поведения и разработка рекомендаций по снижению таких рисков
- Проверка контрагентов и выявление конфликтов интересов
- Поддержка Горячей линии

- Проведение тренингов (очных и онлайн)
- Разработка прочих видов комплаенс-коммуникаций в помощь руководителям («тон-сверху») и для сотрудников
- Срез знаний сотрудников
- Комплаенс-аудит
- Противодействие легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, а также финансированию терроризма

- 2.** Расследования финансовых мошенничеств, выявление фактов коррупции
- 3.** Расследования в сфере строительства и управление строительными проектами
- 4.** Содействие в урегулировании спорных ситуаций и в судебных разбирательствах
- 5.** Коммерческая разведка
- 6.** E-Discovery
- 7.** Аналитика больших массивов данных (на любом бизнес-процессе с целью выявления аномалий)

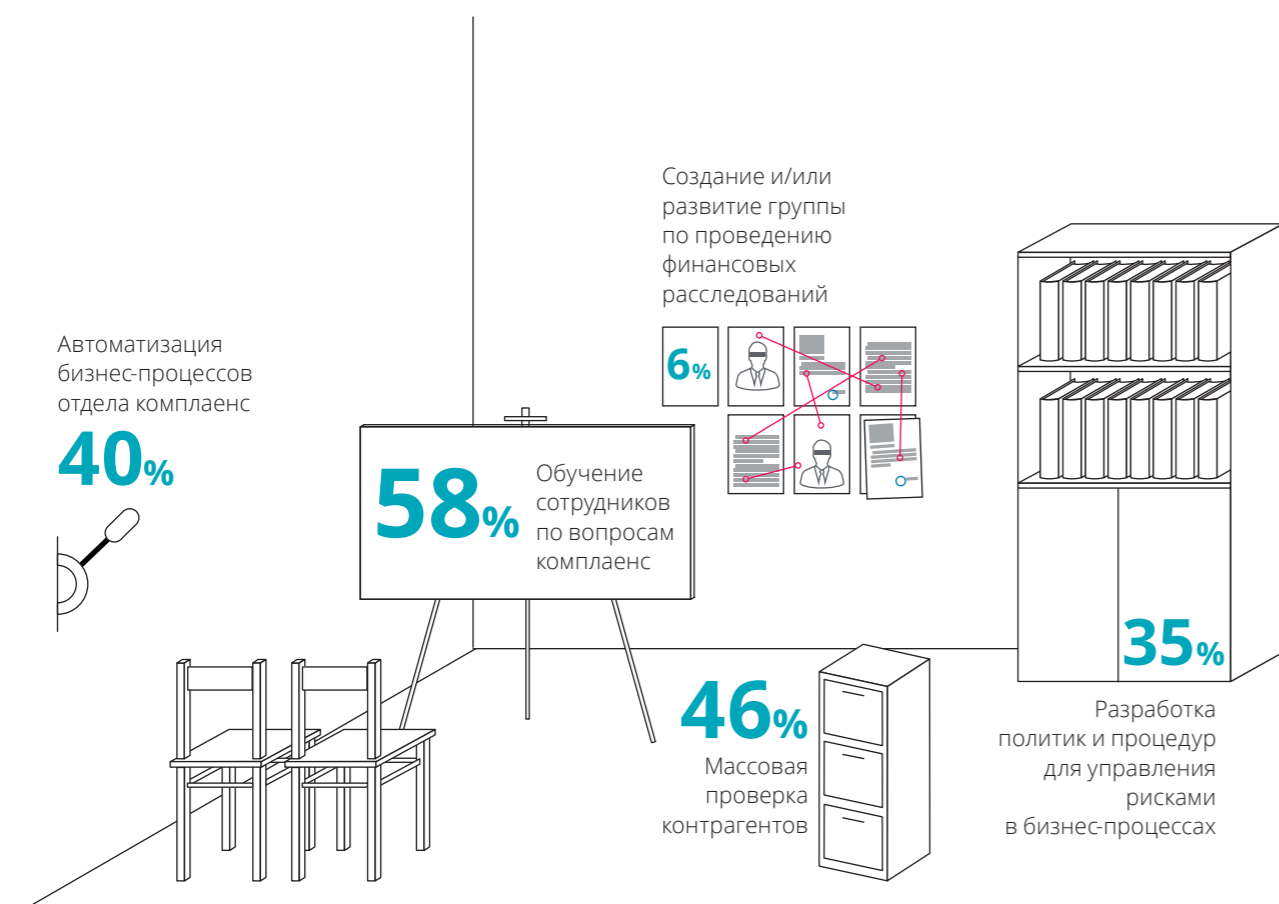
## Основные направления инвестиций

Как и в 2017 г., компании продолжают инвестировать прежде всего в обучение сотрудников, проверку контрагентов, а также в разработку политик и процедур для управления рисками

Опыт наших проектов также подтверждает, что именно эти базовые направления требуют постоянного внимания со стороны функции комплаенс. Во многом это связано с изменениями в законодательстве, с ростом и/или диверсификацией бизнеса, появлением новых сотрудников, а также с прочими внутренними и внешними факторами.

**Однако сегодня мы наблюдаем также новые направления инвестирования со стороны комплаенс, такие как автоматизация бизнес-процессов и выделение групп по проведению финансовых расследований.**

*Приводится процент от общего числа ответов (возможен выбор нескольких вариантов)*



## Критерии оценки эффективности комплаенс-программ

Основные критерии оценки работы комплаенс-программ также не изменились с 2017 г.



*Приводится процент от общего числа ответов (возможен выбор нескольких вариантов)*

# Актуальные комплаенс-риски

В 2019 г. топ-3 актуальных риска не изменились: «работа с недобросовестными контрагентами», «конфликты интересов», а также «коррупционные риски»

Такие риски могут привести не только к серьезным финансовым потерям, но и к значительному репутационному ущербу.

Согласно «Методическим рекомендациям по разработке и принятию организациями мер по предупреждению и противодействию коррупции»:

«Профилактика коррупции при выборе организаций-контрагентов и выстраивании отношений с ними снижает вероятность наложения на организацию санкций за недолжные действия посредников и партнеров. Отказ организации от участия в коррупционных сделках и профилактика коррупции также способствуют добросовестному поведению ее сотрудников по отношению друг к другу и к самой организации».



Недобросовестные контрагенты



Конфликты интересов



Коррупционные риски



- 25%** Хищения и воровство на местах
- 23%** Неэтичное поведение
- 21%** Раскрытие конфиденциальной/инсайдерской информации
- 17%** Отсутствие контроля над расходами
- 10%** Манипуляции с финансовой отчетностью

Приводится процент от общего числа ответов (возможен выбор нескольких вариантов)

## Оценка и мониторинг комплаенс-рисков

Согласно российскому и международному законодательству, периодическая оценка рисков, и их регулярный мониторинг являются важной частью любой антикоррупционной программы



Только выявив области рисков, которым подвержена организация, можно разработать релевантные контроли, закрывающие узкие места в процессах.

При этом в 40% из опрошенных компаний оценка комплаенс-рисков не осуществляется вовсе или осуществляется по мере необходимости, а для 17% компаний вопрос про наличие матрицы комплаенс-рисков просто неприменим.

### Методология идентификации и оценки коррупционного риска

У **26%** компаний такая методология существует, но она не описана во внутренних документах

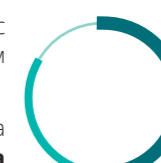


У **45%** методология утверждена

У **28%** такой методологии нет

### Карта/матрица комплаенс-рисков

Для **17%** данный вопрос неприменим



У **32%** разработана отдельная карта/матрица комплаенс-рисков

У **51%** компаний разработана общая карта/матрица рисков, в которую включены комплаенс-риски

### Источники данных для мониторинга комплаенс-рисков

У **10%** компаний разработан алгоритм по выявлению рисковых транзакций, а комплаенс-отдел получает соответствующие оповещения



У отдела комплаенс / комплаенс-офицера **40%** компаний существуют доступ и возможность выгрузки данных из соответствующих систем учета

В **44%** компаний отдел комплаенс / комплаенс-офицер запрашивает необходимую информацию у ответственных сотрудников для проведения мониторинга. Постоянного доступа к соответствующим учетным системам у комплаенс-функции нет

### Другие ответы

«Постоянного процесса мониторинга пока не существует, только разрабатываем превентивные контроли по выявлению рисковых транзакций»

«Все вышеперечисленное» (так ответили два респондента)

## Методы предотвращения комплаенс-рисков

*Программы обучения сотрудников остаются самым эффективным методом предотвращения случаев мошенничества и неэтичного поведения*

Действительно, обучение сотрудников является одной из основных оставляющих любой антикоррупционной программы.

