

Значення централізованої служби дотримання законодавства та внутрішніх процедур

лютий 2007 року

Представив: Пол Леарі

Зміст

- Що таке дотримання законодавства та внутрішніх процедур
- Роль такого дотримання в корпоративному управлінні
- Що являє собою ефективна служба дотримання законодавства та внутрішніх процедур?
- Впровадження засад дотримання законодавства та внутрішніх процедур
- Ціна недотримання

Якими ризиками дозволяють керувати засади дотримання?

- Відповідь не завжди очевидна
- Чим служба дотримання законодавства та внутрішніх процедур відрізняється від ревізійної комісії?
- Чи потрібна така служба банку?
- Що дасть ця служба акціонерам?

Що таке ризик недотримання?

Мета служби дотримання – допомогти банкові в управлінні ризиком недотримання, який можна визначити таким чином:

- Ризик юридичних або регуляторних санкцій, фінансових збитків або шкоди репутації, яких банк може зазнати в результаті неспроможності дотриматися вимог чинних законів, положень, кодексів поведінки та стандартів найкращої практики.

Засади дотримання законодавства та внутрішніх процедур

- Включають ряд компонентів
- У центрі – відділ із забезпечення дотримання
- Дуже важливо зрозуміти значення дотримання та донести його до інших

Що таке корпоративне управління?

- Це система, за допомогою якої здійснюється управління підприємством
- Вона включає прийоми, необхідні для досягнення цілей підприємства
- Ризиками, які можуть перешкодити в досягненні цілей, потрібно управляти
- Таким чином, управління ризиками – обов'язкова передумова ефективного корпоративного управління

Яку роль відіграє кожна з наступних сторін в забезпеченні дотримання законодавства та внутрішніх процедур у банку?

- Спостережна рада
- Правління
- Вище керівництво
- Працівники лінійних підрозділів
- Служба дотримання законодавства та внутрішніх процедур

Спостережна рада

- Затвердження політики у сфері дотримання законодавства та внутрішніх процедур
- Отримання незалежної інформації про роботу банку від служби внутрішнього аудиту (включаючи роботу служби дотримання законодавства та внутрішніх процедур)

Правління

Правління відповідає за:

- Контроль за управлінням ризиком недотримання
- Створення постійно діючої, незалежної та ефективної служби дотримання законодавства та внутрішніх процедур
- Надання службі дотримання достатніх ресурсів
- Надання службі дотримання достатніх повноважень

Вище керівництво

Вище керівництво відповідає за:

- Доведення прийнятої політики до відповідальних осіб
- Забезпечення її дотримання
- Тлумачення політики
- Управління середовищем контролю
- Звітування перед Правлінням та службою дотримання
- Навчання працівників

Працівники лінійних підрозділів

- Дотримання процедур
- Висвітлення недоліків
- Допитливість в процесі роботи
- Відповідальність за свої дії

Служба дотримання законодавства та внутрішніх процедур

- Допомога в управлінні ризиками недотримання
- Забезпечення консультацій, порад та навчання
- Ідентифікація ризиків та їхньої пріоритетності, управління та контроль
- Проведення перевірок та звітування
- Обов'язки за статутом та взаємодія

Цілі підприємства

- Наша мета – перетворитися на установу, що надає найкращі банківські послуги в Україні, протягом наступних 5 років

Або

- Наша мета – збільшувати прибутки на 5% щороку та уникати санкцій з боку органів регулювання протягом наступних 5 років

Схильність до ризиків

У кількісному виразі

- Жодні відхилення неприпустимі
- Припустимі відхилення не повинні перевищувати певний відсоток

В якісному виразі

- Заяви стосовно відносної якості....

