

**РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ
СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
КОМПЛАЕНС-РИСКОМ
В
МИКРОФИНАНСОВЫХ
ОРГАНИЗАЦИЯХ**

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	3
Программа комплаенс - контроля	5
Политика управления комплаенс-риском	7
Структура управления комплаенс-риском	9
Среда управления комплаенс-риском	21
Идентификация, оценка, измерение	21
Мониторинг и контроль	26
Обучение работников по вопросам управления комплаенс-риском	30

ПРЕДИСЛОВИЕ

Отсутствие эффективной системы управления комплаенс-риском подвергает клиентов, акционеров (учредителей), сотрудников, а также саму микрофинансовую организацию (МФО) значительным рискам.

В условиях постоянно изменяющейся регуляторной среды и расширения спектра финансовых услуг и продуктов уязвимость МФО к комплаенс-риску возрастает, что подчеркивает необходимость постоянного укрепления их способности эффективно управлять данным риском.

Неэффективное управление комплаенс-риском может привести к санкциям со стороны регуляторов, судебным искам со стороны третьих лиц, а также к отвлечению внимания, времени и ресурсов руководства МФО на решение не ключевых задач и репутационно чувствительных вопросов.

Агентство выпускает настоящий концептуальный документ по вопросам управления комплаенс-риском в целях содействия повышению стандартов комплаенс-контроля в МФО, являющихся лицензированными субъектами в соответствии с Законом Республики Казахстан «О государственном регулировании, контроле и надзоре финансового рынка и финансовых организаций» (2003 года) и Законом Республики Казахстан «О микрофинансовой деятельности» (2012 года).

Рекомендации, изложенные в настоящем документе, направлены на:

- обеспечение устойчивости и надежности МФО;
- минимизацию финансовых, репутационных и операционных рисков, возникающих вследствие правовых и регуляторных нарушений (несоответствий);
- обеспечение того, чтобы органы МФО принимали адекватные корректирующие меры при выявлении нарушений требований законодательства Республики Казахстан.

Настоящий документ устанавливает:

- ожидания в отношении органов МФО, в части надзора и обеспечения эффективного управления комплаенс-риском;
- ключевые характеристики функции комплаенс-контроля, обеспечивающие эффективное управление данным риском;
- ответственность и полномочия подразделения по управлению комплаенс-риском (комплаенс-контролёра).

ПРЕДИСЛОВИЕ

Рекомендации, изложенные в настоящем концептуальном документе, соответствуют международным рекомендациям, включая принципы, установленные Базельским комитетом по банковскому надзору, а также руководящие документы регуляторных органов стран Европейского союза в сфере регулирования финансовых организаций.

ПРОГРАММА КОМПЛАЕНС-КОНТРОЛЯ

Программа комплаенс-контроля представляет собой совокупность инструментов, методов, процессов и процедур, направленных на реализацию и практическое внедрение утверждённой органом управления политики управления комплаенс-рисками во всей организации.

Программа комплаенс-контроля может рассматриваться как «дорожная карта», описывающая, каким образом политика управления комплаенс-рисками трансформируется в конкретные действия, направленные на достижение поставленных целей.

Эффективная реализация программы комплаенс-контроля обеспечивается наличием сильного, независимого, структурированного и обеспеченного необходимыми ресурсами подразделения комплаенс-контроля (комплаенс-контролером), а также утверждённой органом управления политики управления комплаенс-рисками.

Программа комплаенс-контроля должна, как минимум, содержать подробное описание и определение всех необходимых процедур, процессов и методологий, обеспечивающих внедрение эффективной системы управления комплаенс-рисками в МФО.

МФО следует учитывать, что несоблюдение применимых нормативных требований может привести к существенным репутационным потерям, ухудшению финансовой устойчивости и повышенному вниманию со стороны регуляторов. Поэтому, разработанная Программа комплаенс-контроля должна быть всеобъемлющей и устойчивой, способной охватывать все существующие и потенциально возникающие комплаенс-риски, с которыми МФО может столкнуться в процессе своей деятельности.

При формировании программы комплаенс-контроля МФО рекомендуется удостовериться в том, что она обеспечивает применение риск-ориентированного подхода при идентификации, оценке, информировании, управлении и минимизации комплаенс-рисков.

Вместе с тем, МФО рекомендуется обеспечить регулярный пересмотр и обновление (не реже одного раза в год) программы комплаенс-контроля и сопутствующих документов (политики, процедуры и процессы), направленных на:

- определение необходимости совершенствования системы;
- выявление новых или изменяющихся комплаенс-рисков;

ПРОГРАММА КОМПЛАЕНС-КОНТРОЛЯ

- запуск новых видов деятельности или продуктов;
- внесение изменений в корпоративную и управлеченческую структуру МФО.

В Программу комплаенс-контроля рекомендуется, как минимум, включить следующие элементы с чётко определёнными и закреплёнными линиями ответственности:

- **роли и обязанности подразделений (работников) первой линии защиты** и подразделения комплаенс-контроля (комплаенс-контролера);
- роль органа управления и исполнительного органа МФО;
- процедуры по идентификации, оценке, информированию и управлению комплаенс-рисками;
- механизм независимого мониторинга;
- процедуры внутренней отчётности;
- роль внутреннего аудита;
- программа обучения по управлению комплаенс-рисками.

ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ КОМПЛАЕНС - РИСКОМ

МФО рекомендуется разработать и принять политику в области комплаенс-контроля, в которой определяются основные вопросы, связанные с комплаенс-рискаами, с которыми сталкивается организация, и описываются подходы к их управлению.

В политике рекомендуется отразить базовые принципы, обязательные для соблюдения всеми сотрудниками (включая высшее руководство), а также целостную систему управления комплаенс-риском для последующей разработки и внедрения более детализированных внутренних документов и инструкций для сотрудников.