Правильно составленная программа обучения, с примерами, тестами и этическими дилеммами не только привлечет внимание сотрудников, но и будет способствовать профилактике и предотвращению возникновения случаев неэтичного поведения и коррупции.

### Другие ответы

«Система внутренних контролей и разделение обязанностей»

### Как Ваша компания предотвращает комплаенс-риски?



## Способы выявления комплаенс-рисков

*Наиболее эффективными способами выявления нарушений комплаенс-процедур являются проверки, проводимые службой внутреннего аудита или службой комплаенс*

Следует отметить, что проверки со стороны службы внутреннего аудита респонденты посчитали существенно более эффективными, чем со стороны внешних аудиторов. Такие ответы можно объяснить тем, что служба внутреннего аудита глубже знакома с внутренними бизнес-процессами в компаниях и присущими им рисками.

27 респондентов также указали, что эффективным способом выявления нарушений является «Горячая линия». Отметим, что такой способ будет максимально эффективным в том случае, если культура компании пропагандирует открытость и нулевую толерантность к случаям мошенничества и неэтичного поведения.

Интересно, что 4 респондента ответили на данный вопрос «неприменимо».



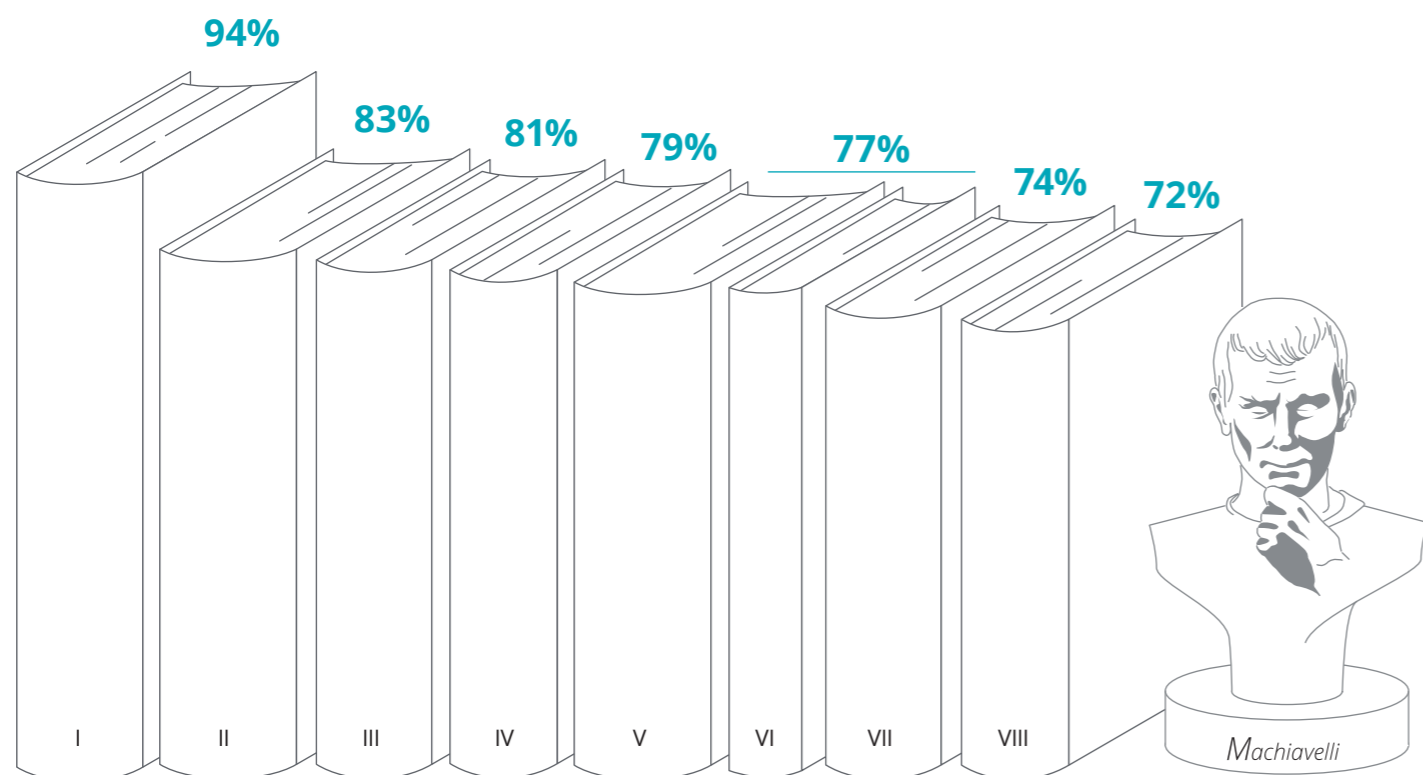
Приводится процент от общего числа ответов (возможен выбор нескольких вариантов)

# Базовые элементы комплаенс-среды

По итогам опроса 2019 г. в качестве главной политики респонденты выбрали Кодекс этики, что неудивительно, поскольку это ключевой документ в области комплаенс, который содержит не только основные ценности компании, но и ссылки на другие положения в отношении подарков и представительских расходов, конфликтов интересов, оказания благотворительной помощи и др.

Интересно, что в 2017 г. респонденты признали самой главной Политику в сфере информационной безопасности, в то время как в опросе 2019 г. эта политика не вошла даже в топ-5 отдельных политик, действующих в компании.

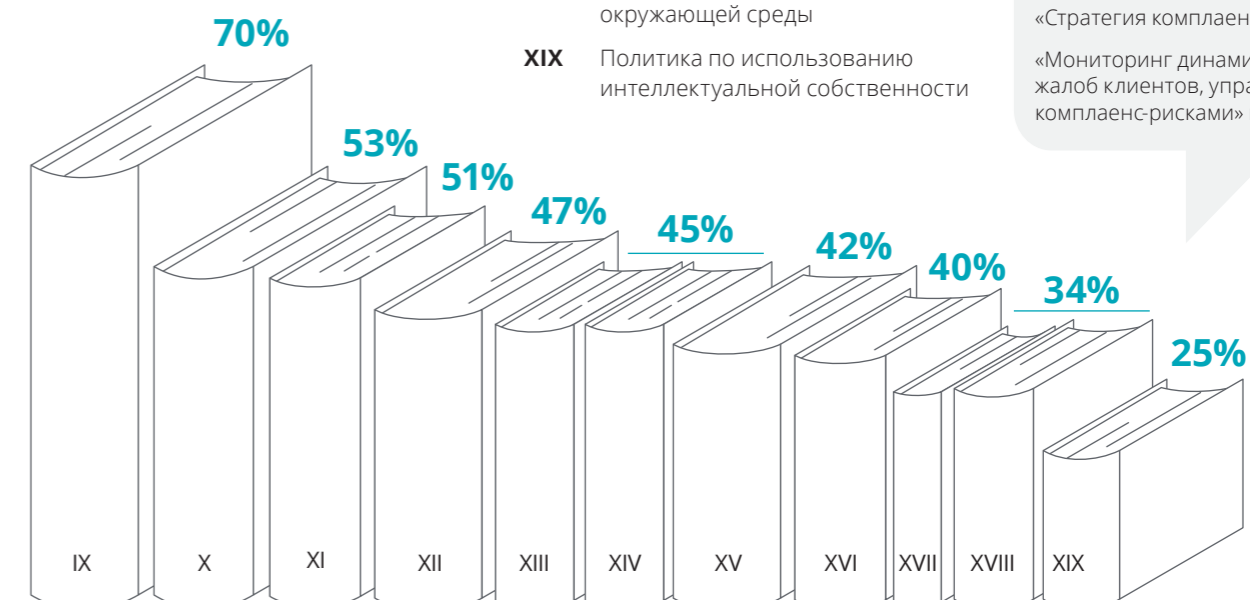
*Приводится процент от общего числа ответов (возможен выбор нескольких вариантов)*