Схильність до ризиків

- Ми не працюємо з клієнтами з Латинської Америки
- Комерційні клієнти складатимуть не більше 20% нашого клієнтського портфелю
- Ми зберігаємо всі документи, що дозволяють нам знати все про наших клієнтів

Служба дотримання законодавства та внутрішніх процедур

- Яка її роль?
- Які її цілі?
- Чи поділяють інші підрозділи банку думку служби дотримання щодо її ролі?

Хто відає питаннями дотримання законодавства та внутрішніх процедур ?

- Не лише служба дотримання
- Кожен працівник бере участь
- Якою мірою це відображається в:
 - посадових інструкціях
 - оцінці якості роботи
 - винагороді?

Простір для роботи

- Часто у служби дотримання немає достатньо простору, щоб належним чином виконувати свої функції
- Проблема ускладнюється, якщо Правління не знає, чого воно хоче від служби дотримання

Надання повноважень

- Правління має розуміти, чого воно очікує від служби дотримання
- Необхідно надати службі офіційного статусу
- Надати службі персонал, інформаційні технології та повноваження, які дозволять їй працювати
- Забезпечити її підтримку на найвищому рівні
- Надати службі право доступу до всіх працівників та документів банку для виконання її функцій

Роль служби дотримання

- Визначення ролі служби дотримання законодавства та внутрішніх процедур – важлива передумова створення ефективних засад дотримання

Взаємовідносини

Служба дотримання повинна підтримувати відносини як усередині установи, так і поза її межами

Всередині

- Правління
- Операційні підрозділи
- Внутрішній аудит
- Юристи
- Інформаційні технології
- Відділ кадрів

За межами

- Органи регулювання
- Органи дізнання
- Зовнішній Аудит

Інші функції у сфері внутрішнього контролю

- Визначення інших функцій у сфері внутрішнього контролю та правильний розподіл відповідальності дозволить зменшити дублювання та знизити ризик непорозумінь та помилок

Функції, пов'язані з ризиками

- Правління потребує впевненості стосовно всіх виявлених ризиків (кредитного, ринкового, операційного та комерційного ризиків)
- Служба ризик-менеджменту визначає ймовірність подій та припустимі відхилення від норми
- Служба дотримання визначає політику та процедури і здійснює внутрішній контроль
- Внутрішній аудит перевіряє ефективність системи
- Зовнішній аудит перевіряє об'єктивність та правдивість фінансової звітності

Засади

- Різні служби повинні співпрацювати в гармонії
- Інформація та обмін нею – це олива, завдяки якій система працює безперебійно та ефективно

Як Спостережній Раді та
Правлінню забезпечити, щоб
дотримання законодавства та
внутрішніх процедур було
запроваджено у банку

ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМ НЕДОТРИМАННЯ ("Засади")

Засади дотримання законодавства та внутрішніх процедур

1. **Дотримуватися** – діяти відповідно до встановленого порядку, правил або вимог.
2. **Ризик** – імовірність того, що станеться щось погане (або не станеться щось хороше).
3. **Засади** – структура, на основі якої щось можна побудувати. Система правил, ідей чи переконань, що використовується для планування або вирішення чогось.
4. **Процес** – ряд дій, які виконуються для досягнення результату. Результат – забезпечити дотримання!

Процес

Що потрібно врахувати при розробці та впровадженні Зasad управління ризиком недотримання?

