



Механизмы выявления комплаенс-рисков в бизнес-процессах организации как способ адаптации бизнеса к новым вызовам.

Козырева Н.А.
Декабрь 2016

Кратко о Рисках



Risk awareness

-Чтобы управлять, надо понимать

Balancing Risk and Reward

-Сколько риска можем себе позволить с учетом наших активов, капитала, денежного обеспечения и ликвидности



Основные виды рисков

- Кредитный
- Рыночный
- Ликвидности
- Бизнес
- Концентрации
- Репутационный
- Операционный
- Регуляторный/Правовой
- Страновой

Комплаенс по-русски



- Различное законодательство;
- Различная интерпретация перевода;
- Различный менталитет



Банковский Пример:

242-П:

Комплаенс-риск (регуляторный риск)- риск возникновения у кредитной организации убытков из-за несоблюдения законодательства Российской Федерации, внутренних документов кредитной организации, стандартов саморегулируемых организаций, а также в результате применения санкций и (или) иных мер воздействия со стороны надзорных органов

Базельский Комитет:

Комплаенс-риск- риск применения юридических санкций или санкций регулирующих органов, существенного финансового убытка **или потери репутации** банком в результате несоблюдения им законов, инструкций, правил, стандартов саморегулирующих организаций или кодексов поведения, касающихся банковской деятельности

Международные практики имеют более широкое трактование комплаенс-риска

Базельский Комитет



BIS – Принципы внутреннего контроля*- Признание и Оценка рисков.

- Принцип 4: Эффективная система внутреннего контроля требует, чтобы *существенные риски*, которые могут оказать отрицательное влияние на достижение целей банка, *выявлялись и оценивались на постоянной основе*. Данная оценка должна *охватывать все риски*, принимаемые на себя банками на индивидуальной и консолидированной основе (кредитный риск, страновой риск и риск введения валютных ограничений, рыночный риск, процентный риск, риск ликвидности, операционный риск, правовой риск и риск подрыва деловой репутации).
 - выявлять и оценивать внутренние и внешние факторы, которые могут оказать отрицательное влияние на достижение системой внутреннего контроля производственных, финансовых, информационных и комплаенс-целей
 - действовать на всех уровнях внутри организации

BIS – Принципы Комплаенс функции ** - Роль и обязанности Комплаенс функции.

- Комплаенс функция должна содействовать Высшему руководству эффективно управлять всеми комплаенс рисками, которым подвержена кредитная организация:
 - Консультирование
 - Рекомендации и обучение
 - Выявление, оценка и анализ комплаенс рисков
 - Мониторинг, тестирование и отчетность
 - Установленные законом обязанности и взаимодействие
 - Взаимодействие с регуляторами
 - Комплексная комплаенс-программа (риск-ориентированный подход)
- *Механизмы, обеспечивающие эффективное взаимодействие между контролирующими функциями (юристы, внутренние аудиторы, комплаенс-контроллеры, риск-менеджеры)*



Выявление, оценка, мониторинг, тестирование

* BIS/Базельский комитет по банковскому надзору -Система внутреннего контроля в банках: основы организации. Сентябрь 1998

** BIS/Базельский комитет по банковскому надзору -Комплаенс и комплаенс-функция в банках. Апрель 2005

Комплаенс-риски: Системный подход и ERM



Case-study United States Sentencing Commission



The organizational sentencing guidelines: Effective Compliance Programs:

Criminal liability can attach to an organization whenever an employee of the organization commits an act within the apparent scope of his or her employment, even if the employee acted directly contrary to company policy and instructions. An entire organization, despite its best efforts to prevent wrongdoing in its ranks, can still be held criminally liable for any of its employees' illegal actions.

Compliance standards and procedures reasonably capable of reducing the prospect of criminal activity:

- Oversight by high-level personnel
- Due Care in delegating substantial discretionary authority
- Effective communication to all levels of employees
- Reasonable steps to achieve compliance, which include systems for monitoring, auditing, and reporting suspected wrongdoing without fear of reprisal
- Consistent enforcement of compliance standards including disciplinary mechanisms
- Reasonable steps to respond to and prevent further similar offenses upon detection of a violation



Оценка комплаенс-рисков: основы



➤ Оценка рисков – это регулярный инструмент управления, выполняемый не реже 1 раза в год:

- Учитывая изменения в бизнес-стратегии, нормативно-правовой среде и/или результаты периодического мониторинга и тестирования
- Изменения в вероятности/влияния рисков