## Политики и процедуры

- |             |   |              |  |
|-------------|---|--------------|--|
| <b>I</b>    | Кодекс этики / Кодекс корпоративного поведения                                    | <b>IX</b>    | Политика по урегулированию конфликтов интересов  |
| <b>II</b>   | Политика по защите персональных данных  | <b>X</b>     | Процедура расследования случаев нарушения внутренних политик или применимого законодательства          |
| <b>III</b>  | Политика в отношении конфиденциальности информации                                | <b>XI</b>    | Политика по ведению благотворительной деятельности   |
| <b>IV</b>   | Политика в отношении подарков, представительских расходов и знаков гостеприимства | <b>XII</b>   | Политика по оказанию спонсорской помощи  |
| <b>V</b>    | Политика по проверке контрагентов   | <b>XIII</b>  | Политика по использованию инсайдерской информации  |
| <b>VI</b>   | Политика по противодействию взяточничеству и коррупции                            | <b>XIV</b>   | Антимонопольная политика / Политика по защите конкуренции  |
| <b>VII</b>  | Политика по информационной безопасности   | <b>XV</b>    | Политика по недопустимости ответных мер в отношении лиц, сообщающих о нарушениях                       |
| <b>VIII</b> | Политика по приему и обработке сообщений Горячей линии по вопросам этики          | <b>XVI</b>   | Политика по противодействию финансовому мошенничеству  |
|             |   | <b>XVII</b>  | Политика в отношении взносов в политические партии, участия в политической деятельности и лоббирования |
|             |   | <b>XVIII</b> | Политика по охране окружающей среды  |
|             |   | <b>XIX</b>   | Политика по использованию интеллектуальной собственности   |

**Прочие ответы**  
 «Политики в части FATCA/CRS»,  
 «Инвестиционный комплаенс»,  
 «Стратегия комплаенс»,  
 «Мониторинг динамики жалоб клиентов, управления комплаенс-рисками» и т.д.

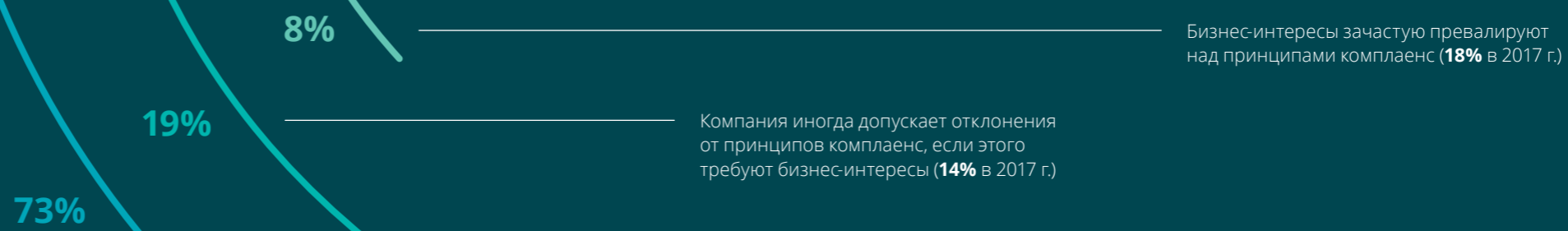
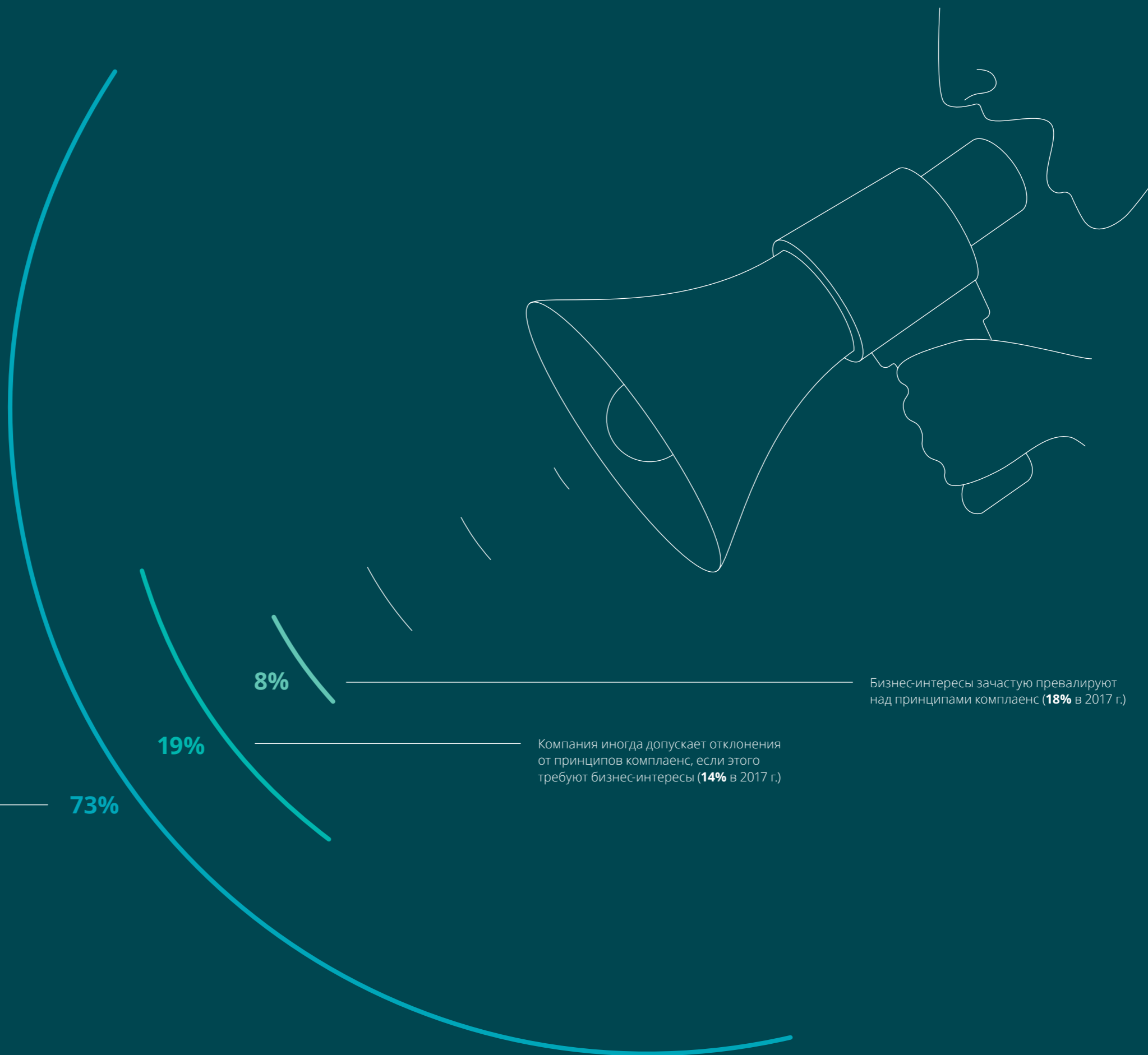


## «Тон сверху»

*Руководство компании формирует атмосферу нетерпимости к любым действиям коррупционного характера и к неэтичному поведению, поэтому «тон сверху» является неотъемлемой частью любой комплаенс-программы*

Согласно проведенному опросу, **73% респондентов** (38 компаний) указали, что руководство задает «тон сверху» и не приемлет отклонений от принципов комплаенс. В опросе 2017 г. таких ответов также было большинство (**68%**)

Интересно, что 22 респондента из 38 (**58%**) в ответе на вопрос про роль комплаенс в принятии решений указали, что обладают правом вето. Это может свидетельствовать о том, что в таких компаниях руководство не только является ролевой моделью, но и поддерживает функцию комплаенс с целью усиления ее роли в организации



Компания иногда допускает отклонения от принципов комплаенс, если этого требуют бизнес-интересы (**19%** в 2017 г.)

