

Поделиться В избранное

Собственная служба комплаенс в компании: зачем нужна и как организовать

Право Инструкции Национальная ассоциация комплаенс

Большая ошибка бизнеса – относиться к комплаенсу формально, создавать его «для галочки». Владимир Балакин, адвокат, президент Национальной Ассоциации Комплаенс, рассказал, как такая служба может помочь сэкономить на штрафах или вовсе предотвратить их

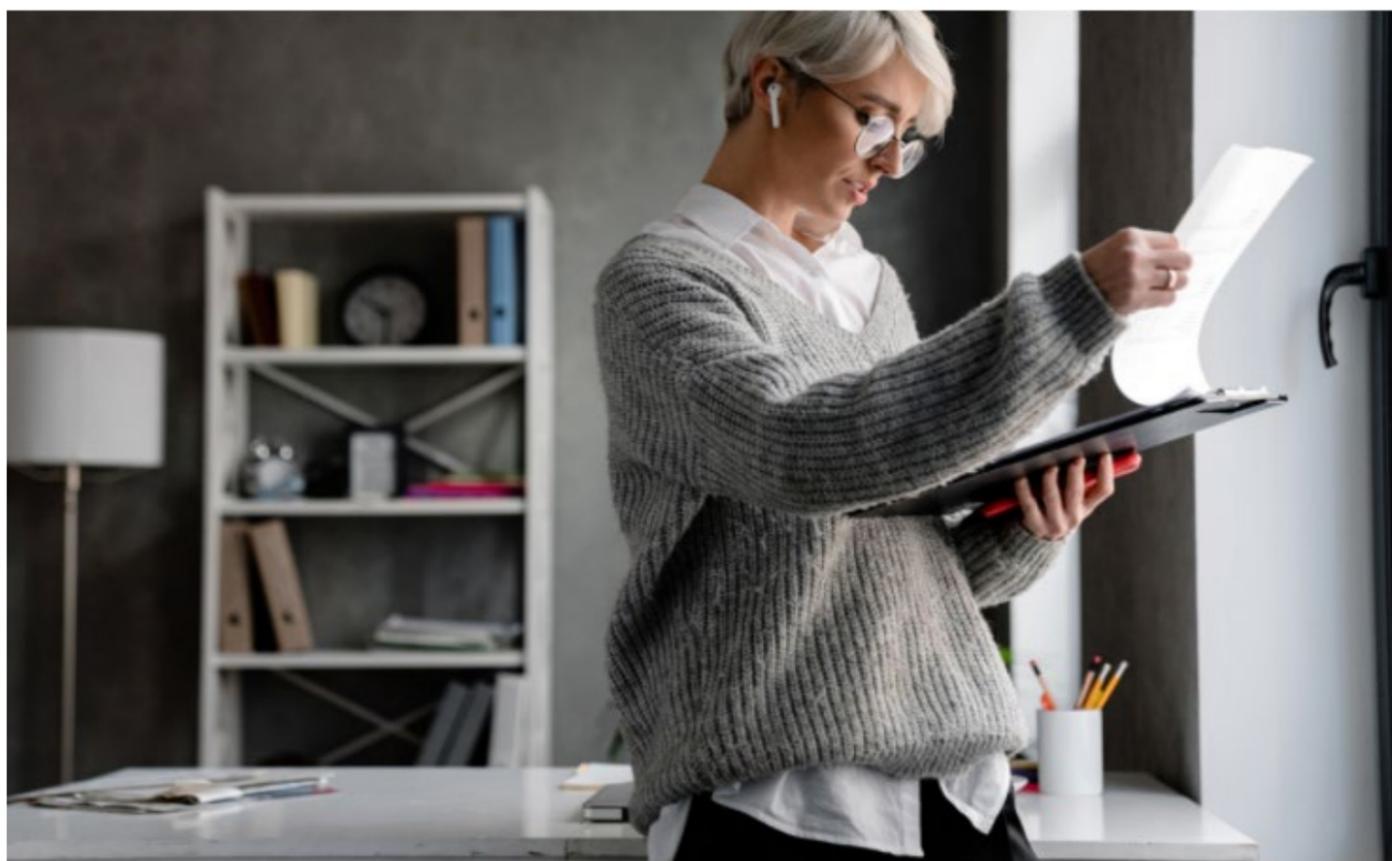


Фото: Shutterstock

Однажды крупная российская госкорпорация купила специальный подъёмный кран-балку, который должен поднимать и переносить тяжести. Откуда кому знать, сколько такой агрегат должен стоить? Внутренний контроль, аудит, безопасники, всех все устроило. Документы нормально оформлены – ну и ладно. И только комплаенс-специалист задался вопросом: «А была ли альтернатива у этой покупки?» И неожиданно обнаружил, что точно такой же кран можно было купить в 5 раз дешевле. Просто нужно было договариваться напрямую с производителем, а не с компанией-посредником.