➤ Процесс оценки комплаенс рисков должен:

- Включать в себя выявление рисков, механизмов контроля, процессов и процедур, разработанных для улучшения комплаенс (соблюдения) конкретных законов, нормативно-правовых актов или ожиданий регуляторов
- Обеспечить единый подход к выявлению, минимизации, мониторингу и отчетности по комплаенс рискам в масштабах всей организации
- Быть основан на последовательной номенклатуре, систематике, описании рисков и мероприятиях по отчетности и анализу комплаенс рисков

Оценка комплаенс-рисков: преимущества



➤ Оценка комплаенс рисков:

- Позволяет выявить и устранить основные комплаенс-риски
- Помогает в разработке эффективной программы мониторинга и тестирования
- Становится основой годового комплаенс-плана организации
- Определяет в организации области, которые требуют пристального внимания
- Обосновывает выделение и распределение комплаенс-ресурсов

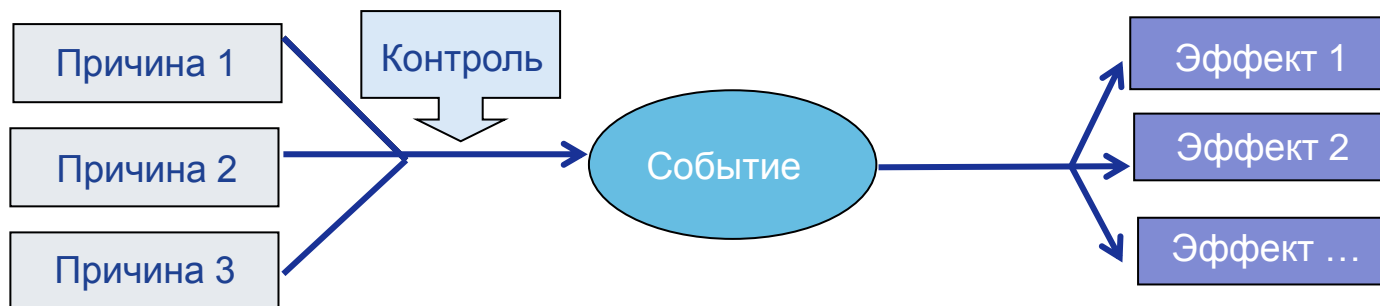
➤ Оценка осуществляется с учетом:

- Деятельности сотрудников
- Бизнеса компании
- Клиентской базы
- Географии офисов
- Применимых законов и нормативных актов
- Истории комплаенс-показателей (результативность комплаенс-менеджмента)



Оценка комплаенс рисков является полезным инструментом для документирования понимания высшим руководством и советом директоров комплаенс-рисков организации и того, как эти риски митигируются и контролируются

Предмет анализа комплаенс-рисков



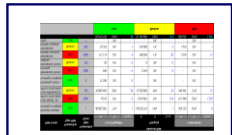
- Идентификация и категоризация рисков
- Использовать существующие источники & интервью с сотрудниками разного уровня
- Анализ причин для дальнейших действий по минимизации риска
- **Оценка абсолютного уровня риска.**

- Оценка дизайна и эффективности контролей/Тестирование контролей
- Другие превентивные инструменты: КИР, система раннего реагирования итд
- **Оценка остаточного уровня риска.**

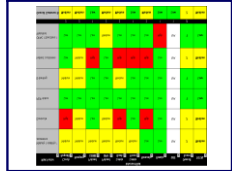
- Сбор данных по событиям реализации рисков
- Оценка риск-аппетита
- **Оценка желаемого уровня риска и разработка планов по минимизации.**



Механизмы выявления и оценки комплаенс-рисков



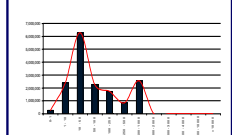
Сбор данных



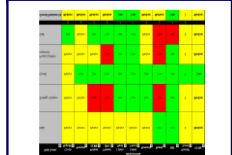
Оценка рисков и контролей подразделениями



**Ключевые
Индикаторы
Риска (КИР)**



Стресс-тестирование



Разработка планов минимизации



Тестирование контролей

Примеры КИР

Динамические показатели

Эффективность контролей

- # клиентских жалоб
- # часов обучения на сотрудника
- # проигранных судебных дел/штрафов регулятору

Индикаторы деятельности

- Объем транзакций
- Текущая текучесть кадров
- # звонков по сбору просроченной задолженности