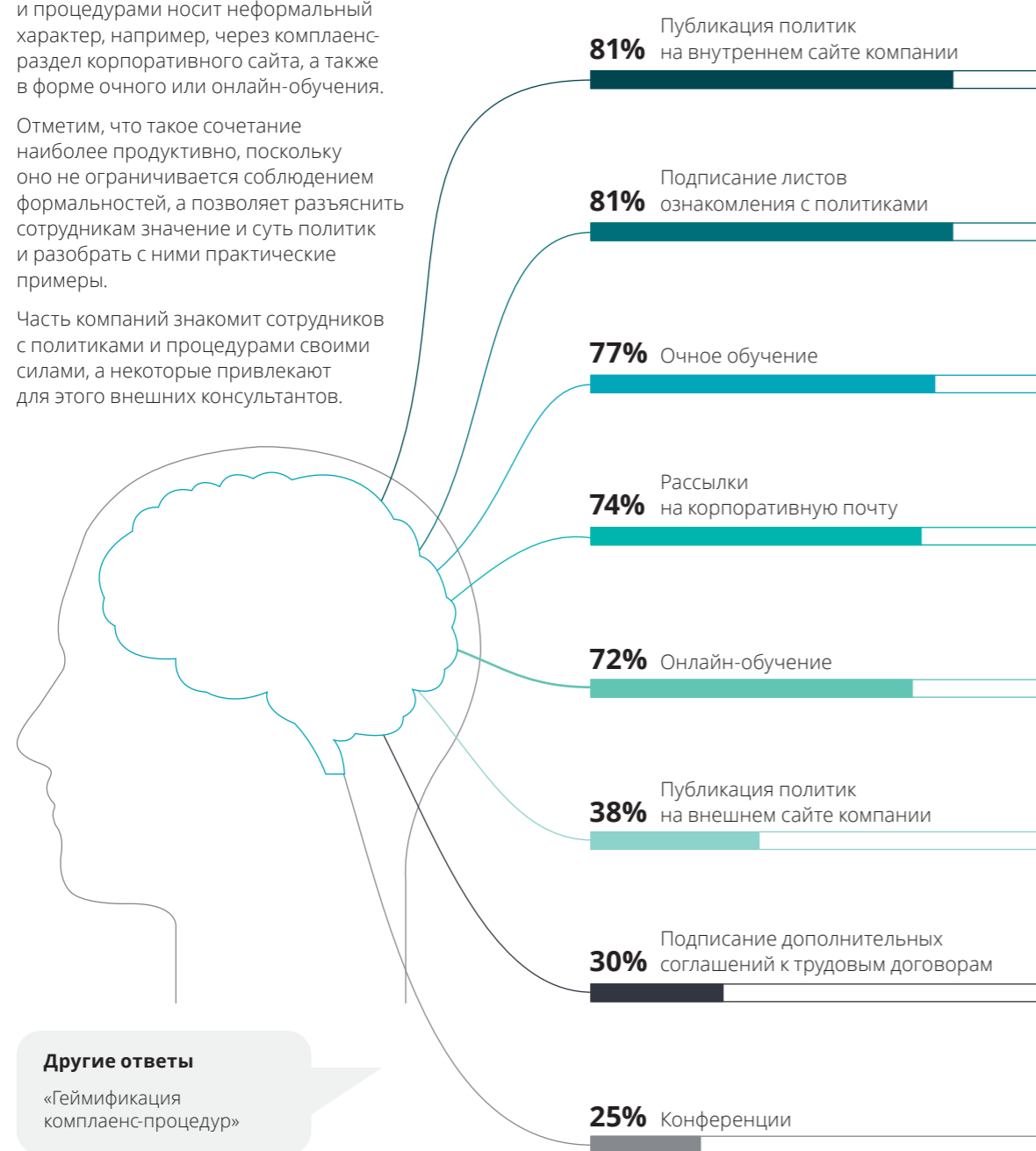
Бизнес-интересы зачастую превалируют над принципами комплаенс (**8%** в 2017 г.)

## Ознакомление сотрудников с политиками и процедурами

По результатам опроса, в ряде компаний ознакомление сотрудников с политиками и процедурами носит неформальный характер, например, через комплаенс-раздел корпоративного сайта, а также в форме очного или онлайн-обучения.

Отметим, что такое сочетание наиболее продуктивно, поскольку оно не ограничивается соблюдением формальностей, а позволяет разъяснить сотрудникам значение и суть политик и разобрать с ними практические примеры.

Часть компаний знакомит сотрудников с политиками и процедурами своими силами, а некоторые привлекают для этого внешних консультантов.

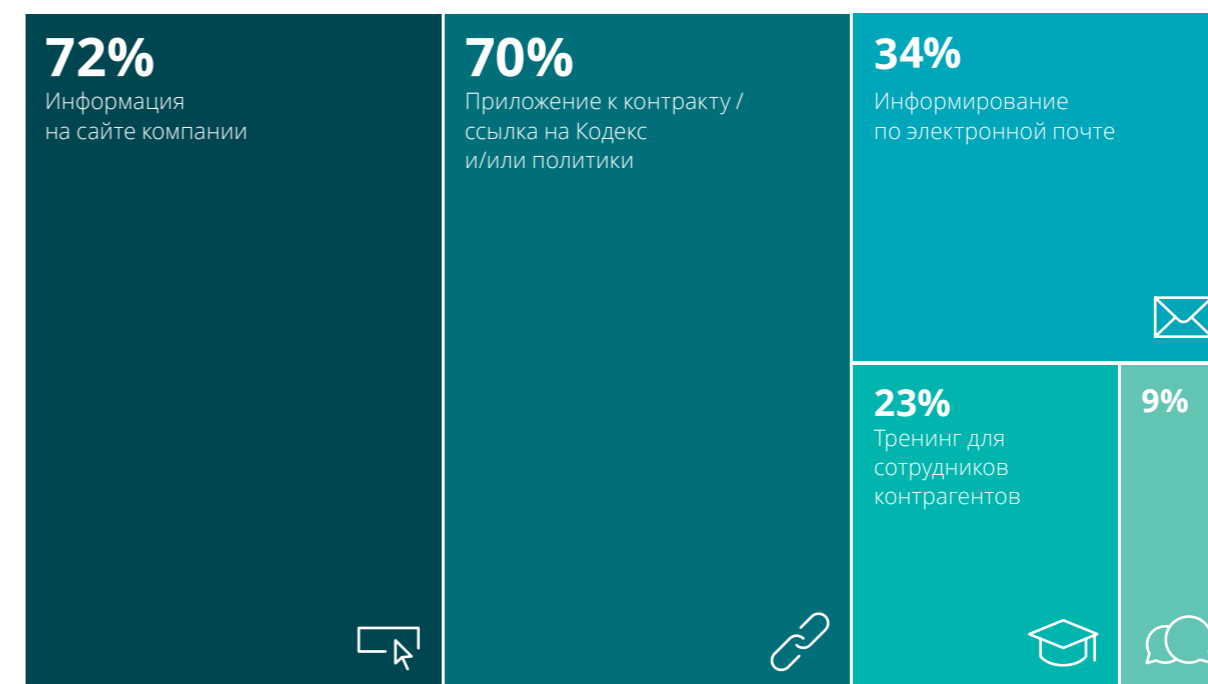


Приводится процент от общего числа ответов (возможен выбор нескольких вариантов)

## Ознакомление контрагентов с политиками и процедурами компании

Наряду с обучением своих сотрудников, важной частью комплаенс-программы любой организации является ознакомление с ней контрагентов

### Из каких источников контрагенты узнают о комплаенс-ценностях Вашей компании?



Приводится процент от общего числа ответов (возможен выбор нескольких вариантов)

Только в процессе переговоров

По результатам опроса, контрагенты чаще всего узнают о политиках компании через ее сайт, либо из соответствующего пункта в контракте. Только один респондент ответил, что не информирует контрагентов о политиках компании.