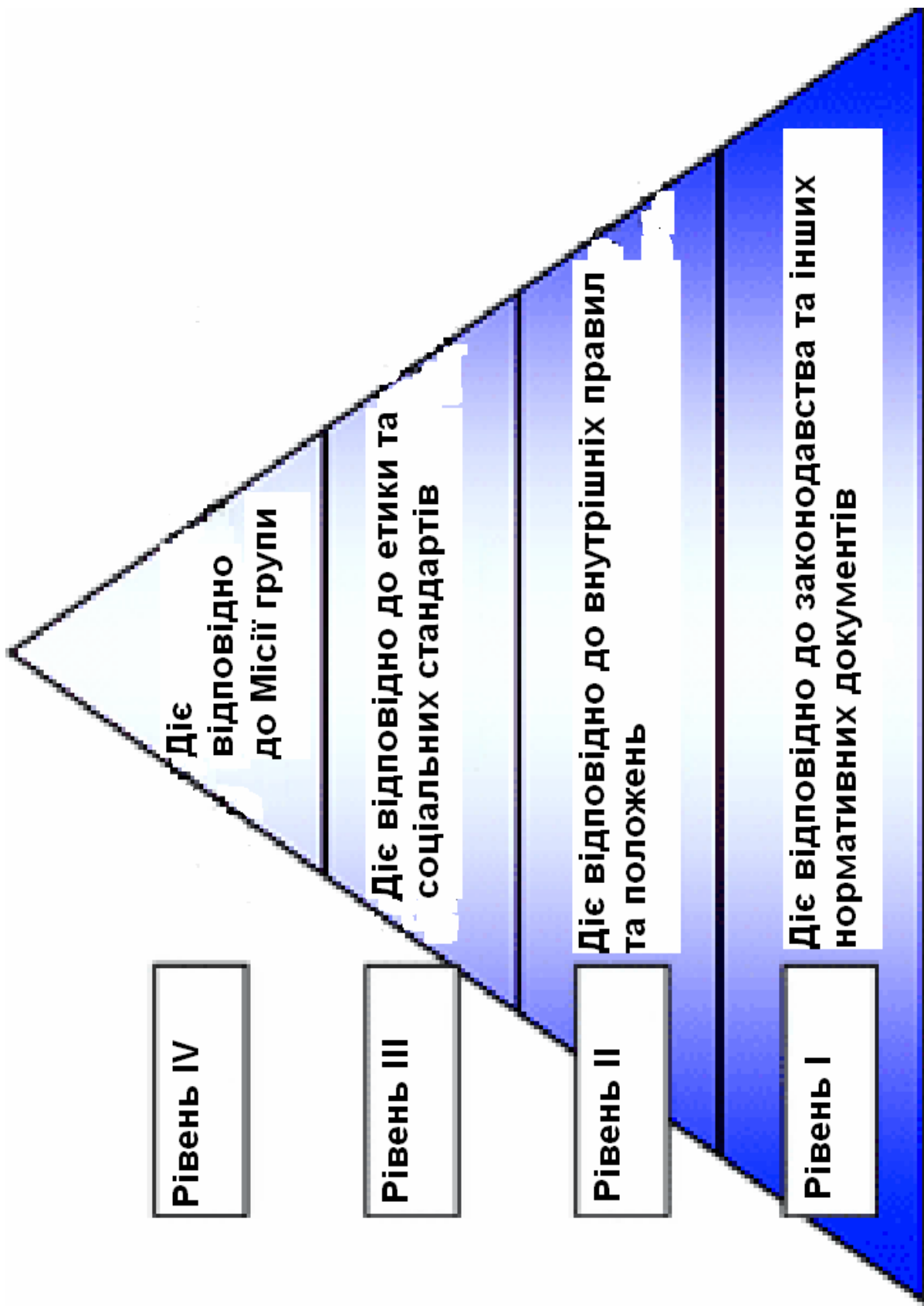
Засади дотримання

1. Визначити цілі й завдання
2. Оцінити бізнес-ризик
3. Розробити стратегію управління ризиком недотримання
4. Розробити та впровадити процеси управління ризиками
5. Контролювати процес управління ризиком недотримання
6. Удосконалювати процес управління ризиком недотримання
7. Інформація для прийняття рішень

1. Визначити цілі й завдання

Визначити для банку:

- Цілі та завдання управління ризиками
- Допустимі обсяги, межі та ліміти ризиків
- Хто займається ризиками