Выявить слабые места

Выбрать наиболее релевантные для прогнозирования

Установить соответствующие пороговые уровни/систему реагирования

Практический пример – Реестр рисков



От требований законодательства/стандартов:

Наименование требования/ стандарта	Краткое описание ключевых требований	Оценка влияния	Оценка вероятности	Итоговый абсолютный уровень риска	Существующие политики и процедуры	Существующие программы обучения	Существующие контроли и результаты мониторинга/тестирований	Остаточный уровень риска	Дальнейшие действия/ Владелец
273-ФЗ/FCPA/U K Bribery	3 - высокое	1- низкая	2- средний	Политика предотвращения неправомερных платежей	Программа обучения для сотрудников /контрагентов	Тестирование контролей/Процедуры due-dilligence/Аудит контрагентов/Анонимные опросы	1- низкий

От процесса:

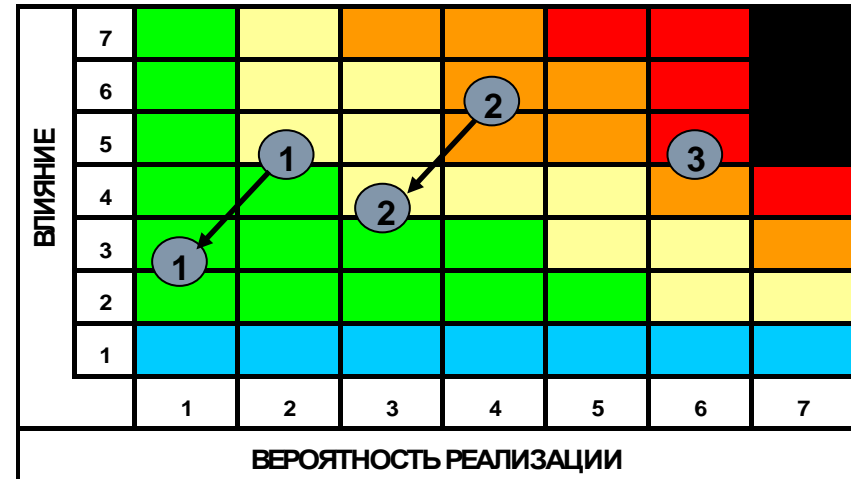
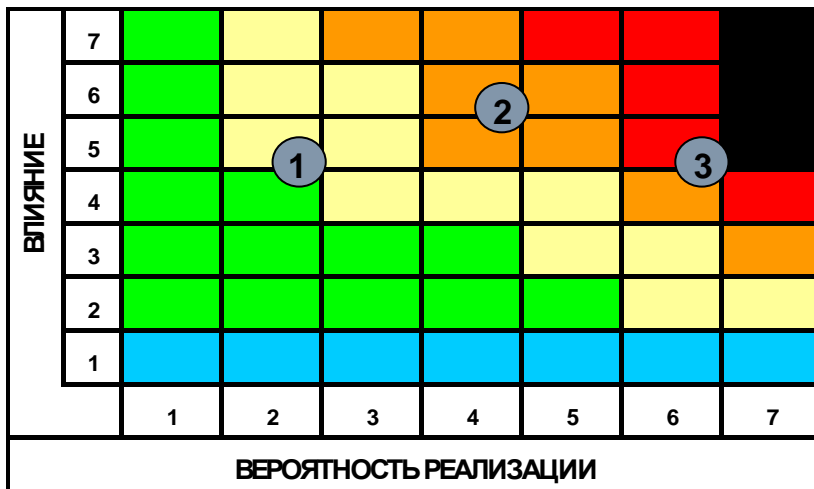
Подразделение/Владелец	Процесс	Категория Риска/Краткое описание	Название требований /стандартов (если применимо)	Оценка влияния	Оценка вероятности	Итоговый абсолютный уровень риска	Описание существующих контрольных процедур/Оценка их эффективности	Остаточный уровень риска	Дальнейшие действия/Владелец
Отдел по работе с поставщиками	Закупки	Риск взяток/Комплаенс	273-ФЗ/FCPA/U K Bribery	3- высокое	1- низкая	2- средний	Политика/Программы обучения/Тестирование контролей/Аудит поставщиков/Горячая линия	1-низкий