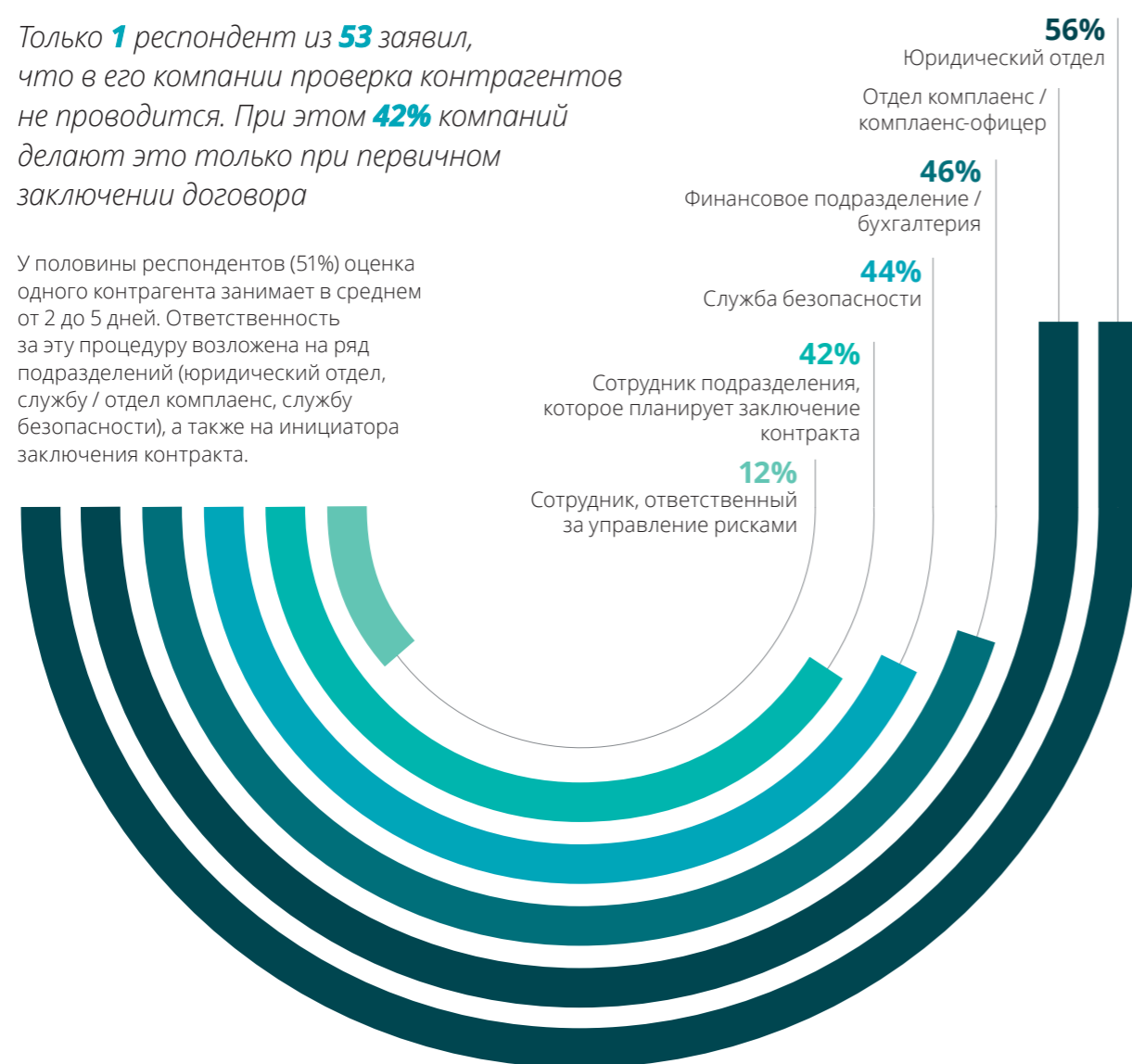
5 респондентов отметили, что используют все возможные средства коммуникации: размещают информацию на своем сайте, делают соответствующую ссылку или приложение к контракту, проводят тренинги и рассылают письма по электронной почте.



# Проверка контрагентов

Только **1** респондент из **53** заявил, что в его компании проверка контрагентов не проводится. При этом **42%** компаний делают это только при первичном заключении договора

У половины респондентов (51%) оценка одного контрагента занимает в среднем от 2 до 5 дней. Ответственность за эту процедуру возложена на ряд подразделений (юридический отдел, службу / отдел комплаенс, службу безопасности), а также на инициатора заключения контракта.



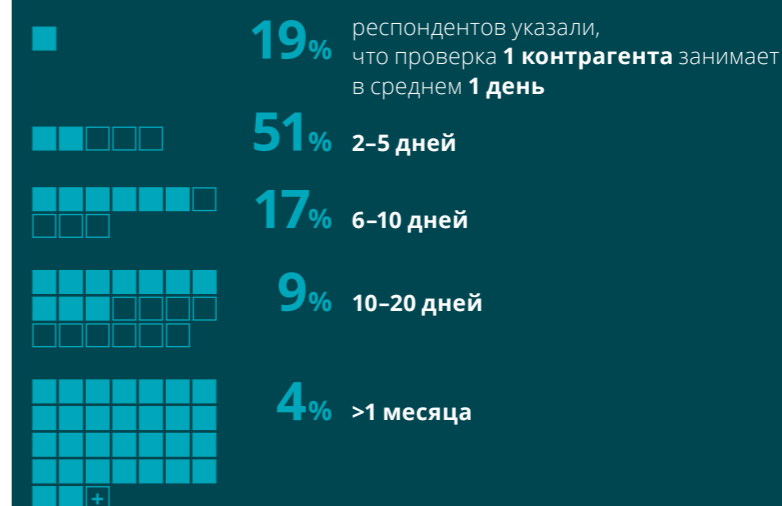
### Прочие ответы

«Создан специальный отдел, ответственный за KYC и Sanctions KYC»

«Отдел закупок»

«Глобальный офис, Отдел закупок и Коммерческий отдел (для дистрибьюторов), с привлечением специалистов других отделов (по мере необходимости)»

## Продолжительность проверки благонадежности контрагентов



## Периодичность проверок

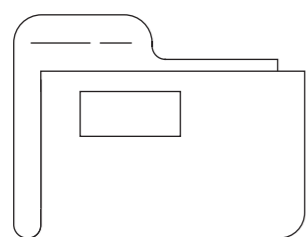


Приводится процент от общего числа ответов (возможен выбор нескольких вариантов)

## Досье по контрагентам

Только **46%** компаний ведут досье с результатами проверок и фиксируют историю изменений. При этом **42%** компаний хранят информацию в системе электронного документооборота

Отметим, что 20% респондентов все еще хранят информацию по контрагентам в бумажном виде либо в электронной почте ответственных сотрудников.



В **46%** компаний ведутся **детальные досье** на всех контрагентов, включая историю изменений



В **35%** компаний имеется только **базовая информация** по контрагентам

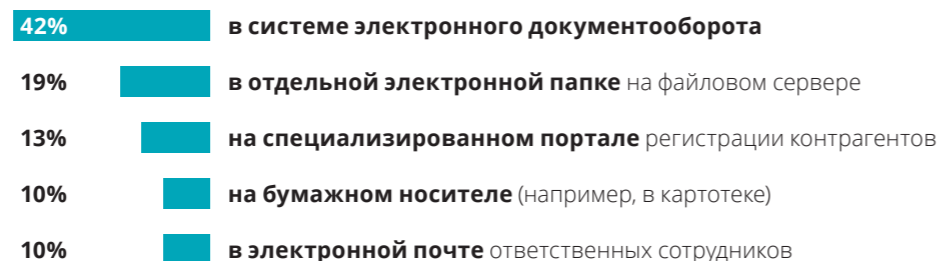
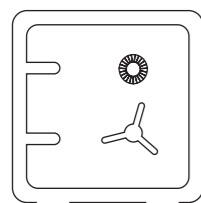


**13%** компаний не ведут досье

### Прочие ответы

«На зашифрованном цифровом носителе»  
«В специальной ИТ-системе»  
«Сразу в нескольких источниках: на бумажном носителе, в электронной почте ответственных сотрудников, в отдельной электронной папке на сервере и на специализированном портале регистрации контрагентов»

### Где хранится информация о контрагенте и результаты его проверки (досье)?



### Прочие ответы

«По контрагентам сохраняются документы, направленные для проверки при заключении договора, а также отчеты из платных баз данных»

«Помимо досье информация проверяется в онлайн-базах»

«Досье ведутся только на проверяемых контрагентов. Они поделены на категории, к каждой категории применяется свой тип и периодичность проверки»

Когда портфель контрагентов настолько велик, что не поддается «ручному» анализу...

## Revolver Online

Первая система онлайн-мониторинга всего портфеля контрагентов с расширенной настройкой аналитики, адаптированной под задачи вашего бизнеса, и со своевременным оповещением о сигналах реальной угрозы

**∞**

неограниченная вариативность скоринговых моделей

**85+**

риск-индикаторов

**100k+**

ежедневно анализируемых риск-событий

**80+**

экспертов в области управления рисками, комплаенс и противодействия мошенничеству