Политика и процедуры управления комплаенс-риском, как минимум, могут предусматривать следующее:

1) цели и задачи управления комплаенс-риском;

2) принципы управления комплаенс-риском, в том числе принципы создания комплаенс-культуры в МФО (культуры соблюдения МФО и его работниками требований гражданского, налогового законодательства Республики Казахстан, законодательства Республики Казахстан о государственном регулировании, контроле и надзоре финансового рынка и финансовых организаций, законодательства Республики Казахстан о микрофинансовой деятельности, валютном регулировании и валютном контроле, о рынке ценных бумаг, о бухгалтерском учете и финансовой отчетности, о кредитных бюро и формировании кредитных историй, о противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма, а также внутренних документов МФО);

3) внутренний порядок, способы и процедуры управления комплаенс-риском, в том числе основанные на риск-ориентированном подходе;

4) внутренний порядок, способы и процедуры управления рисками преднамеренного или непреднамеренного вовлечения МФО в процессы ОД/ФТ, или иную преступную деятельность (риск ОД/ФТ);

5) участников системы управления комплаенс-риском на основе трех линий защиты, их полномочия, ответственность с четким определением структуры подотчетности;

6) полномочия и ответственность руководителя подразделения по комплаенс-контролю (комплаенс-контролера);

ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ КОМПЛАЕНС - РИСКОМ

7) требования к профессиональным качествам работников подразделения по комплаенс-контролю (комплаенс-контролера);

8) внутренний порядок взаимодействия и обмена информацией между участниками системы управления комплаенс-риском.

К обязанностям исполнительного органа МФО в отношении политики и процедур управления комплаенс-риском, рекомендуется отнести следующие вопросы:

– как минимум, не реже одного раза в год, осуществлять пересмотр политики в области комплаенс-контроля и процесса её реализации для подтверждения того, что политика остаётся актуальной и соответствует деятельности МФО;

– как минимум, не реже одного раза в год, представлять органу управления (или соответствующему комитету органа управления) отчёты по вопросам, связанным с политикой комплаенс-контроля и её реализацией, включая рекомендации по внесению необходимых изменений. Такие отчёты должны обеспечивать членов органа управления информацией, достаточной для формирования обоснованного суждения о том, насколько эффективно МФО управляет своими комплаенс- рисками;

– незамедлительно информировать орган управления (или соответствующий комитет) о существенных нарушениях законодательства, нормативных требований, внутренних правил и стандартов;

– принимать соответствующие корректирующие и/или дисциплинарные меры в случаях выявления нарушений политики в области комплаенс-контроля.

Орган управления и исполнительный орган играют решающую роль в формировании и поддержании сильной культуры комплаенс-контроля в МФО.

Задавая «тон сверху» (tone at the top), указанным уровням управления МФО следует демонстрировать приверженность принципам честности, добросовестности и прозрачности во всех аспектах деятельности МФО, включая в решениях, принимаемых органами МФО.

Помимо личного примера, органу управления и исполнительному органу МФО рекомендуется обеспечить условия, чтобы сотрудники чётко понимали свои обязанности в части соблюдения правовых и регуляторных требований и могли открыто выражать свои опасения или сообщать о нарушениях без опасения негативных последствий или преследования.

В этом контексте органам МФО рекомендуется сформировать корпоративную среду, которая будет гарантировать не только соблюдение законодательных и нормативных требований, но и поощрять этическое поведение, лежащее в их основе.

❖ Орган управления

К функциям органа управления МФО по вопросам управления комплаенс-риском, рекомендуется, как минимум, отнести следующие вопросы:

- утверждение политики по комплаенс-контролю, а также контроль ее выполнения во всей МФО;
- обеспечение создания надежного подразделения комплаенс – контроля (комплаенс-контролера), соответствующего общей стратегии управления рисками МФО, профилю рисков и сложности операций, обладающей необходимыми полномочиями, независимостью, финансовыми ресурсами и квалифицированными человеческими ресурсами;
- утверждение комплексной программы по комплаенс-контролю, которая способствует управлению комплаенс-риском по всей МФО, на всех уровнях иерархии МФО;
- поддержка и содействие формированию высокой комплаенс-культуры и ценностей честности и добросовестности в МФО;
- регулярное обсуждение вопросов комплаенс-контроля, обеспечивая представления достаточного времени и приоритетной позиции в повестке заседаний органа управления для рассмотрения этих вопросов и их эффективного и своевременного решения;

СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ КОМПЛАЕНС-РИСКОМ

- оценка эффективности общей системы управления комплаенс-риском, как минимум, один раз в год, с учетом наблюдений регулятора, действий по обеспечению соблюдения регуляторных требований, внутренних оценок/обратной связи от внутреннего аудита, проверок комплаенс-контроля;
- утверждение назначения руководителя подразделения комплаенс-контроля (комплаенс-контролера), обладающего достаточным опытом, экспертизой, навыками и квалификацией для эффективного выполнения возложенных на него функций;
- обеспечение того, чтобы руководитель подразделения комплаенс-контроля (комплаенс-контролер) имел соответствующий статус, полномочия, ресурсы (финансовые и человеческие) и поддержку для выполнения своих обязанностей, был достаточно независим от линейных подразделений и имел возможность давать объективные мнения и рекомендации органу управления и исполнительному органу по вопросам комплаенс-риска;
- взаимодействие с руководителем подразделения комплаенс-контроля (комплаенс-контролером), предоставляя ему возможность обсудить проблемы, с которыми он сталкивается при реализации программы комплаенс-контроля, утвержденной органом управления МФО;
- мониторинг прогресса реализации корректирующих действий в отношении случаев нарушений (несоответствий) или выявленных слабых мест в контролях, обнаруженных подразделением комплаенс-контроля (комплаенс-контролером) в ходе регулярных проверок комплаенса-контроля и/или через другие источники;
- убеждение в получении точной и полной информации, необходимой для исполнения обязанностей по контролю за комплаенс-риском, включая получение подтверждений от исполнительного органа о том, что контрольные меры по управлению комплаенс-риском внедрены и работают эффективно.

