

Опыт и проблемы внедрения комплаенса на примере компании «САН ИнБев»

26.07.2013

СТАТЬИ

КОМПЛАЕНС

Как зарождалась и будет дальше развиваться функция комплаенса в нашей стране? В статье автор не только делится своими представлениями об этом, но и предлагает пути решения проблем, которые возникают при внедрении комплаенса в России.*

Почему комплаенс важен

В последнее время возрос интерес международных регуляторов к деятельности транснациональных компаний. Это легко проследить по тенденции последних лет, отраженных на рис. 1.

Штрафы — это только вершина айсберга. Гораздо более негативное влияние на бизнес оказывают репутационные риски, риски для менеджмента компании, снижение стоимости акций компании, стоимость привлечения консультантов, а также увеличение стоимости заемных средств на развитие или приобретение нового бизнеса.

Все помнят, как в течение последних лет в деловом сообществе и СМИ активно обсуждались громкие дела в отношении таких крупных корпораций, как Walmart и Siemens. К слову, Siemens заплатила 1,7 млрд долларов штрафов и порядка 800 млн долларов за услуги юридических фирм и консультантов [1]. Вряд ли какая-либо компания хотела бы оказаться на их месте. Именно для этого многие корпорации считают работу службы комплаенс-контроля неотъемлемой частью поддержки бизнеса.

Что было до прихода комплаенса в Россию. Процесс становления

Признаки процедуры комплаенса в том или ином виде присутствовали в деловой практике российских компаний до того, как комплаенс пришел к нам таким, каким мы видим его сегодня.

Функции комплаенса были распределены между разными внутренними подразделениями: службой внутреннего аудита, службой финансового контроля, службой безопасности, юридическим отделом и др. С точки зрения комплаенса деятельность данных служб заключалась в проверке добросовестности контрагентов, правильности отражения и учета финансовых операций, а также соблюдения сотрудниками внутренней политики и установленных процедур.

Этому в значительной части способствовало Постановление Пленума ВАС РФ от 12.10.2006 г. № 53, согласно которому налогоплательщик в РФ должен был не только надлежащим образом выполнять собственные обязанности по исчислению и уплате налогов, но и принимать определенные меры по проверке контрагентов на предмет их добросовестности как налогоплательщиков. Подобный подход ВАС и ФНС России заставил компании интересоваться деятельностью друг друга на предмет правильности отражения финансовых операций и уплаты налогов.

Напомним, что международное антикоррупционное законодательство состоит из двух ключевых актов: Foreign Corruption Practice Act (FCPA) и UK Bribery Act. Так, FCPA регулирует два основных блока: непосредственно взяточничество и правильное отражение финансовых операций

в учете. Если второй блок хоть как-то покрывался существующим порядком, то вопрос коррупции оставался открытым и никак не контролировался сторонами.

Во исполнение указанной практики в 2008 г. компанией «Анхойзер-Буш ИнБев» (далее — компания) была введена категоризация контрагентов. Их условно разделили на три группы: контрагентов с высокой степенью благонадежности, не вызывающей сомнений; контрагентов со средней степенью благонадежности; неблагонадежных контрагентов.

К контрагентам первой группы относятся крупные международные компании, банки, государственные структуры и пр. Вторую группу составляет основная масса компаний с уставным капиталом выше среднего, достаточным штатом сотрудников для оказания необходимых услуг, наличием офиса и нормальной финансовой и налоговой отчетности. Третья группа контрагентов — это компании, скрывающие свою финансовую отчетность, имеющие номинального директора и не имеющие достаточно персонала, договора аренды офиса и пр.

С третьей группой контрагентов компания не вступает ни в какие договорные правоотношения. Компании первой группы могут рассчитывать на заключение долгосрочных договоров, а компании второй группы — на годовое соглашение с повторной перекатегоризацией при заключении последующих годовых соглашений.

Проблемы комплаенса в российских реалиях

Удивительно, но самым сложным оказалось не внедрение политик и процедур, не запуск электронных систем обнаружения угроз (Whistleblow system), не бесконечное количество тренингов, не комплаенс due diligence контрагентов и даже не подписание с каждым из них антикоррупционного соглашения, а изменение сознания. Требовалось изменить у менеджмента понимание важности и приоритетности комплаенса в деятельности компании, а у партнеров — сознание по поводу того, что это действительно необходимо и что это этап естественного развития российского рынка. Нужно было объяснить, что потери, понесенные вследствие действий, идущих вразрез с нормами законодательства о комплаенсе, чаще всего оказываются гораздо более существенными, нежели сиюминутная выгода, полученная

в ходе таких действий.

При построении комплаенса в компании часто возникают вопросы, связанные с применимостью международного антикоррупционного законодательства к деятельности компаний на территории РФ, квалификацией таких фактов, сложностью доказывания и т. д. Однако опыт последних дел в фармацевтической и IT-отрасли показывает, что достаточным основанием для начала проверки может служить обращение любого лица по поводу наличия признаков нарушения антикоррупционного законодательства. Размеры возможных штрафов уже были описаны ранее.