Рівень IV

Діє відповідно до Місії групи

Рівень III

Діє відповідно до етики та соціальних стандартів

Рівень II

Діє відповідно до внутрішніх правил та положень

Рівень I

Діє відповідно до законодавства та інших нормативних документів

2. Оцінити бізнес-ризиками

- Оцінити зміни:
 - Середовища
 - Основних припущень, на яких базується стратегія діяльності, та напрямків роботи
 - Продуктів та бізнес-процесів, а також вплив таких змін на можливі ризики для підприємства.
- Запровадити процеси або заходи з оцінки ризиків недотримання та ризиків обробки інформації на рівні бізнес-процесів та окремих робіт

Принцип БМР 1 – Відповідальність Спостережної Ради (СР) за дотримання законодавства та внутрішніх процедур

- СР банку відповідає за нагляд за тим, як здійснюється управління ризиком недотримання в банку
- СР повинна запровадити політику дотримання в банку, включаючи статут чи інший офіційний документ, яким створюється служба дотримання

3. Розробити стратегію управління ризиком недотримання

- Розробити стратегію управління ризиком недотримання, та
- Реагувати на нові суттєві ризики або зміни
 - Запровадженням нової стратегії
 - Започаткуванням процесів/дій тощо для швидкого впровадження нової стратегії управління ризиками

4. Розробити та впровадити процеси контролю за ризиками

- Забезпечити, щоб відповідальні за управління ризиками та виконання процесів (дій):
 - Мали необхідні навички та досвід для розробки та впровадження процесів (заходів) з контролю за ризиками (відповідно до стратегії управління ризиками).
 - Брали на себе відповідальність та розуміли свої обов'язки в управлінні суттєвими ризиками.
- Оцінювати своєчасність, ефективність та дієвість нових та вдосконалених процесів контролю за ризиками.

5. Контролювати процес управління ризиком недотримання

- Відстежувати та проводити кількісну та якісну оцінку ефективності процесу через:
 - Визначення на управління конкретними ризиками та впровадження стратегій, що створюють додаткову вартість (з використанням усіх наявних можливостей “аудиту”)
 - Звірку із нормативними документами, найкращою практикою та галузевими знаннями)

6. Удосконалювати процес управління ризиком недотримання

- Забезпечити постійне вдосконалення процесів та заходів з оцінки, контролю та відстеження ризиків в усій організації
- Принаймні раз на рік Спостережна Рада або її відповідний комітет має перевіряти політику банку стосовно дотримання законодавства та внутрішніх процедур і її виконання, з тим щоб оцінити, наскільки ефективно банк управляє ризиком недотримання.