В сферу полномочий органа управления в отношении руководителя подразделения комплаенс-контроля (комплаенс-контролера), рекомендуется отнести следующие вопросы:

- осуществление контроля за назначением, вознаграждением и прекращением полномочий руководителя подразделения комплаенс-контроля (комплаенс-контролера), а также принятие активного участия в оценке его деятельности;

- обеспечение того, чтобы назначенный руководитель подразделения комплаенс-контроля (комплаенс-контролер) обладал достаточным статусом и уровнем должностных полномочий, позволяющим ему поддерживать регулярные и своевременные коммуникации с руководителем исполнительного органа и другими членами исполнительного органа МФО;
- обеспечение того, чтобы руководитель подразделения комплаенс-контроля (комплаенс-контролер) имел прямой и беспрепятственный доступ к органу управления, в том числе для открытого обсуждения вопросов и проблем, с которыми сталкивается функция комплаенс-контроля;
- обеспечение руководителя подразделения комплаенс-контроля (комплаенс-контролера) достаточными ресурсами, включая квалифицированным персоналом, для эффективного выполнения им своих обязанностей;
- в случаях, когда руководитель подразделения комплаенс-контроля (комплаенс-контролер) совмещает свои обязанности с иными контрольными функциями, органу управления следует убедиться, что такое совмещение не ослабляет эффективность общей системы внутреннего контроля и не создаёт конфликта интересов.

❖ Исполнительный орган

Согласно международной практике, обеспечение эффективного управления комплаенс-риском рекомендуется возлагать на исполнительный орган МФО.

Поэтому, для исполнения данной обязанности, исполнительному органу МФО рекомендуется:

- разработать политику в области комплаенс - риска, довести её до сведения всех сотрудников и обеспечить применение соответствующих корректирующих или дисциплинарных мер в случае её нарушения;
- создать функцию комплаенс – контроля (посредством создания отдельного подразделения по комплаенс-контролю или назначения комплаенс-контролера), соответствующую размеру, характеру деятельности и сложности операций МФО;
- обеспечить подразделение по комплаенс-контролю достаточными ресурсами, включая квалифицированный персонал, а также гарантировать

возможность получения поддержки от других подразделений (ответственных лиц) с необходимой экспертизой (например, юридического отдела или внутреннего аудита);

– регулярно информировать орган управления о вопросах комплаенс -риска и немедленно уведомлять о любых значимых случаях несоответствия, которые могут повлечь значительные юридические или регуляторные последствия;

– с установленной периодичностью, но не реже одного раза в год, представлять органу управления отчёт об эффективности управления комплаенс-риском, в форме, которая помогает органу управления выполнять свои обязанности надлежащим образом.

❖ Три линии защиты

Первая линия защиты – подразделения (работники), деятельность которых может создавать комплаенс - риски, предпринимают действия, направленные на выявление возможных комплаенс-рисков при подготовке сделок (операций), разработке новых продуктов или услуг, развитии сотрудничества с клиентами или иными контрагентами. Подразделения (работники) «первой линии защиты» отвечают за реализацию мер, направленных на минимизацию возникающих рисков и управление ими, обеспечивая, в частности, предоставление документов и информации, необходимых для проведения надлежащей проверки клиентов и иных контрагентов, и поддержание сведений о клиентах и иных контрагентах в актуальном состоянии.

Вторая линия защиты – независимое подразделение по управлению комплаенс-риском (комплаенс-контролер), которое определяет, консультирует, осуществляет мониторинг и представляет отчётность по вопросам комплаенс-рисков МФО.

Выбор конкретного подхода к форме реализации функции комплаенс - контроля (отдельное подразделение и штатная единица) рекомендуется осуществлять таким образом, чтобы:

– обеспечивать эффективное управление комплаенс-рисками с учётом размера, характера деятельности и сложности бизнеса МФО, а также правовой и регуляторной среды, в которой МФО осуществляет свою деятельность;

СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ КОМПЛАЕНС-РИСКОМ

— гарантировать, что подразделение комплаенс-контроля (комплаенс-контролер) обеспечено достаточными ресурсами, включая квалифицированный персонал (квалифицированный комплаенс-контролер).

В положении о подразделении комплаенс-контроля (инструкции о комплаенс-контролере) рекомендуется отразить следующие вопросы:

- меры, обеспечивающие независимость подразделения комплаенс-контроля (комплаенс-контролера) от бизнес - и операционной деятельности МФО;
- роль и обязанности;
- взаимодействие с другими функциями или подразделениями (работниками) МФО;
- право на доступ к информации, необходимой для выполнения своих обязанностей;
- право проводить расследования возможных нарушений политики комплаенс– контроля и, при необходимости, привлекать внешних юристов для выполнения этих задач;
- формальные обязанности по отчетности перед исполнительным органом и органом управления;
- право прямого доступа к органу управления МФО.

Положение о подразделении комплаенс-контроля (инструкция о комплаенс-контролере) рекомендуется довести до сведения всех сотрудников МФО.

Независимо от того, как организована функция комплаенс-контроля в МФО, рекомендуется обеспечить соблюдение следующих ключевых принципов:

- 1) Независимость подразделения комплаенс-контроля (комплаенс-контролера), посредством следующего:
 - подразделение комплаенс-контроля (комплаенс-контролёр) должно быть независимым от бизнес- и операционной деятельности МФО;
 - подразделение комплаенс-контроля должно быть обеспечено достаточными ресурсами (включая персонал, инструменты и доступ к информации), позволяющими самостоятельно выполнять возложенные на него обязанности во всех структурных подразделениях МФО, где существуют комплаенс-риски;
 - подразделение комплаенс-контроля (комплаенс-контролер) имеет право проводить внутренние проверки (расследования) и свободно докладывать о существенных нарушениях Программы комплаенс, а также требований законодательства, нормативных актов и стандартов — органу управления и исполнительному органу.

При этом сотрудники подразделения комплаенс-контроля не должны подвергаться каким-либо формам давления, преследования или неблагоприятного отношения со стороны руководства либо иных заинтересованных лиц.

СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ КОМПЛАЕНС-РИСКОМ

- подразделение комплаенс-контроля (комплаенс-контролер) должно иметь беспрепятственный доступ ко всем бизнес- и операционным подразделениям МФО, а также к любой документации, записям и материалам, необходимым для исполнения своих обязанностей и реализации функций;
- бюджет и система вознаграждения сотрудников подразделения комплаенс-контроля (комплаенс-контролера) должны соответствовать целям подразделения комплаенс-контроля (комплаенс-контролера), следовательно, не должны зависеть от финансовых показателей различных направлений деятельности МФО.

Необходимо отметить, что концепция независимости не означает, что подразделение комплаенс-контроля (комплаенс-контролер) не может тесно взаимодействовать с руководством и сотрудниками различных бизнес – и операционных подразделений. В действительности, такое взаимодействие между подразделением комплаенс-контроля (комплаенс-контролером) и бизнес- и операционными подразделениями должно способствовать выявлению и управлению комплаенс-рискаами на ранних стадиях. Вместо с тем, приведенные элементы обеспечения независимости, следует рассматривать как меры защиты, предназначенные для обеспечения эффективности работы подразделения комплаенс-контроля (комплаенс-контролера).

2) Полномочия подразделения комплаенс-контроля (комплаенс-контролера):

- подразделение комплаенс-контроля (комплаенс-контролер) должно иметь право входа во все подразделения МФО и доступа к любой документации и записям, которые считаются необходимыми для исполнения своих обязанностей;
- подразделение комплаенс-контроля (комплаенс-контролер) должно иметь право требовать от любого члена исполнительного органа или сотрудника МФО своевременного предоставления информации и/или пояснений, необходимых для выполнения своих функций.

Руководитель подразделения комплаенс-контроля (комплаенс-контролер) имеет право принимать участие в качестве наблюдателя в любых совещаниях, заседаниях или собраниях, которые он считает целесообразными для участия, если в рассматриваемых вопросах присутствует комплаенс-риски.

3) Линия подотчетности:

Руководитель подразделения комплаенс-контроля (комплаенс-контролер) должен быть непосредственно подотчетным органу управления МФО.

4) Взаимодействие с другими подразделениями МФО.

Функции и задачи подразделения комплаенс-контроля (комплаенс-контролера) должны быть определены таким образом, чтобы обеспечивалась их согласованность с деятельностью других структурных подразделений (работников), выполняющих контрольные и надзорные функции. Как правило, к таким направлениям, в рамках которых возможно взаимодействие, относятся: внутренний контроль, безопасность, информационная безопасность, юридическая служба, управление операционными рисками, защита прав потребителей, а также антифрод-деятельность.

СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ КОМПЛАЕНС-РИСКОМ

Продолжение:

Взаимодействие между структурными подразделениями (работниками), выполняющими указанные функции, способствует более эффективному решению задач и повышает результативность управления ситуациями, связанными с конфликтом интересов или подозрением на нарушение нормативных требований.

Руководителям соответствующих структурных подразделений (ответственным работникам) рекомендуется проводить совместные совещания не реже одного раза в месяц, что способствует обеспечению эффективного обмена информацией между подразделениями (работниками). Такие встречи, помимо обсуждения текущих вопросов, служат площадкой для рассмотрения проблемных ситуаций и выработки согласованных решений.

5) Конфликт интересов

Сотрудники, и в особенно руководитель подразделения комплаенс-контроля (комплаенс-контролер) не должны занимать позиции, в которых может возникнуть потенциальный конфликт интересов между их обязанностями по комплаенс-контролю и любыми другими обязанностями, которые они могут выполнять.

К функциям подразделения комплаенс-контроля (комплаенс-контролера) могут быть отнесены следующие вопросы:

– проактивное выявление и оценка комплаенс-рисков, связанные с деятельностью МФО, включая риски, возникающие при разработке новых продуктов и бизнес-практик, при планируемом установлении новых деловых или клиентских отношений, а также при существенных изменениях в характере таких отношений;

В соответствии с международной практикой финансовые организации обеспечивают:

1) участие подразделения комплаенс-контроля (комплаенс-контролера) в разработке соответствующих политик и процедур в области предоставления финансовых услуг и продуктов.

В этом контексте подразделению комплаенс-контроля (комплаенс-контролеру) предоставляется возможность, в частности, оказывать экспертную поддержку и консультации бизнес-подразделениям по вопросам, связанным со стратегическими решениями, внедрением новых финансовых продуктов и услуг либо запуском новых маркетинговых (рекламных) стратегий при продвижении финансовых услуг и продуктов.

При этом, если рекомендации или заключения подразделения комплаенс-контроля (комплаенс-контролера) не принимаются во внимание, то данное обстоятельство документируется надлежащим образом и отражается в отчётах по комплаенс-контролю (при необходимости — в форме внеочередных (ad-hoc) отчётов);

СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ КОМПЛАЕНС-РИСКОМ

Продолжение:

2) участие подразделения комплаенс-контроля (комплаенс-контролера) во всех существенных изменениях организационной структуры, касающихся предоставления финансовых услуг и продуктов.

Это включает участие в процессе принятия решений об утверждении новых бизнес-направлений или финансовых продуктов, а также при формировании политики вознаграждения сотрудников. В данном контексте, финансовые организации, как правило, обязывают бизнес-подразделения заблаговременно консультироваться с подразделением комплаенс-контроля (комплаенс-контролером) по вопросам своей деятельности.