Практический пример – Карты рисков

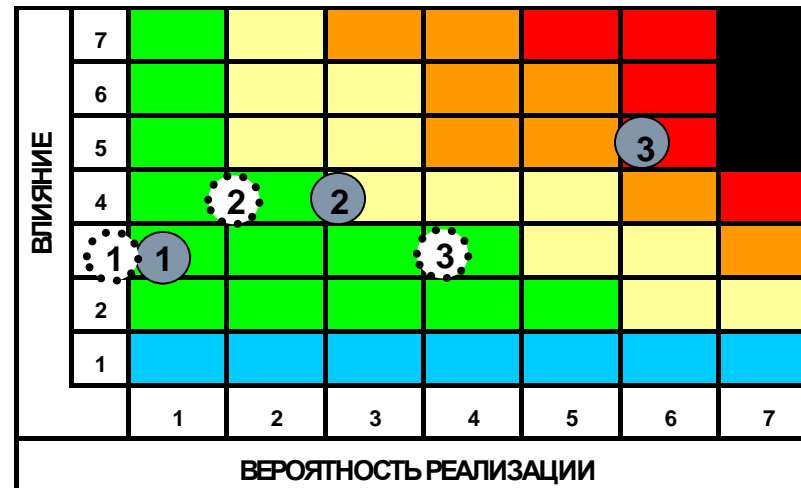


Карта [абсолютного риска](#), которая позволяет визуально оценить количество комплаенс рисков в каждой из категорий рейтинга:

На основе оценки [остаточного риска](#) составляется повторная карта, позволяющая визуально оценить влияние контролей на выявленные риски.



Карта [желаемого уровня риска](#) позволяет визуально оценить степень соответствия текущего остаточного уровня риска и желаемого:



Пример продвинутой методологии- Кодекс Этики



Определение комплаенс риска

Сотрудники компании должны придерживаться ограничений, изложенных в Кодексе деловой этики и основных политик, включая Подарки и развлекательные мероприятия, Согласование внешней деятельности, Одобрение личных инвестиционных сделок.

Например: сотрудники обязаны раскрывать сторонние брокерские счета и получать одобрение сделок перед их совершением.

Необходимо проверить, как работают соответствующие процессы и насколько эффективны установлены контроли на стороне бизнес-подразделений.

Факторы оценки влияния риска

Категория Влияния	Шкала (1-4)	Объяснение
Финансовое	2	От низкого до умеренного финансового влияния на чистую прибыль или баланс компании
Регуляторное	3	Правила являются сложными и требуют от среднего до продвинутого уровня суждений, навыков и понимания в целях обеспечения соблюдения. Несоблюдение повлечет за собой потенциальные дисциплинарные меры со стороны регулятора.
Репутационное	3	Значительный ущерб репутации, бренда, рыночной стоимости компании

Факторы оценки вероятности реализации риска

Фактор риска	Вес риска	Объяснение
Клиенты/Контрагенты	10%	Клиенты / контрагент, вероятно, представляют собой умеренный риск для этой категории.
Географическое нахождение клиентов	0%	Не является существенным фактором.
Объемы бизнеса	5%	Воздействие на объем надзорных функций.
Технологии и операционные процессы	35%	Технологии автоматического наблюдения и контроля являются ключевыми для данного вида риска
Аутсорсинг	0%	Не является существенным фактором
Качества управление и текучка кадров	50%	Осведомленность персонала о Кодексе поведения и приверженность ценностям компании.
Сложность продуктов	0%	Не является существенным фактором.
Внедрение новых продуктов и услуг	0%	Не является существенным фактором.

Пример продвинутой методологии- Конфликт Интересса



Определение комплаенс риска

Риск того, что компания участвует в операциях или действиях, которые могут привести к возникновению материального риска ущерба интересам клиента. Конфликты интересов могут возникнуть между сторонами: Компанией и Клиентом, в контексте предоставления различных услуг Компанией Клиенту; сотрудником и Клиентом; двумя или более клиентами, в контексте оказания услуг Компанией; поставщиком Компании и Клиентом.

Бизнес должен принимать все разумные меры для поддержания и эксплуатации эффективных организационных и административных механизмов для выявления, документирования и управления соответствующими конфликтами. Там, где потенциальные или реальные конфликты интересов выявляются. Бизнес должен надлежащим образом управлять конфликтами (например, избегать, и где не представляется возможным, минимизировать и/или раскрывать такие конфликты).