**15+**

лет опыта в сфере финансовых расследований

**24/7**

круглосуточный доступ в систему

**100+**

российских и международных клиентов

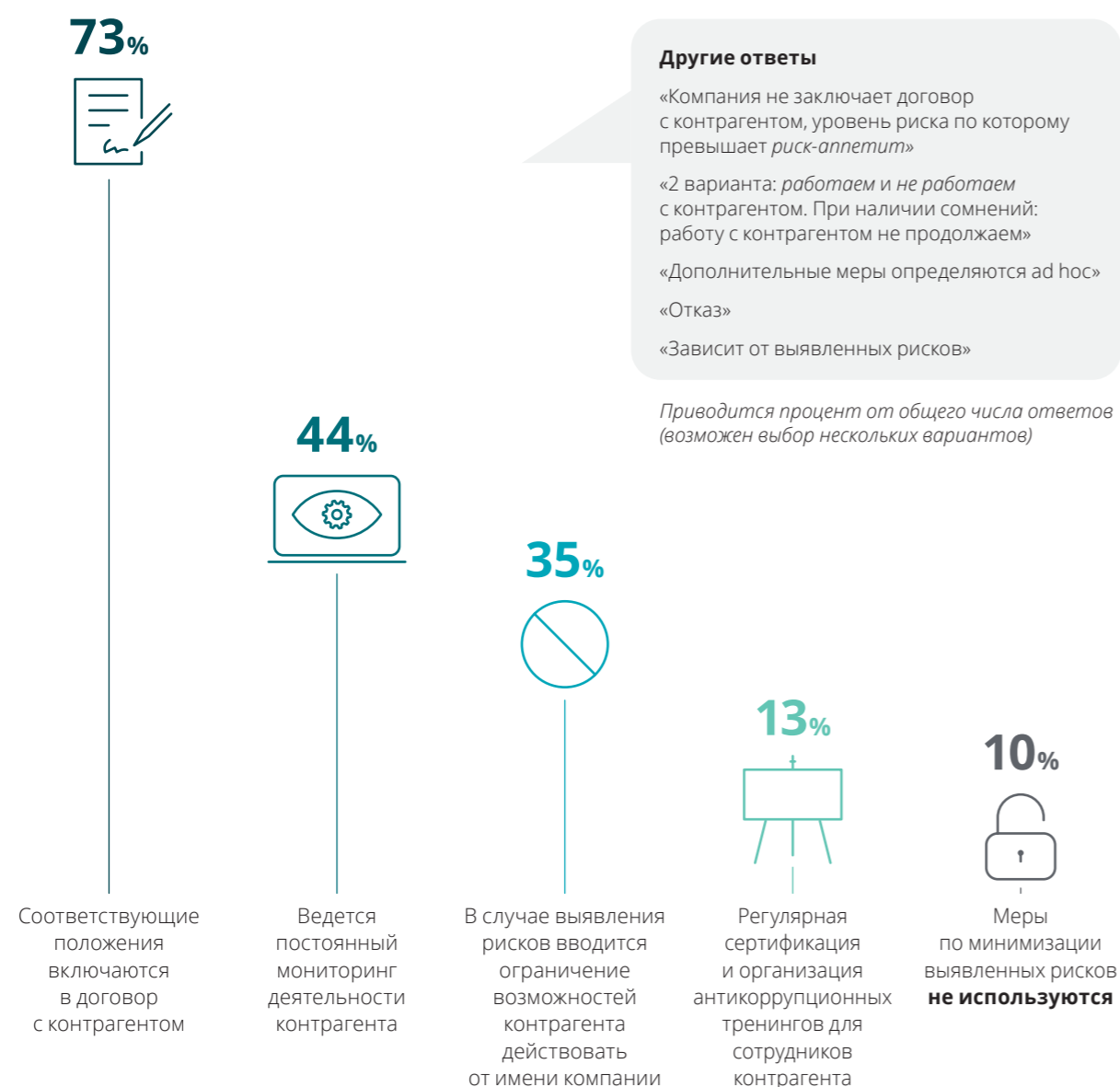
**1**

день на подключение и **бесплатный тестовый доступ**

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

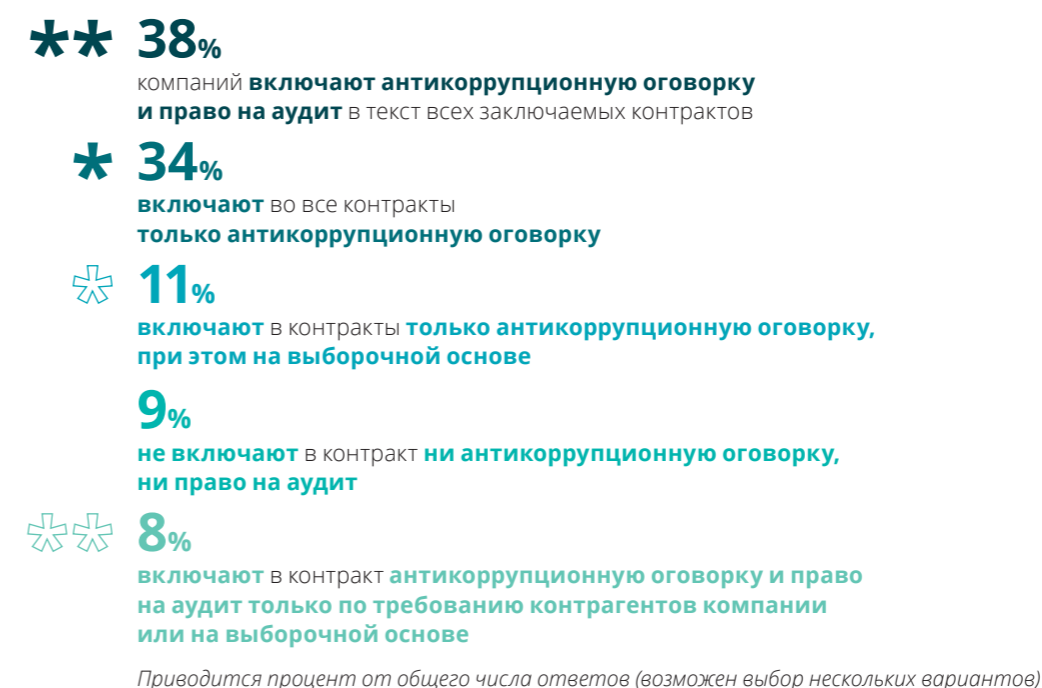
## Меры по минимизации выявленных рисков по результатам проверки контрагентов

**73%** респондентов (**38** ответивших) минимизируют выявленные при проверке контрагентов риски путем включения соответствующих положений в договор. Около **10%** (**5** респондентов) не предпринимают действий по минимизации выявленных рисков

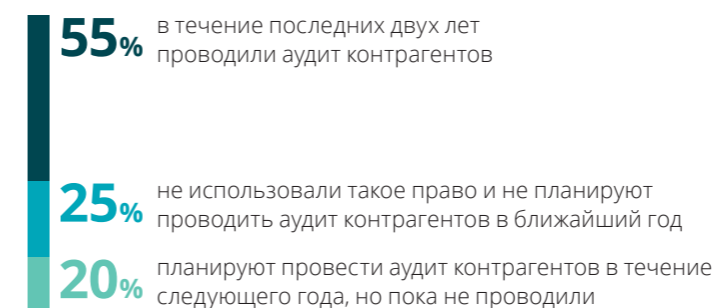


## Антикоррупционная оговорка и/или право на аудит

По результатам опроса **20** компаний (или **38%** респондентов) указали, что текст контрактов, заключаемых с контрагентами, включает в себя и антикоррупционную оговорку, и право на аудит. Только **21%** от итогового количества респондентов **не только имеют право на аудит, но и реализовали его**



Мы также спросили наших респондентов, удалось ли им реализовать свое право на аудит. Из 20 компаний, ответивших, что антикоррупционная оговорка и право на аудит включены в текст всех заключаемых контрактов...



# Проверка на конфликт интересов

Согласно опросу, **85%** компаний занимаются выявлением и урегулированием конфликтов интересов

Большинство респондентов также отметили, что в их компаниях конфликт интересов декларируется только при приеме на работу и в случае его возникновения. При этом только в **14%** компаний процесс декларирования потенциальных конфликтов интересов полностью автоматизирован.

## Автоматизирован ли в компании процесс выявления конфликтов интересов

-  **В 50%** компаний декларирование конфликтов интересов осуществляется на бумаге
-  **В 36%** процесс автоматизирован частично
-  **В 14%** компаний процесс полностью автоматизирован и не требует заполнения бумажной декларации (анкеты)