- консультирование органов МФО по применимым законам, правилам и стандартам, включая постоянное отслеживание изменений в законодательстве, правилах и стандартах и предоставление соответствующих рекомендаций органам МФО;
- разработка письменных инструкций для сотрудников по правильной реализации законов, правил и стандартов через политики и процедуры, а также иные документы, такие как политика по комплаенс-контролю, внутренние кодексы поведения и методические рекомендации;
- оценка соответствия внутренних процедур и инструкций, оперативное устранение выявленных недостатков в политиках и процедурах и, при необходимости, подготовка предложений по их внесению изменений;
- контроль соблюдения политики путём проведения регулярной и всесторонней оценки комплаенс-рисков и тестирования, а также регулярное информирование исполнительного органа, а при необходимости – органа управления, по вопросам комплаенса. Отчёты могут содержать информацию об оценке и тестировании комплаенс-рисков, проведённых в отчетном периоде, выявленных нарушениях и/или недостатках, а также предпринятых корректирующих мерах. Кроме того, рекомендуется в отчётах отразить сведения о проведённом обучении по комплаенс-рискам для подразделения комплаенс-контроля (комплаенс-контролере) и других сотрудников МФО;
- при необходимости получение консультации от соответствующих подразделений (работников) по вопросам толкования отдельных положений законов и нормативных актов, включая ПОД/ФТ, для правильного исполнения требований;

СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ КОМПЛАЕНС-РИСКОМ

- обеспечение своевременного представления отчетов о подозрительных операциях в соответствующий государственный орган в установленные сроки;
- проведение предварительной оценки подозрительных операций для последующего принятия решения о необходимости их направления в соответствующий государственный орган;
- предоставление органу управления и исполнительному органу отчётов о состоянии комплаенса-контроля в МФО;
- обеспечение распространения информации о применимых законах, правилах и нормативных актах среди сотрудников МФО.

В международной практике не все указанные выше обязанности могут обязательно выполняться подразделением комплаенс-контроля (комплаенс-контролером). Например, в некоторых банках, где юридическая служба и подразделение комплаенс-контроля (комплаенс-контролер) являются отдельными функциями, юридическая служба отвечает за консультирование органов организации по применимым законам, правилам и стандартам и за подготовку инструкций для работников, в то время как подразделение комплаенс-контроля (комплаенс-контролер) отвечает за мониторинг соблюдения политик и процедур и отчетность перед органом управления и исполнительным органом организации. Если существует разделение обязанностей между различными функциями, то такое распределение должно быть четким. При необходимости, должны быть предусмотрены официальные механизмы взаимодействия между каждой функцией и обмена соответствующей информацией.

Вместе с тем, результаты любой проверки, которая не проводится подразделением комплаенс – контроля (например, внутренний аудит или самооценка контроля), но которая выявляет конкретное нарушение требований законодательства, должны быть незамедлительно доведены до сведения руководителя подразделения комплаенс-контроля (комплаенс-контролера).

В целом, независимое подразделение по управлению комплаенс-риском (комплаенс-контролер) должно быть сосредоточено на идентификации и снижении рисков (таких как юридические или регуляторные санкции, существенные финансовые потери либо ущерб деловой репутации), которые могут привести к неэффективному управлению конфликтом интересов, нарушению принципов добросовестного отношения к клиентам, а также участию в нелегальной деятельности и (или) несвоевременному выявлению деятельности, связанной с отмыванием денежных средств и финансированием терроризма (ОД/ФТ).

СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ КОМПЛАЕНС-РИСКОМ

Пример: Масштаб деятельности подразделения комплаенс-контроля (комплаенс-контролера):

Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3
Риск несоответствия нормативным требованиям / поведенческий риск	Недостатки продукта	<p>Неспособность разработать, утвердить и поддерживать соответствующие продукты или услуги;</p> <p>Неспособность выявлять операционные риски при разработке нового продукта;</p> <p>Неправильное ценообразование продукта;</p>
	Ненадлежащее ведение бизнеса/рыночная практика	<p>Несоблюдение нового законодательства/поправок к существующим законам;</p> <p>Некорректное толкование нормативных актов;</p> <p>Нелицензируемая деятельность;</p> <p>Ненадлежащая торговля: неспособность надлежащим образом заключать сделки, управлять ими и исполнять их;</p> <p>Использование неавторизованного продукта, а также продукта, несоответствующего требованиям законодательства;</p> <p>Ненадлежащие продажи: предложение неподходящих или сложных продуктов клиентам;</p> <p>Неспособность обрабатывать жалобы или устранять их;</p> <p>Неспособность надлежащим образом продвигать продукты или услуги на рынке или предоставлять адекватную информацию перед их предоставлением;</p> <p>Отказ в послепродажном обслуживании;</p> <p>Плохое обращение с клиентами/невыполнение обязательств перед клиентами;</p> <p>Нарушение кодекса деловой этики и недостойное поведение сотрудников;</p> <p>Использование инсайдерской информации;</p> <p>Манипулирование рынком/ злоупотребления.</p>

СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ КОМПЛАЕНС-РИСКОМ

Продолжение:

Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3
Риски корпоративного управления	Директивы внутреннего управления	Несоответствие требованиям к функционированию органа управления / комитетов Несоответствие распределению обязанностей
Риски финансового преступления	Финансовые риски/ отмывание денег и терроризм	Поддержание деловых отношений без личного общения; Неспособность создать полный экономический профиль, включая информацию о предпринимательской деятельности, источника доходов и т.д.; Невозможность сбора и/или обновления необходимых документов, например, паспорта, сведения о компании и т.д.

Третья линия защиты реализуется подразделением внутреннего аудита (внутреннего аудитора) посредством включения вопросов по управлению комплаенс-риском в методологию оценки рисков внутреннего аудита, а также при разработке программы аудита.

В объем работы внутреннего аудита рекомендуется включить такие вопросы как: адекватность, актуальность и полнота программы комплаенса, которая включает в себя выявление подразделением комплаенс-контроля (комплаенс-контролером) существенных рисков несоблюдения нормативных требований и внедрение соответствующих средств контроля; точность отчетности по комплаенс-риску перед органом управления и исполнительным органом МФО, адекватность ресурсов, имеющихся в распоряжении подразделения комплаенс-контроля, его независимость и способность выполнять свои обязательства на надлежащем уровне; роли и обязанности, необходимые для выполнения его функций и обязанностей, а также оценка эффективности контроля за соблюдением законодательных требований и т.д.

В ходе аудита деятельности подразделения комплаенс-контроля (комплаенс-контролера) внутреннему аудиту рекомендуется также

СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ КОМПЛАЕНС-РИСКОМ

протестировать средства контроля, действующие в МФО, обеспечивающие соблюдение применимых законов, правил и стандартов.

При этом, подразделению внутреннего аудита (внутреннему аудитору) рекомендуется информировать органы МФО, включая руководителя подразделения комплаенс-контроля (комплаенс-контролера) о любых выявленных случаях нарушения (несоответствия).