Еще один пример. Под Подольском груженный щебнем КамАЗ врезался в рейсовый автобус. После сильного удара автобус засыпало щебнем, были жертвы. Региональные власти распорядились провести дополнительную проверку всего автобусного парка региона. Инспекция по труду начала проверять водителей, добрались и до Москвы. Наобум пришли в крупную страховую компанию, у которой в автопарке было шестнадцать легковых автомобилей, а вот специалиста по комплаенс – не было. Фирму оштрафовали на 16 миллионов рублей. Постановлений была целая коробка, каждое – на 20-50 тыс. рублей, в совокупности - по миллиону с каждой машины. За что штрафы? За то, что корпоративные водители не проходили вовремя медицинское освидетельствование, не оформляли путевые листы и т.п. За всем этим банально некому было постоянно следить. Руководитель был с утра до ночи загружен своими делами, ему было не до путевых листов, а все остальные считали, что это не их зона ответственности. Будь у этой компании комплаенс, он вовремя обратил бы внимание руководства на то, что за такую небрежность можно в любой момент получить немаленький штраф. После этого эпизода специалиста по комплаенс наняли.

Только у специалиста есть профессионализм и опыт, позволяющий предполагать то, что кажется невероятным, до того, как оно случится на самом деле. Он способен построить вариативную модель наступления негативных последствий, бесконечно задавая себе вопрос: «А что, если?». Что будет, если мы заключим контракт и начнем его исполнять? Все ли нас устраивает в этой картине мира, или есть какие-то риски?

Если не уделять комплаенсу должного внимания, это сулит бизнесу негативные последствия, неважно, в какой отрасли он работает. Конфликт интересов сотрудников? Недобросовестность контрагентов? Все процессы и участники бизнеса требуют внимания комплаенса одновременно. Кроме того, есть еще множество контрольно-надзорных органов. Самое главное - все эти зоны риска должен держать в своей голове кто-то один. И это не должен делать руководитель бизнеса. У него совершенно другие задачи и нет времени на генерацию гипотез для возможного риска, их проверку, прогноз и анализ.

Даже само наличие службы комплаенс может помочь компании получить существенный дисконт по штрафу, если какие-то нарушения все же будут. Публичная позиция ФАС по этому вопросу изменилась с приходом Максима Шаскольского. В ведомстве переориентировались на комплаенс-подход, то есть пытаются предотвратить нарушения вместо того, чтобы ждать, когда кто-то ошибется и штрафовать. Это подтверждается статистикой снижения нарушений в антимонопольной сфере: их стало вдвое меньше. И хотя наличие комплаенса в компании сейчас - дело добровольное, эти нормы постепенно входят в законодательство. Уже сейчас можно согласовать с ФАС порядок заключения сделок, правила торговой практики, ценообразования и прочие локальные нормативные акты, которые помогают соответствовать требованиям антимонопольного законодательства. Если этот порядок будет соблюден, претензий не будет.

Логика службы такая: если в компании есть комплаенс, значит бизнес принял меры, чтобы избежать нарушений. Это идет в зачет компании, помогает смягчить ответственность. В перспективе, возможно, будет даже освобождение от ответственности. Уже сегодня, при грамотном подходе, можно отделаться предупреждением вместо многомиллионного штрафа по ст. 4.1.1 КоАП РФ.

Давайте разберем основные вопросы, которые задают себе владельцы и руководители бизнеса, когда задумываются о создании службы комплаенс.

1. “Когда появится эффект от внедрения комплаенса?”

Первый полезный эффект – это осознание реальной действительности. Он наступает практически сразу, и может быть шокирующим.

Когда руководитель компании в первый раз берет в руки карту рисков, составленную для него по результатам анализа его организации, он в ужасе понимает, сколько всего упускал.