Другая проблема, с которой приходится сталкиваться сотруднику, внедряющему комплаенс в России, — это отсутствие консультантов, способных собрать информацию о контрагенте, не нарушая при этом законных способов ее сбора. Наличие полной картины о контрагенте очень важно при принятии бизнес-решений об условиях взаимодействия с ним. Однако порой информация, собранная из открытых источников, не является полезной или достаточной, в то время как получение более подробных сведений зачастую вызывает серьезные опасения по поводу законности источников ее происхождения.

Еще одной важной проблемой, отражающей специфику российского рынка, стало отсутствие в отдаленных регионах России альтернативы при выборе контрагентов, осуществляющих специфические виды работ. Некоторые виды услуг (например, утилизация определенных видов товаров или сырья) могут осуществляться только одним подрядчиком в том или ином регионе, что делает проблематичным замену контрагента даже при наличии подозрений в несоблюдении им норм законодательства в области комплаенса.

Кроме того, являясь доминирующим субъектом на рынке пива, компания не может позволить себе в силу ограничений Закона о конкуренции отказаться работать с тем или иным дистрибьютором или сетью при наличии подозрений на несоответствие действий данного контрагента требованиям комплаенса. Это очевидный пробел в законодательстве, хотя вполне понятны и причина возникновения, и сложность восполнения данного пробела ввиду размытости определения, критериев оценки и круга вопросов, попадающих под определение

комплаенса.

Система комплаенс в «САН ИнБев»

В компании используется полноценный механизм контроля над комплаенс-рисками. Комплаенс можно разделить на внешний и внутренний. Для внутреннего комплаенса в компании работает «горячая линия 24 ч». Каждый сотрудник может сообщить о любом нарушении комплаенса в компании со стороны ее персонала или контрагентов. Также существует интернет-ресурс Whistleblow system, где можно оставить заявку на рассмотрение того или иного инцидента. В обоих случаях заявитель может остаться анонимным. Данная система хорошо себя зарекомендовала, поскольку действительно представляет собой полноценный инструмент донесения информации сотрудниками компании.

Попадая в систему, запрос сразу направляется на контроль в глобальную штаб-квартиру команды комплаенса, также система оповещает комплаенс-менеджера странового уровня.

Это делается во избежание удаления локальной жалобы из системы на уровне страны без ведома глобального офиса. Ход внутреннего расследования по каждому зарегистрированному в системе делу постоянно отслеживается штаб-квартирой.

Наряду с этим в компании действует комплаенс-комитет, который на регулярной основе собирается не реже одного раза в два месяца и рассматривает все дела, зарегистрированные в системе или поступившие на горячую линию. В состав комплаенс-комитета входят вице-президенты зоны Центральной и Восточной Европы компании, а также президент зоны Центральной и Восточной Европы. Уровень людей, входящих в состав комплаенс-комитета, свидетельствует о серьезности отношения компании к данному процессу.

Основная сложность в создании комплаенс-комитета заключается в четком определении правильного состава участников, адженды, целей, задач, полномочий и рамок, в которых будет действовать данный комитет. Должны быть установлены критерии добра и зла, способ действия компании в отношении сотрудника или партнера, уличенного в нарушении комплаенса, не

зависимо от его должности и значимости для компании. Это очень важно, поскольку подход должен быть единым для всех, а правила предельно ясными. Неотвратимость последствий определяет понимание сотрудником того, чем он рискует, действуя в нарушение принципов комплаенса.

Здесь мы подходим к основной практике, которую все компании используют как самый дешевый и действенный метод донесения информации — тренинг. В нашей компании используются три вида тренингов: электронный тренинг (e-training), живое выступление (live training) и корпоративное телевидение. Начать, пожалуй, стоит с последнего, поскольку не во всех компаниях есть такая практика, как внутреннее телевидение, с помощью которого информацию доводят для сотрудников. Внутреннее телевидение в компании имеет название InBev TV. Посредством данного канала коммуникации сотрудники получают информацию о новой политике компании, запускаемых в ней процессах, инновациях, правилах, целях, интервью со специалистами компании, а также смотрят обращения руководителей к ним. Компания успешно использует такой канал в целях донесения принципов комплаенса до сотрудников путем записи соответствующего тренинга с демонстрацией слайдов.

Ролики показывают команде продаж на утренних планерках, сотрудникам на производстве (на восьми заводах), прокручивают на экранах, размещенных в столовых, и т. д. Это хорошая практика, которую могут перенять любые крупные корпорации.