## Кто отвечает за выявление и урегулирование конфликтов интересов

В **7%** компаний это делает комиссия по урегулированию конфликтов интересов

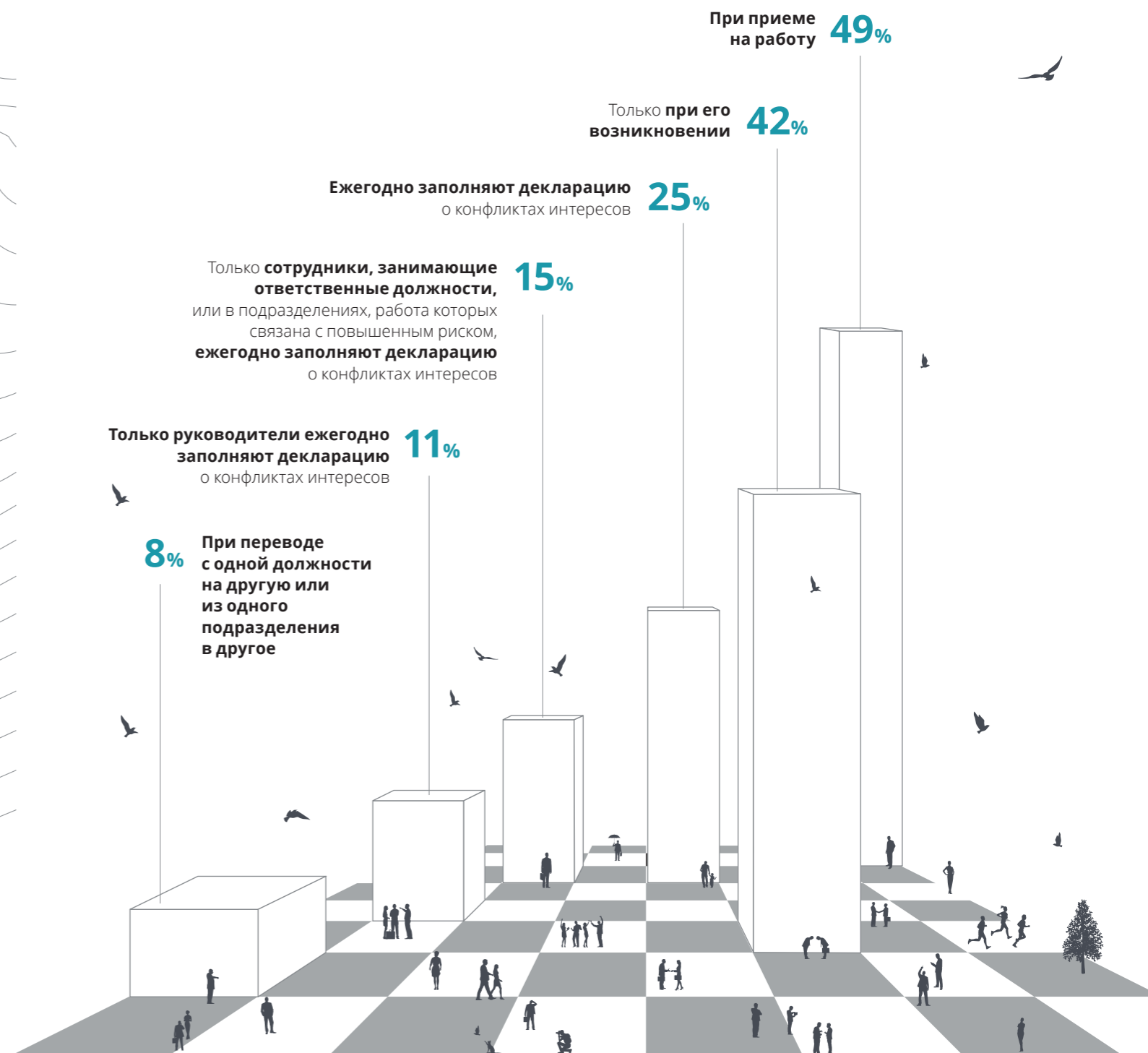
В **20%** компаний – отдел кадров

В **63%** компаний – отдел комплаенс / комплаенс-офицер / служба безопасности

### Другие ответы

- «Служба безопасности»
- «Согласно внутренним нормативным документам – Генеральный директор, Совет директоров, служба безопасности»
- «Юридическая служба»
- «Все три варианта: отдел комплаенс / комплаенс-офицер, отдел кадров, комиссия по урегулированию конфликтов интересов»
- «За выявление отвечают все подразделения. В остальном – комплаенс»

## Как сотрудники декларируют конфликты интересов



Приводится процент от общего числа ответов (возможен выбор нескольких вариантов)

# Горячая линия по вопросам этики

## Самые популярные каналы для сообщения о нарушениях



Приводится процент от общего числа ответов (возможен выбор нескольких вариантов)

## Вариации Горячей линии



Приводится процент от общего числа ответов (возможен выбор нескольких вариантов)

Наличие различных каналов для отправки сообщений о нарушениях внутренних политик и законодательства является одним из важнейших инструментов комплаенс-программы. Если сотрудники могут открыто и не боясь последствий говорить о любых нарушениях этики, это может свидетельствовать об атмосфере открытости внутри организации и, более того, являться одним из признаков зрелости корпоративной культуры.

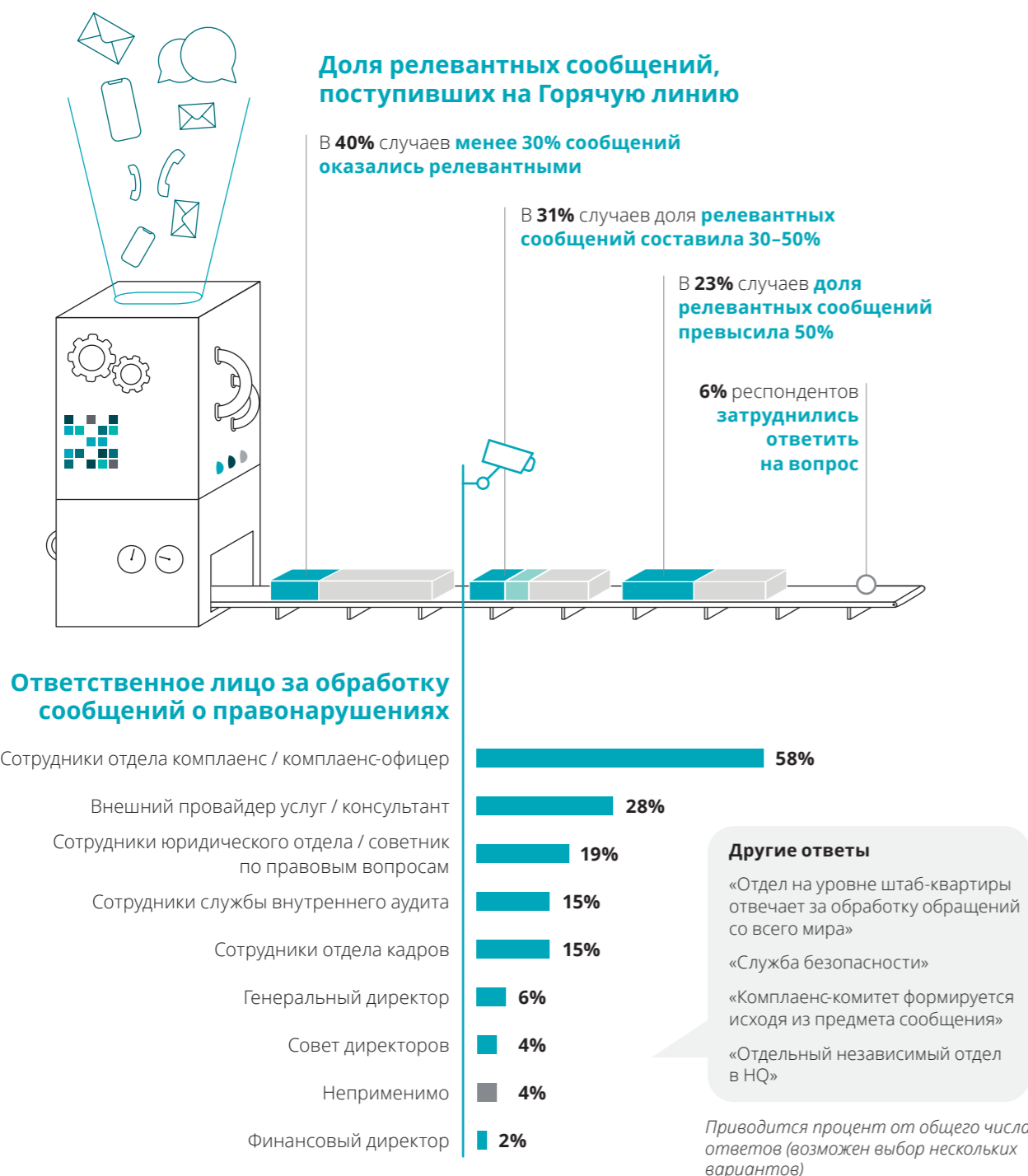
Как и в 2017 г., наиболее популярными методами сообщения о нарушениях сегодня являются обращения напрямую к своему непосредственному руководителю либо к высшему руководству. В 2019 г. третье место заняла Горячая линия по вопросам этики, а в опросе 2017 г. – вариант использования корпоративного электронного почтового ящика.

Таким образом, мы отмечаем возрастающую популярность Горячей линии по вопросам этики, которая, исходя из ответов респондентов, представлена чаще всего в форме электронной почты, выделенного номера телефона либо онлайн-формы на сайте компании.