СРЕДА УПРАВЛЕНИЯ КОМПЛАЕНС- РИСКОМ: ИДЕНТИФИКАЦИЯ, ОЦЕНКА И ИЗМЕРЕНИЕ

Подразделению по комплаенс-контролю (комплаенс-контролеру) рекомендуется на проактивной основе идентифицировать, документировать и оценивать комплаенс-риски, связанные с деятельностью МФО, включая разработку новых продуктов и бизнес-практик, планируемое установление новых видов бизнес- или клиентских отношений, а также значительные изменения в характере таких отношений.

Данное, в свою очередь, требует от подразделения комплаенс-контроля (комплаенс-контролера) владения достаточными знаниями о ключевых бизнес-процессах МФО и осведомлённости о существенных изменениях в деятельности МФО.

Подразделению по комплаенс-контролю (комплаенс-контролеру) рекомендуется разработать соответствующие процедуры и процессы по выявлению, оценке и управлению комплаенс-риском и обеспечить их надлежащую передачу соответствующим линейным руководителям/персоналу на всех уровнях МФО для обеспечения их всех всей актуальной и точной информацией, необходимой для:

- поддержания знаний о применимых нормативных требованиях;
- выявления областей, в которых существует комплаенс-риски;
- оценки/измерения характера и масштаба комплаенс-рисков;
- доведения до подразделения комплаенс-контроля (комплаенс-контролера) информации о случаях комплаенс-рисков;
- разработки эффективных планов по управлению комплаенс-рисками и их снижению.

Эти процедуры и процессы должны разрабатываться совместно бизнес - и операционными подразделениями, и подразделением комплаенс-контроля (комплаенс-контролером) и должны позволять МФО применять риск-ориентированный подход к управлению комплаенс-рисками таким образом, чтобы в областях повышенного риска выделялись соответствующие ресурсы.

Информацию, предоставляемую линейным руководителям/персоналу, рекомендуется обновлять по мере необходимости с учетом новых и изменяющихся нормативных требований.

Ниже приведены некоторые методы/инструменты, которые МФО могут быть использованы для выявления, оценки и измерения комплаенс-рисков в

СРЕДА УПРАВЛЕНИЯ КОМПЛАЕНС– РИСКОМ: ИДЕНТИФИКАЦИЯ, ОЦЕНКА И ИЗМЕРЕНИЕ

организации. Однако, МФО могут использовать иные инструменты/методы/процессы управления рисками, которые удовлетворяют их потребностям в управлении комплаенс-рисками:

❖ **Самооценка рисков и средств контроля (Risk and Control Self-Assessment, RCSA).**

RCSA является наиболее распространённым инструментом для идентификации конкретных рисков и оценки эффективности внедрённых средств контроля, направленных на их минимизацию.

Процесс самооценки должен проводиться каждым отдельным подразделением (ответственным работником) или функцией, либо несколькими подразделениями (ответственными работниками) совместно, если бизнес-процесс охватывает несколько функциональных направлений.

В ходе самооценки выявляются потенциальные события, которые могут привести к несоблюдению нормативных и/или регуляторных требований в случае, если действующие контрольные механизмы окажутся неадекватными.

Ключевым преимуществом самооценки является то, что в процессе участвуют все сотрудники соответствующего подразделения или функции, что способствует повышению их осведомлённости о комплаенс-рисках.

Активное участие подразделения комплаенс-контроля (комплаенс – контролера) является обязательным элементом процесса RCSA, особенно в тех областях, где уровень комплаенс - риска высок — таких как противодействие отмыванию денежных средств и финансированию терроризма (ПОД/ФТ), кредитные операции, инвестиционная деятельность, управление рисками, корпоративное управление и др.

Подразделение комплаенс-контроля (комплаенс – контролер) должно обеспечивать, чтобы самооценка комплаенс-рисков проводилась по единому подходу, была стандартизирована и сопоставима по содержанию, а также последовательна во всех функциональных направлениях МФО.

На практике, подразделение комплаенс-контроля (комплаенс – контролер) вправе оспаривать результаты RCSA, если для этого существуют обоснованные причины, с целью минимизации комплаенс-риска. При этом, в случае возникновения существенных разногласий, позиция подразделения комплаенс-контроля (комплаенс – контролера) считается окончательной.

СРЕДА УПРАВЛЕНИЯ КОМПЛАЕНС– РИСКОМ: ИДЕНТИФИКАЦИЯ, ОЦЕНКА И ИЗМЕРЕНИЕ

❖ Карты рисков и схемы (карты) бизнес-процессов

Результаты RCSA могут быть представлены в виде карт рисков, сводных таблиц и диаграмм (включая информационную панель по комплаенс-рискам), которые подлежат рассмотрению подразделением комплаенс-контроля (комплаенс – контролером) и органом управления МФО.

Такие визуальные инструменты значительно облегчают идентификацию, способствуют обсуждению и пониманию рисков, обеспечивая наглядное представление об их источниках (драйверах), типах рисков и вовлечённых бизнес-функциях. Кроме того, данный инструмент значительно расширяет возможности МФО по мониторингу деятельности и процессов управления комплаенс-рисками (включая уровень подверженности риску, задействованные подразделения (ответственные работники, сроки устранения нарушений, принятые меры и т.д.) в разрезе различных бизнес-направлений и в реальном времени.

Наличие достоверной, полной и своевременной информации позволяет подразделению комплаенс-контроля (комплаенс – контролеру) и исполнительному органу принимать необходимые решения для всесторонней реализации программы комплаенс-контроля, включая:

- корректировку или дополнение планов по снижению рисков;
- перераспределение ресурсов для усиления контроля;
- установление более частой отчётности со стороны подразделений (работников) или функций, в которых идентифицированы риски.