Что касается электронного тренинга, то его обязан пройти каждый сотрудник. Данный тренинг проводится ежегодно. Он состоит из двух частей: теоретической и тестовой. В теоретической части достаточно подробно описывается, что такое комплаенс, что может и чего не может делать сотрудник. В тестовой части проверяется, насколько правильно он усвоил теоретический материал.

Результаты теста отслеживаются на страновом и глобальном уровнях. Добавить что-либо в отношении живого тренинга сложно, поскольку он представляет собой классический тренинг с презентацией слайдов. Живой тренинг остается, пожалуй, самым эффективным методом, поскольку позволяет ответить на вопросы сотрудников и пояснить ту или иную информацию в ходе презентации. К сожа

лению, охватить значительное число сотрудников при помощи живых тренингов сложно (большие расстояния, график работы людей и другие объективные причины), поэтому мы используем внутренние конференции в качестве площадок для команд продаж, закупок, производства, логистики, маркетинга и т. д.

Обязательным атрибутом внедрения комплаенса в компании является соответствующая корпоративная политика компании. Те или иные ее направления имеют свои наименования, охватывают различный круг вопросов, но все они представляют собой правила ведения бизнеса, установленные компанией для своих сотрудников исходя из требований международного и локального права, а также корпоративной культуры. Компания не является исключением, а во многом может служить примером, поскольку ее внутренняя политика пронизана требованиями комплаенса и имеет отсылку на кодекс делового поведения (Code of Conduct), политику по подаркам и развлечениям (Gifts and Entertainments Policy), кодекс коммерческих коммуникаций (Code of Commercial Communication) и пр.

Хотелось бы немного остановиться на политике, проводимой в отношении подарков и развлечений, поскольку в ней зафиксирован запрет на дарение подарков любым третьим лицам либо на получение подарков стоимостью свыше 150 евро в год. При желании сотрудника подарить или получить подарок в установленных пределах необходимо заполнить соответствующую форму с указанием цели, фамилии, имени и отчества получателя / дарителя, даты, предмета подарка и отправить в комплаенс-отдел на одобрение.

После получения одобрения сведения об этом подарке вносят в специальный журнал (Gifts and Entertainments Log), который по итогам квартала отправляют в штаб-квартиру.

Что касается внешнего комплаенса, то компания на ежегодной основе проводит комплаенс due diligence партнеров, а также подписывает с каждым из них соглашение о соблюдении требований законодательства в сфере комплаенса в своей деятельности.

Due diligence проводится путем направления контрагенту формуляра для заполнения.

Данный формуляр содержит основные связанные с комплаенсом вопросы в отношении деятельности контр

агента. Формуляр состоит из форм А и Б. Форма Б заполняется контрагентом. При этом он путем подписания и проставления печати компании дает заверение в том, что сообщенные им сведения достоверны. На основании информации, предоставленной в форме Б, заполняется форма А, в которой делаются выводы по поводу того, позволяет ли предоставленная контрагентом информация работать с ним, и если да, то на каких условиях. Due diligence контрагентов проводится каждый год. Возможно, кто-то сочтет это излишней мерой и сократит периодичность проверок, однако в рассматриваемой компании это связано с тем, что основная масса контрагентов составляет вторую категорию (см. про категоризацию контрагентов) и договор с ними перезаключается каждый год, соответственно, и due diligence проводится ежегодно.

Аналогично описанному порядку производится подписание комплаенс-соглашения с каждым партнером. Данное соглашение обязывает контрагента действовать в полном соответствии с требованиями комплаенса при ведении своей деятельности. Согласно такому соглашению партнер обязуется уведомить компанию о любом случае несоответствия партнерских действий критериям комплаенса. Также компания оставляет за собой право проводить аудит и запрашивать дополнительные документы при наличии у нее подозрений в отношении данного контрагента.

Перспективы развития комплаенса в РФ

Тренд компаний из различных сфер деятельности — выстраивание внутреннего процесса комплаенса — отражает естественную эволюцию российского рынка и стремление приблизиться к западным стандартам ведения бизнеса. Если оглянуться назад, то станет ясно, что рынок уже совсем не тот, что был 10–15 лет назад, и что тенденции к более цивилизованному и прозрачному бизнесу находят все больше понимания в умах как руководителей высшего звена, так и сотрудников среднего уровня, для которых четкие правила ведения бизнеса, деловая репутация, безопасность бизнеса и личная безопасность гораздо важнее, чем выгода, которую можно получить здесь и сейчас сомнительным путем. Несомненно, совсем скоро понимание комплаенса при взаимодействии партнеров станет таким же естественным, как обмен соглашениями о конфиденциальности или намерениях, ко

торый уже сейчас прочно вошел в обиход и деловую практику российских компаний.

[\[1\]](#) См. подробнее: Legal Success. 2012. № 3. С. 28.



Ораз

Дурдыев

директор по правовым вопросам и корпоративным
отношениям АО «САН ИнБев»

СТАТЬИ

КОМПЛАЕНС