Неудивительно, что для обеспечения работы горячей линии компании часто выбирают внешнего провайдера – это помогает сохранять конфиденциальность.

*Подавляющее большинство респондентов по-прежнему считают руководителя отдела комплаенс ответственным за обработку сообщений о правонарушениях*

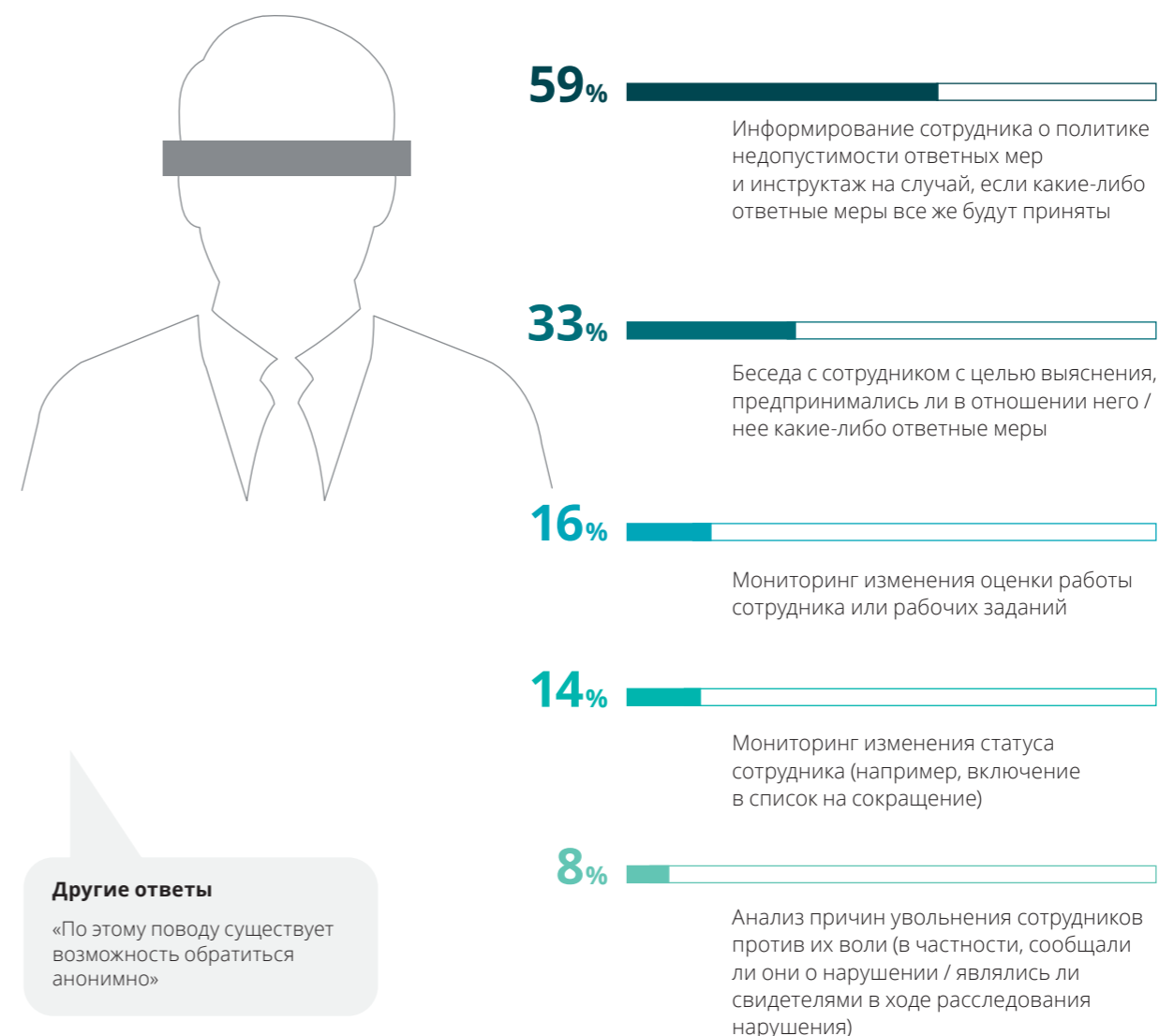
Если в 2017 г. респонденты отвечали, что получают в год от 1 до 400 сообщений о совершенных правонарушениях, то в 2019 г. они указали, что могут получать и более 400 сообщений (при среднем значении 70). Отметим, что «1000 сообщений» указал только 1 респондент. При этом более половины сообщений оказались релевантными лишь в ~20% из опрошенных компаний.



*Одним из необходимых свойств Горячей линии является ее анонимность*

Анонимность позволяет помочь информатору остаться нераскрытым и избежать возможных ответных мер. Только **8%** респондентов отметили, что Горячая линия в их компаниях не дает возможности анонимного обращения. Самыми популярными процедурами защиты сотрудников, сообщающих о нарушениях, сегодня по-прежнему являются информирование сотрудников о недопустимости ответных мер и инструктажи на случай ответных мер.

**Процедуры для защиты сотрудников, сообщающих о нарушениях внутренних политик и/или применимого законодательства**



# Послесловие



*«Несмотря на то, что все водители сдают экзамены перед тем, как получить права, количество аварий постоянно растет. Комплаенс, как и дорожные знаки, способствует снижению вероятности нарушения определенных правил»*

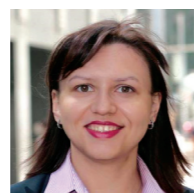
Соблюдение принципов комплаенс, как и следование знакам дорожного движения, это осознанный выбор каждого. Нарушение требований комплаенс может привести к ухудшению репутации, риску ущерба, упущенной выгоде, потере ценных ресурсов, а иногда поставить под вопрос само существование бизнеса.

Мы являемся ведущей форензик-практикой в России и СНГ. Мы помогаем нашим клиентам выявлять и уменьшать риски возникновения мошенничества, незаконных действий и неэтичного поведения. Наша команда внедряет неоднократно проверенные практики управления рисками, соответствующие целям и задачам каждой компании, независимо от отрасли и юрисдикции. Мы выполняем разработку комплаенс-систем с нуля или их адаптацию к требованиям национального и международного законодательства.

Если Вы хотите принять участие в следующих опросах, конференциях или у Вас есть вопросы, обращайтесь на почтовый ящик [cis\\_ficompliance@deloitte.ru](mailto:cis_ficompliance@deloitte.ru)



**Александр Соколов**  
Управляющий партнер  
Форензик, «Делойт», СНГ  
+7 495 787 06 00 #3095  
[alsokolov@deloitte.ru](mailto:alsokolov@deloitte.ru)



**Людмила Гречаник**  
Партнер  
Форензик, «Делойт», СНГ  
+7 495 787 06 00 #3092  
[lgrechanik@deloitte.ru](mailto:lgrechanik@deloitte.ru)



**Алина Соколова**  
Партнер  
Форензик, «Делойт», СНГ  
+7 495 787 06 00 #5350  
[alsokolova@deloitte.ru](mailto:alsokolova@deloitte.ru)



# Deloitte.

Наименование «Делойт» относится к одному либо любому количеству юридических лиц, в том числе аффилированных, совместно входящих в «Делойт Туш Томацу Лимитед» (далее – «ДТТЛ»). Каждое из этих юридических лиц является самостоятельным и независимым. Компания «ДТТЛ» (также именуемая как «международная сеть «Делойт») не предоставляет услуги клиентам напрямую. Более подробную информацию можно получить на сайте [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about).

«Делойт» является ведущей международной сетью компаний по оказанию услуг в области аудита, консалтинга, финансового консультирования, управления рисками и налогообложения, а также сопутствующих услуг. «Делойт» ведет свою деятельность в 150 странах, в число клиентов которой входят около 400 из 500 крупнейших компаний мира по версии журнала Fortune. Около 312 тысяч специалистов «Делойта» по всему миру привержены идеям достижения результатов, которыми мы можем гордиться. Более подробную информацию можно получить на сайте [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com).

Настоящее сообщение содержит исключительно информацию общего характера. Ни компания «Делойт Туш Томацу Лимитед», ни входящие в нее юридические лица, ни их аффилированные лица не предоставляют посредством данного сообщения каких-либо консультаций или услуг профессионального характера. Прежде чем принять какое-либо решение или предпринять какие-либо действия, которые могут отразиться на вашем финансовом положении или состоянии дел, проконсультируйтесь с квалифицированным специалистом. Ни одно из юридических лиц, входящих в международную сеть «Делойт», не несет ответственности за какие-либо убытки, понесенные любым лицом, использующим настоящую публикацию.