Обычно руководитель компании не осознает до 70% своих рисков. Он никогда не сталкивался с ними, поэтому и не думал о них. Любой из нас склонен к самообману: человеческая психика защищает сама себя от плохих новостей. Именно поэтому первичным анализом должны заниматься внешние люди. Сотрудники могут знать о многом, но не скажут из-за опасений расстроить шефа, а то и потерять работу. Поэтому в Корее, например, комплаенс-менеджеров отдельно защищает трудовое законодательство.

2. “Каким должен быть специалист по комплаенс и где его взять?”

Идея «давайте кого-то выберем внутри компании и назначим его» - ошибочна. Формальный подход в комплаенсе не допустим. Подобная практика была широко распространена в 2000-х годах. Банки и страховые компании (все организации, которым комплаенс был навязан сверху обязательными требованиями законодательства) находили у себя самых ненужных сотрудников и поручали им комплаенс - для галочки. Осознание, насколько важна эта функция, пришло позднее.

Если есть возможность, то лучше отправить на обучение сразу несколько человек, а потом, посоветовавшись с преподавателями и руководствуясь результатами тестовых заданий, выбрать самую подходящую кандидатуру. Конечно, далеко не всегда у компании есть возможность выбирать, кого и куда переставлять и есть в наличии “лишние люди” (если это так, то стоит задуматься, все ли в порядке с процессами). Другое дело, если есть желание повысить перспективного сотрудника, а на освободившееся место нанять другого.

Критерии выбора такие:

- широкий кругозор,
- высокий уровень интеллекта,
- сочетание экстравертности и интровертности,
- хорошие ораторские способности.

Специалист по комплаенс должен уметь корректно донести неприятную информацию, не вызывая негатива к себе. Нужно, чтобы его услышали и начали работу над ошибками. В этом поможет старое правило: критикуешь - предлагай.

Хорошо, если у комплаенс-менеджера (неважно, обучили ли вы его сами или наняли специально) есть юридическое или финансовое образование. Оно формирует широкий кругозор, учит логически мыслить, смотреть в глубину и находить истинные причины происходящего, докапываться до сути. Кроме того, в ВУЗе юристам читают криминалистику, подробно рассказывают о преступлениях и правонарушениях, учат искать закономерности, собирать и оценивать доказательства.

3. “Как рассчитать стоимость службы комплаенс?”

Нормальная комплаенс-служба стоит около одного процента от выручки компании за год.

Например, если компания из малого бизнеса имеет выручку 200 млн руб. в год, а тратит 100 млн, значит комплаенс будет стоить ей около 2 млн. Небольшие компании обладают определенным иммунитетом от проверок со стороны контрольно-надзорных органов.

Для бизнеса покрупнее, где выручка больше 2 млрд рублей, имеющих, как правило, от 100 сотрудников в штате, 1% - это уже 20 млн. В этом случае уследить своими силами за всеми процессами гораздо сложнее. Нужно нанимать помощников на аутсорс и двух-трех человек в собственную службу комплаенс для оперативного реагирования, ведения отчетности и т.д.

Кажется, что это недешево, но только пока не узнаешь о размере штрафов. Более того, в международной практике наметилась тенденция штрафовать за комплаенс-нарушения в процентах от годового оборота компании. Думаю, и в России появление такого подхода не за горами.

4. “Что лучше – собственная служба комплаенс или внешние консультанты? Как часто их контролировать?”

Если функционал комплаенса не “тащит” на себе собственник или гендиректор - это уже неплохо. Лучше всего сначала привлечь внешних консультантов для аналитики и разработки базовой программы комплаенс, а после обучить своих специалистов. Помимо обучения собственного персонала нужна обязательно нужна проверка извне, это как ТО для автомобиля. Оптимально проверять качество комплаенс-функции в своем бизнесе пару раз в год: январь – февраль и июль – август - именно в это время очень многие законы вводятся в действие.

По статистике нашей Ассоциации, только у 30% компаний комплаенс сегодня выделен в отдельную службу. Во всех остальных организациях такой должности либо вообще нет, либо функции по совместительству выполняет внутренний аудитор, юрист или безопасник. Уверен, что очень скоро эта ситуация изменится. К комплаенс-процедурам в последнее время все чаще относятся уже как к обязательной части цивилизованного бизнеса.

Дата публикации: 12.04.2021