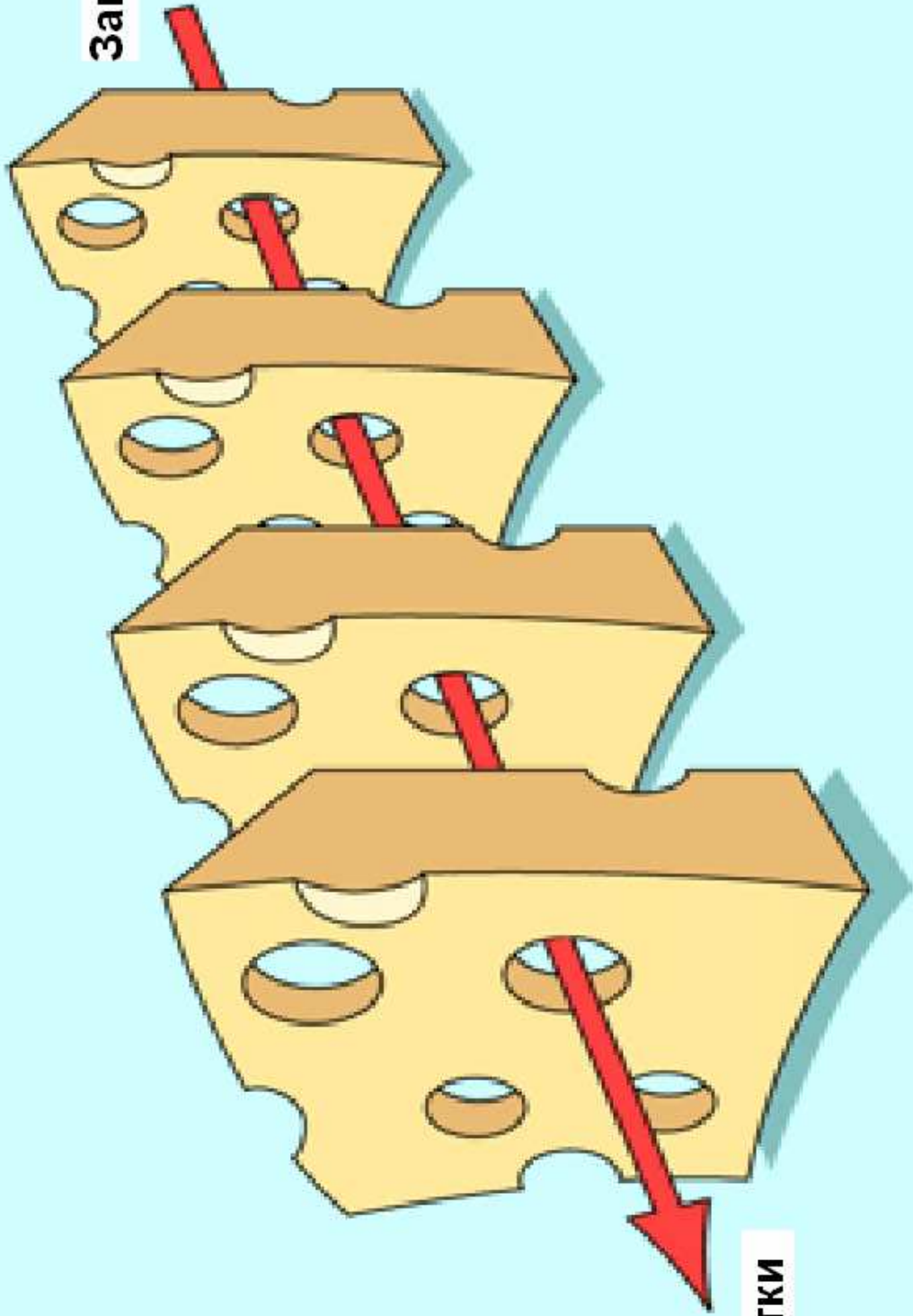
7. Інформація для прийняття рішень

- Забезпечити, щоб обсяг інформації та процеси обміну нею були достатні для прийняття рішень
 - Вище керівництво має змогу переконатися в тому, що всі заходи з управління ризиком недотримання виконуються належним чином
 - Відповідальні за управління ризиками та за виконання процесів (дій) чітко розуміють свої обов'язки та відповідальність.

Процес та засади управління ризиком недотримання



Загрози



Збитки

Управлінська інформація

- Інформація, отримана через програму оцінки
- Основні показники ризиків мають цінність
- Аналіз повинен проводитись службою дотримання
- Аналіз управлінської інформації потрібно доводити до відома Правління разом з рекомендаціями
- Потрібно вживати заходів за результатами
- Процес має бути прозорим

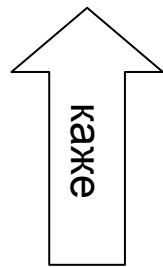
Обов'язки служби дотримання – коротко

- Допомога Правлінню в управлінні ризиками недотримання
- Консультації працівників з питань законодавства, нормативів та новин у даній сфері
- Навчання працівників з питань дотримання законодавства та внутрішніх процедур
- Визначення та кількісна і якісна оцінка ризику
- Моніторинг, перевірка та звітування про їх результати
- Контакти із зовнішніми органами
- Розробка та впровадження програми забезпечення дотримання законодавства та внутрішніх процедур.