❖ Комплаенс проверки

В соответствии с методологией по проведению комплаенс-проверок, подразделение комплаенс-контроля (комплаенс-контролер) может проводить следующие виды проверок с целью обеспечения соблюдения ключевых политик и процедур в области комплаенса, а также для оценки эффективности системы контроля в отношении основных регуляторных рисков:

- тематические проверки, которые могут проводиться по отдельным вопросам и процедурам, связанным с конкретными аспектами деятельности МФО;**

СРЕДА УПРАВЛЕНИЯ КОМПЛАЕНС– РИСКОМ: ИДЕНТИФИКАЦИЯ, ОЦЕНКА И ИЗМЕРЕНИЕ

- секторальные проверки — фокусируются на деятельности конкретного подразделения (работника) и охватывают несколько тематических направлений;
- проверки типа «Gap Analysis» — анализ пробелов при введении новых или изменении действующих нормативных требований. Объем и глубина проверки, как правило, зависит от уровня регуляторного риска для МФО;
- прочие проверки — выполняются по разовым запросам, поступающим от регулирующего органа или в рамках стандартных процедур по обеспечению гарантии соответствия нормативным требованиям.

❖ Оценка комплаенс-риска

В рамках данной процедуры регуляторные риски, риски нарушения конфиденциальности данных и риски, связанные с финансовыми преступлениями, идентифицируются подразделением комплаенс-контроля (комплаенс-контролёром) в ходе оценки новых или изменённых политик, процессов и процедур, а также при проведении оценки проектов, новых продуктов и услуг, договоров аутсорсинга, изменений в операционных моделях и организационной структуре, а также иных разовых (ad-hoc) оценок, которые могут повлиять на уровень регуляторных рисков, рисков нарушения конфиденциальности данных или рисков, связанных с финансовыми преступлениями.

Следует отметить, что подразделению комплаенс-контроля (комплаенс – контролеру) также рекомендуется осуществлять периодическую оценку адекватности внедренных средств внутреннего контроля для управления комплаенс-рисками и оперативно реагировать на любые выявленные недостатки, а также разрабатывать планы по их устранению.

Кроме того, подразделению комплаенс-контроля (комплаенс – контролеру) рекомендуется регулярно проводить тестирование всех систем внутреннего контроля, внедренных для управления комплаенс-рисками в МФО для получения уверенности в эффективности таких средств контроля.

В случаях, когда тестирование систем внутреннего контроля проводится на выборочной основе:

- такое тестирование должно быть соизмеримо с уровнем комплаенс-риска, выявленного в бизнес-процессе;

СРЕДА УПРАВЛЕНИЯ КОМПЛАЕНС– РИСКОМ: ИДЕНТИФИКАЦИЯ, ОЦЕНКА И ИЗМЕРЕНИЕ

– выборка должна быть репрезентативной для различных типов внутренних средств контроля, применяемые на различных этапах бизнес-процессов в МФО.

Подразделению комплаенс-контроля (комплаенс – контролеру) рекомендуется также рассмотреть возможность внедрения количественных и качественных индикаторов для систематического измерения и мониторинга комплаенс-рисков (например, посредством ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators/KPI) и использовать полученные измерения для повышения качества оценки комплаенс-рисков. Такие индикаторы измерения должны способствовать инициированию со стороны исполнительного органа МФО разработки и внедрения мер реагирования, направленных на снижение (минимизацию) указанных рисков.

Информационные технологии могут служить инструментом для разработки и мониторинга таких показателей эффективности, обеспечивая агрегацию и фильтрацию данных, которые могут указывать на потенциальные проблемы в области комплаенса (например, рост количества жалоб клиентов, необычные операции, замечания, предписания и санкции со стороны регуляторных органов, судебные дела, результаты внутренних и внешних аудитов на предмет соблюдения нормативных требований и т.д.).

СРЕДА УПРАВЛЕНИЯ КОМПЛАЕНС-РИСКОМ: МОНИТОРИНГ И КОНТРОЛЬ

Подразделению комплаенс-контроля (комплаенс-контролеру) рекомендуется обеспечить, чтобы процедуры и процессы независимого мониторинга и проверки были стандартизованными, единообразными, актуальными и достаточно последовательными в масштабах всей МФО и позволяли систематически собирать информацию для выявления типичных сценариев риска или тенденций в области комплаенс-контроля, которые могут указывать на слабые места.

В дополнение к периодической самооценке, подразделению комплаенс-контроля (комплаенс-контролеру) рекомендуется на регулярной основе проводить независимые проверки (на основе репрезентативной и соответствующей выборки) существенной и высокорисковой деятельности МФО, в которых нарушения/несоответствия могут иметь серьезные последствия для репутации МФО, ее финансовых результатов, финансовой стабильности и положения на рынке.

В область проводимых проверок, рекомендуется, как минимум, включать такие вопросы, как осведомленность о комплаенс-рисках в соответствующем подразделении/деятельности, адекватность комплаенс-контроля, точность отчетов, представляемых в регуляторные органы, и действия, необходимые для устранения недостатков в контроле.

В качестве инструмента для мониторинга комплаенс-риска, МФО может использовать информацию о событиях операционного риска, а именно информацию об инцидентах нарушения/несоответствия применимым нормативным требованиям (например, потенциальные или фактические регуляторные штрафы, инциденты несоблюдения регуляторных требований, события, указывающие на возможные нарушения закона или нормативного акта, случаи комплаенс-нарушений и т.д.). Данная информация подлежит передаче подразделением по управлению операционным риском (ответственным работником) в подразделение комплаенс-контроля (комплаенс-контролеру) для рассмотрения и оценки первопричин и корректирующих действий с целью предотвращения повторения. В дальнейшем, подразделение комплаенс-контроля (комплаенс-контролер) контролирует выполнение таких корректирующих действий и учитывает их в процессе самостоятельной оценки комплаенс-риска, а также в рамках

СРЕДА УПРАВЛЕНИЯ КОМПЛАЕНС-РИСКОМ: МОНИТОРИНГ И КОНТРОЛЬ

формирования управленческой отчетности органу управления и исполнительному органу МФО.

В качестве иного инструмента для мониторинга комплаенс-риска, МФО может использовать подход, основанный на анализе первопричин инцидентов (root Cause Analysis). Данный подход представляет собой процесс, которому должны следовать работники подразделений для определения/ идентификации причин конкретного инцидента или проблемы, а также корректирующих действий, необходимых для предотвращения его повторного возникновения. Цель данного процесса – устранить проблему таким образом, чтобы она не повторилась в будущем.