Не смотря на то, что различные потенциальные конфликты могут быть оценены в других категориях комплаенс риска, оценку по данной категории риска следует сосредоточить на адекватности процесса управления конфликтами, внедренного на уровне бизнес-подразделений и компании в целом (например, поддержание реестра конфликтов, механизма оценки и согласования конфликтов, процедур обучения и коммуникаций).

Факторы оценки влияния риска

Категория Влияния	Шкала (1-4)	Объяснение
Финансовое	3	Значимое финансовое влияние на чистую прибыль или балансе компании
Регуляторное	2	Несоблюдение требований не повлечет серьезные дисциплинарные меры со стороны регулятора.
Репутационное	4	Материальный ущерб репутации компании, бренда и/или рыночной стоимости.

Факторы оценки вероятности реализации риска

Фактор риска	Вес риска	Объяснение
Клиенты/Контр агенты	30%	Наше взаимодействие с клиентами лежит в основе большинства конфликтов интересов, и поэтому этот фактор является существенным.
Географическое нахождение клиентов	10%	Этот фактор может быть низкой / умеренной для этой категории.
Объемы бизнеса	10%	Этот фактор может быть низкой / умеренной для этой категории.
Технологии и операционные процессы	20%	Так как мы полагаемся на технологии и операций по выявлению и управления конфликтами интересов, этот риск является существенным.
Аутсорсинг	0%	Не является существенным фактором
Качества управление и текучка кадров	10%	Этот фактор может быть низкой / умеренной для этой категории.
Сложность продуктов	10%	Этот фактор может быть низкой / умеренной для этой категории.
Внедрение новых продуктов и услуг	10%	Этот фактор может быть низкой / умеренной для этой категории.

Своевременная оценка тенденций



(1) Управление рисками возможно как в направлении снижения возможности проигрыша, так и в направлении увеличения возможности выигрыша.

(2) Понимание и прогнозирование рынка - оценка перспектив развития рынка, оценка возможных изменений рыночных условий.

(3) Цель - определить тенденции:

- общеэкономической конъюнктуры;
- структурных изменений экономики;
- изменения потребностей покупателей;
- изменения цен;
- изменения в законодательстве и судебных практиках;
- показателей кредитной и валютно-финансовой сфер;
- появления новых товарных рынков и др.



(4) Результаты анализа рынка используются в процессе принятия решений.

Управление в кризис



Правильное **управление финансами** в условиях кризиса – залог выживания компаний и поиск новых возможностей и альтернатив для расширения бизнеса в будущем.

Факторы давления:

- Кредиторы
- Денежная ликвидность
- Регуляторные риски и репутация*
- Сокращение производства и инвестиций
- Сокращение бюджета*
- Недостаточная оптимизация процессов*
- Неправильная оценка рыночных показателей и сомнительные инвестиции
- *Отсутствие эффективных контролей*



Управление в кризис



Факторы успеха:

- Ранняя диагностика кризисных явлений в финансовой деятельности организации (внутренние и внешние факторы)
- Своевременность реагирования (изменения бизнес-модели, оптимизация бюджета итд)
- Адекватность реагирования (меры vs затраты)
- Реализация внутренних возможностей
- Системное видение



Факторы кризиса:

Внешние факторы — несбалансированная денежно-кредитная политика, неудовлетворительная структура доходов и расходов населения, нестабильность функционирования базовых политико-правовых институтов, отставание в научно-техническом развитии

Внутренние факторы — ошибки в производственной, финансовой, маркетинговой стратегии, нерациональное использование ресурсов, непрофессиональный менеджмент, низкий уровень организационной и корпоративной культуры

Информационные факторы — несоответствие действительности информации, используемой при управлении

Управление в кризис



Ключевые направления:

- Обеспечение достаточности денежных средств
- Экономия на текущих и будущих затратах
- Реструктуризация кредиторской задолженности
- Управление дебиторской задолженностью
- Реструктуризация организации

Типичные ошибки:

1. Бояться изменений.
2. Жить в старой парадигме.
3. Неправильное управление финансами.
4. Большие траты.
5. Отсутствие контроля, особенно в продажах и за расходами.
6. Недальновидное планирование.





Ваши Вопросы?



Данный материал был подготовлен Козыревой Н.А., изложенные взгляды могут отличаться от взглядов ООО «Дойче Банк». Презентация предоставлена исключительно с целью обсуждения. ООО «Дойче Банк» или аффилированные с ним лица не несут какой-либо юридической ответственности в связи с информацией представленной в данном документе.