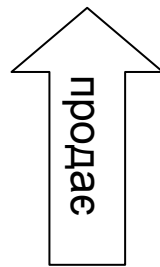
Скажи/Продай

Використання влади керівником

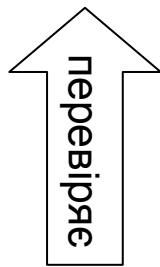
Зона свободи для підлеглих



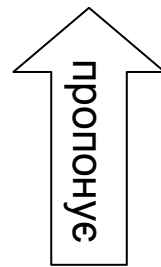
Керівник
приймає
рішення



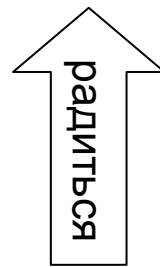
Керівник
“продає”
рішення



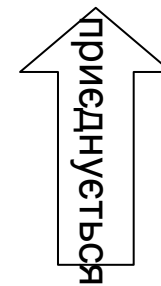
Керівник
подає ідеї
та
пропонує
ставити
питання



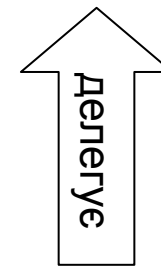
Керівник
повідомляє
попереднє
рішення,
що може
бути
змінене



Керівник
описує
проблему,
отримує
пропозиції
та приймає
рішення



Керівник
окреслює
межі та
просить
групу
приймати
рішення,
беручи
участь у
роботі на
рівних



Керівник
дозволяє
підлеглим
діяти у
визначених
межах

Людський фактор

- Культурні міркування
- Структури – суттєві відмінності в повноваженнях
- Відстань
- Особи, що домінують
- Середовище, в якому все визначає винагорода
- Жадібність
- Середовище

Недавні події та нещастя

- **Citigroup** = сумніви щодо етики, чесність та етика на корпоративному та особистому рівнях, оманливі звіти в Японії
- **Bank Of Ireland** = систематичне уникнення податків
- **Abbey National** = системи, процедури та механізми контролю у сфері відмивання грошей
- **Moscow City Bank** = Антон Долгов

Розділ 311

- Дає міністрові фінансів повноваження знаходити достатні підстави для того, щоб дійти висновку, що **іноземна юрисдикція, установа, клас операцій або вид рахунку являє собою “об'єкт великої підозри у відмиванні грошей”**, та вимагати, щоб фінансові установи США вживали певних “особливих заходів” проти таких юрисдикцій, установ, рахунків чи операцій.

Banco Delta Asia

- 20 вересня 2005 року, Мережа по боротьбі із фінансовими злочинами (FinCEN) оголосила про визнання Banco Delta Asia SARL (BDA), Спеціальний адміністративний регіон Макао, КНР, фінансовою установою, що викликає серйозні підозри у відмиванні грошей відповідно до Розділу 311.
- Казначейство видає пропозицію (додається) щодо запровадження проти BDA особливих заходів. У результаті, фінансовим установам США буде заборонено відкривати й вести кореспондентські або транзитні рахунки в Сполучених Штатах на користь або від імені BDA.
- Ця заборона поширюється на кореспондентські або транзитні рахунки, відкриті для інших іноземних банків, коли останні використовують такі рахунки для надання непрямих фінансових послуг BDA.

Вигоди для банку

- Структуроване прийняття рішень на основі ретельно досліджених даних
- Зменшення кількості помилок та суми збитків
- Зменшення кількості позовів від клієнтів
- Вища маржа прибутку
- Краще сприйняття міжнародною банківською спільнотою
- Зниження видатків на проведення операцій з міжнародною банківською спільнотою.

Інформація для зв'язку

Paul Leary

BakerPlatt

Tel. 44 (0) 1534 613775

Fax. 44 (0) 1534 737355

www.bakerplatt.com