Анализ первопричин проводится после выявления существенных проблем, повторяющихся ошибок, действий, которые не привели к устраниению проблемы, либо схожих инцидентов в разных подразделениях, проектах или процессах.

В международной практике, к существенным инцидентам для целей проведения анализа первопричин относятся:

- инциденты, вызванные проблемами в ИТ-системах, которые классифицируются как «критические» в соответствии с методологией процесса IT Incident Management;
- инциденты с фактическим ущербом $\geq 50\,000$ евро;
- инциденты, связанные с новыми исками (правовыми действиями), не относящимися к существующим делам против организации, с фактическим ущербом $\geq 50\,000$ евро;
- инциденты, связанные с регуляторными штрафами / санкциями и / или расследованиями со стороны надзорных органов.

Оценка эффективности проведённого анализа направляется руководителю подразделения, в котором произошёл инцидент, в случае повторного возникновения проблемы / инцидента.

❖ Управленческая отчетность

Подразделению комплаенс-контроля (комплаенс - контролеру) рекомендуется определить общие направления содержания и частоту регулярных отчетов по комплаенс-рискам, предоставляемых линейными руководителями (ответственными работниками) в подразделение комплаенс-контроля (комплаенс - контролеру). На основе таких отчетов и другой информации, имеющейся у подразделения комплаенс-контроля (комплаенс-

СРЕДА УПРАВЛЕНИЯ КОМПЛАЕНС-РИСКОМ: МОНИТОРИНГ И КОНТРОЛЬ

контролера), подразделению комплаенс-контроля (комплаенс-контролеру) рекомендуется обеспечить представление органу управления МФО информации о результатах анализа и выводах о комплаенс-рисках в МФО.

Данные отчеты должны быть подготовлены таким образом и в таких форматах, чтобы органу управления МФО было четко понятно, каким комплаенс- рискам подвергается МФО и насколько адекватны ключевые средства контроля для управления этими рисками. Отчеты должны способствовать выполнению органом управления МФО функций контроля за комплаенс- рисками. В свою очередь, органу управления рекомендуется рассмотреть и определить тип, содержание и периодичность отчетов, чтобы убедиться в получении необходимой информации для выполнения своих контрольных функций.

Минимальный состав информации в отчетах, как минимум может включать:

- результаты оценок комплаенс-рисков (включая мониторинг и проверку эффективности средств контроля), проведённых в течение отчетного периода, с выделением ключевых изменений в профиле комплаенс-рисков МФО, а также областей, требующих повышенного внимания со стороны исполнительного органа;

- краткий обзор случаев несоблюдения **подразделениями (ответственными работниками)** нормативных требований (полученных в ходе проверок комплаенса, отчетов внутреннего аудита, проверок регуляторов, а также по информации, предоставленной различными подразделениями/ответственными работниками) и выявленных недостатков в управлении комплаенс- рисками в различных областях МФО в течение отчетного периода;

- оценка влияния (как финансового, так и нефинансового) таких инцидентов на МФО (например, штрафы или другие меры воздействия, примененные любым регуляторным органом к МФО, её органу управления или исполнительному органу);

- вопросы комплаенса, касающиеся любого подразделения/работника МФО и/или членов исполнительного органа МФО, а также статус любых связанных расследований или иных принимаемых мер;

- обновление информации о текущих изменениях в области комплаенс- рисков МФО в связи с изменениями регуляторного подхода/инструкций и планы

СРЕДА УПРАВЛЕНИЯ КОМПЛАЕНС-РИСКОМ: МОНИТОРИНГ И КОНТРОЛЬ

по управлению возникающими комплаенс-рискаами, включая необходимость разработки дополнительных политик или процедур для работы с новыми комплаенс-рискаами;

- рекомендации по корректирующим мерам для устранения случаев несоблюдения и недостатков в управлении комплаенс-рискаами, включая дисциплинарные меры;
- учет уже принятых корректирующих мер и оценка их адекватности и эффективности;
- выводы и наблюдения относительно комплаенс-культуры в МФО или отдельных её подразделениях, которые могут создавать потенциальные комплаенс-риски.

ОБУЧЕНИЕ РАБОТНИКОВ ПО ВОПРОСАМ УПРАВЛЕНИЯ КОМПЛАЕНС-РISКОМ

В целях повышения осведомлённости работников МФО о значимости и важности управления комплаенс-рискаами, формирования их вовлечённости в процесс управления комплаенс-рискаами, а также для обеспечения лучшего понимания необходимости эффективного функционирования системы комплаенс-контроля, подразделению комплаенс-контроля (комплаенс-контролеру) рекомендуется организовать разработку и реализацию целевых (ориентированных на конкретные потребности) программ обучения.

Такие программы обучения могут проводиться для работников различных уровней организационной структуры МФО и быть как внутренними, так и внешними (аутсорсинговые). Программы обучения, как минимум, могут охватывать следующие аспекты:

- характер и перечень нормативных актов, внутренних политик, стандартов и лучших рыночных практик, в рамках которых работники МФО осуществляют свою деятельность;
- практическое описание влияния нормативных требований на деятельность МФО;
- риски, связанные с несоблюдением нормативных требований, и их потенциальное влияние (финансовое и нефинансовое) на МФО;
- обзор подхода МФО к управлению комплаенс-рискаами;
- роли и обязанности работников в рамках системы управления комплаенс-рискаами;
- значимость формирования и поддержания эффективной комплаенс-культуры в МФО;
- важность своевременного информирования о случаях несоблюдения нормативных требований (инцидентах несоблюдения);
- предложения по совершенствованию и обновлению подхода МФО к управлению комплаенс-рискаами.

Обучение работников рекомендуется проводить на постоянной основе и таким образом, чтобы оно учитывало все соответствующие изменения (например, новое законодательство, стандарты или руководящие принципы, выпускаемые соответствующими регуляторными органами, а также изменения в бизнес-модели МФО).