

РЕЗУЛЬТАТЫ ДИСКУССИИ

«ПРОЕКТИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ МЕР ДИСТАНЦИОННОГО КОМПЛАЕНС-КОНТРОЛЯ»

В рамках круглого стола «Своевременное выявление комплаенс-рисков в представительствах и филиалах: проектирование системы мер дистанционного комплаенс-контроля» состоялась дискуссия «Проектирование системы мер дистанционного комплаенс-контроля», в ходе которой участники обсудили барьеры и проблемы, мешающие эффективному дистанционному контролю комплаенс-рисков, а также совместными усилиями наметили меры преодоления выявленных барьеров и проблем.

1. ОПИСАНИЕ ПРОБЛЕМНОГО ПОЛЯ

В частности, участники дискуссии выделили 5 основных проблем:

- I. **Психологические барьеры.** Данная проблема (барьер) была описана 5 участниками и подразумевала:
 - страх сотрудников удаленных офисов потерять работу,
 - стремление сотрудников к обогащению,
 - чувство изоляции,
 - ментальную установку человека «не выносить сор из избы»,
 - отсутствие обратной связи из регионального офиса из-за человеческого фактора (боязнь выделиться из массы, привлечь внимание)
- II. **Ton from the top** (под тон подразумевается руководство всех уровней). Эта проблема (барьер) была выделена 6 участниками и вбирает в себя следующее содержание:
 - плохую коммуникацию или ее отсутствие (нет тренингов face to face, skypecalls (видеозвонков), командировок)
 - затрудненность коммуникации со штаб-квартирой
 - проблемы коммуникации
 - отсутствие «правильных» примеров поведения
 - региональное руководство не доводит до сведения работников комплаенс политики и не контролирует их соблюдение
 - зависимость от положительного решения контролирующих органов региона/района.
- III. **Недостаточность обучения.** 4 участника отметили эту проблему, имея в виду следующее содержание:
 - отсутствие четкого понимания понятия compliance и рисков, связанных с его несоблюдением на практике
 - отсутствие понимания необходимости внедрения таких программ на местах (считают, что им это не нужно)
 - непонимание комплаенс-стандартов
 - (неверная) трактовка политик
- IV. **Организационные проблемы.** Ответы 6 участников затронули данный барьер, предполагающий:
 - отсутствие комплаенс-офицера в местном офисе
 - отсутствие непосредственного постоянного контроля в центре принятия решений
 - проблема ресурсная в проведении удаленных выборочных проверок
 - несвоевременное определение/идентификация рисков
 - удаленность от центра принятия решений, политик
 - бумажная волокита

V. **Менталитет.** 5 участников отметили данную проблему, подразумевая следующее:

- культура
- ментальность людей
- культурные традиции и исторически сложившиеся бизнес-практики
- различие национальных культур и национальных принципов
- противоречие требований головной компании и правил ведения бизнеса на местах (у нас принято так, иначе мы не сможем работать).

2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ДЕЙСТВИЙ И МЕР ПО ПРЕОДОЛЕНИЮ ОПИСАННЫХ ВЫШЕ ПРОБЛЕМ И БАРЬЕРОВ

Обсуждая меры, которые необходимо реализовать для снятия выделенных проблем и преодоления выявленных барьеров, препятствующих эффективной реализации комплаенс-контроля в удаленных офисах, филиалах, участники обозначили следующие действия:

I. Психологические барьеры. Для преодоления данной проблемы предложено:

- проводить регулярные тренинги
- обеспечить сотрудникам поддержку от руководства (в случае действий сотрудников в соответствии с комплаенс-политикой компании они должны знать, что даже если бизнес-показатели пострадали из-за их добросовестного поведения (не дали откат, взятку и т.п.), руководство займет их сторону)
- диверсифицировать каналы обращения сотрудников (создать несколько каналов, дать сотруднику свободу выбора, каким каналом пользоваться для передачи информации)
- пересмотреть мотивационные политики
- проводить систематическую работу над изменением культуры в компании
- широко применять case studies (примеры ситуаций, разбор ситуаций, образцы для подражания)

II. Ton from the top (под top подразумевается руководство всех уровней). Для преодоления этого барьера участники наметили следующие возможные действия:

- обеспечить регулярное участие руководителей и проведение ими для сотрудников тренингов (case studies)
- проводить регулярный опрос сотрудников/мониторинг понимания сотрудниками комплаенс-стандартов, тестирование
- проводить показательную порку «проштрафившихся» руководителей
- проводить самооценку руководителей (оценка комплаенс-рисков в подразделении и своей и сотрудников готовности адекватно на риски отвечать) с привлечением основных стейкхолдеров
- организовать обмен историями из практики между разными регионами и подразделениями (Story telling)
- организовать эффективную работу горячей линии
- включить комплаенс-показателей (compliance metrics) в KPI руководителей.

III. Недостаточность обучения. Для решения данной проблемы участники дискуссии наметили следующие меры:

- Выбирать правильных сотрудников (оценивать комплиментарность ценностей кандидатов ценностям компании при приеме на работу)
- проводить регулярные тренинги для сотрудников

- обеспечить чувство безопасности (слова о комплаенс-политике компании должны соответствовать делам и поведению, выделить внутренних наставников, омбудсменов, с которыми каждый сотрудник мог бы поделиться сомнениями, вопросами касательно комплаенс и добросовестного поведения)
- проводить тестирование/мониторинг понимания сотрудниками комплаенс-стандартов (тотальное и выборочное)
- создать общедоступную базу знаний по комплаенс (на местных языках), мультимедиа, интерактивные инструменты передачи и накопления комплаенс-знаний и правильных примеров поведения

IV. Организационные проблемы участники предложили преодолевать следующим образом:

- закладывать бюджет на поездки в регионы
- диверсифицировать каналы коммуникации и получения информации из регионов
- упростить документооборот, избыточность процессов и процедур, сделать их ясными
- создать общедоступную базу знаний по комплаенс

V. Менталитет. Для снятия данного барьера участники дискуссии предложили следующие направления действий:

- оценивать регион перед выходом в него (по возможности адаптировать комплаенс-практики к региональным особенностям)
- проводить регулярные тренинги
- регулярно организовывать публичные выступления руководства компании и публичные выступления местных лидеров мнений (о необходимости соблюдения комплаенс-политик компании – публичное донесение основных принципов компании)
- организовать обмен опытом между филиалами
- проводить регулярную горизонтальную ротацию

3. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В дискуссии «Проектирование системы мер дистанционного комплаенс-контроля» приняли участие 24 человека – комплаенс-офицеры и юристы международных и российских компаний.

Данный документ описывает результат полуторочасовой дискуссии и не претендует на глубину проработки проблемы. Он содержит набросок проблемного поля и возможные действия, направленные на повышение эффективности дистанционного комплаенс-контроля.

Мы надеемся, что результат данной дискуссии станет основой для дальнейших размышлений профессионалов в сфере комплаенс и развития корпоративных комплаенс-практик.