



СИБУР

Е. Корчагина, В. Журавлева

Реинжиниринг комплаенса в СИБУРе

Учебный кейс

Учебный кейс

Реинжиниринг комплаенса в СИБУРе

Авторы:



Елена Корчагина

Доктор экономических наук, профессор Института промышленного менеджмента, экономики и торговли Санкт-Петербургского политехнического университета (Санкт-Петербург), член Russian Business Ethics Network



Вероника Журавлева

Комплаенс-менеджер ООО «СИБУР», член Russian Business Ethics Network

Кейс разработан при поддержке ОА «ОМК»

Совещание у директора

Письмо от секретаря Вероника получила в девять вечера, и этот факт настораживал. Тема письма была «СРОЧНО», а текст - кратким: «Завтра в 10 утра совещание у генерального».

«Интересно, что случилось и к чему такая спешка?» — подумала Вероника. За те пять лет, которые она работает в Компании СИБУР, подобных случаев с организацией срочных совещаний было всего несколько. Один был связан с банкротством одного из крупнейших подрядчиков, в другой раз необходимо было срочно подготовить материалы для рассмотрения конфликта интересов на Комитете по этике. Поскольку Вероника отвечала за направление Комплаенс, она являлась постоянным участником экстренных совещаний по вопросам сохранения репутации и активов бизнеса. Радовало одно — в СИБУРе таких вопросов возникало не много. Предыдущим местом работы Вероники был коммерческий банк, который трясло каждый месяц, а работа комплаенс-офицера там напоминала бесконечную спецоперацию по прикрытию на линии фронта. В СИБУРе все было совершенно иначе — руководство трепетно относилось к качественному управлению компанией, и все процессы были организованы системно.

Когда Вероника вошла в кабинет генерального директора, на часах было 9:55. За столом сидели три человека — руководитель по экономической безопасности, сотрудник из департамента корпоративных коммуникаций и ее непосредственный руководитель, директор по правовым вопросам. Самого генерального еще не было на месте, и присутствующие о чем-то переговаривались.

Генеральный директор вошел ровно в 10:00, прошел к своему креслу, сел и бегло окинул взглядом присутствующих. В его руках была красивая брошюра, которая притягивала взгляд своим синеватым модным дизайном и броским названием «Трансперенси Интернешнл». Директор раскрыл брошюру, развернул к присутствующим и положил на стол.

— Вы видели это исследование? — спросил он, и посмотрел на подчиненных. — Почему после стольких лет работы по выстраиванию комплаенс-системы мы оказываемся внизу этого чудесного списка?

Вероника взяла в руки брошюру. На большом развороте с мрачным черным фоном красовался заголовок «Насколько прозрачны крупнейшие по выручке российские компании?». Первые строчки горделиво занимали Магнит и Сбербанк. Рядом стояли броские цифры «7,9». Вероника пробежала глазами всю таблицу и нашла СИБУР со своими скромными «4,2». Строчкой выше и ниже

располагались компании Аэрофлот и Уралкалий с таким же индексом.

— Не такое плохое соседство, — заметила Вероника.

— Меня это не очень утешает, — покачал головой Директор. — Мне кажется, мы должны быть в лидерах. Мне непонятно, какие к нам могут быть претензии? Почему у нас индекс в два раза ниже?

— Честно говоря, для нашей репутации этот рейтинг не так и важен — робко сообщил руководитель по корпоративным коммуникациям. — Вряд ли кто-то даже обратит на это внимание. В новостях пройдет сам факт публикации доклада, журналисты назовут лидеров, а кто там находится в глубине списка — не так уж и важно. Тем более, у нас тут хорошие соседи. Тот же Аэрофлот. Кто скажет, что Аэрофлот — непрозрачная компания? Может быть, у Трансперенси Интернешнл с методикой измерения что-то не в порядке?

— Вот это и надо выяснить: - где и что не в порядке, — сказал генеральный. — Допускаю, что с точки зрения нашего медийного продвижения на этот рейтинг вообще не нужно реагировать. Но меня не беспокоит само исследование и отчет. Меня беспокоит суть вопроса. Как именно проводилась оценка и что конкретно они там измеряли? Может быть, мы действительно что-то упустили. Вероника, займитесь вопросом.

В чем тут проблема?

Вероника пришла на свое рабочее место и начала читать отчет «Трансперенси Интернешнл». Что могло не понравиться экспертам? По сути, с антикоррупционной политикой в СИБУРе было все хорошо. Компания начала разрабатывать антикоррупционную программу еще в 2013 г., когда были внесены изменения в Федеральный закон № 273-ФЗ «О противодействии коррупции», которым были установлены основные принципы противодействия коррупции, правовые и организационные основы предупреждения коррупции и борьбы с ней, минимизации или ликвидации последствий коррупционных правонарушений. Кроме этого, для выполнения данного закона появились Методические рекомендации, подготовленные Министерством труда и социальной защиты России.

Первым шагом на этом пути было закрепление сведений о реализуемой в Компании антикоррупционной программе и принятие ключевых документов:

- Методических указаний об управлении конфликтами интересов;
- Кодекса корпоративной этики;

- Политики организации поздравлений;
- Антикоррупционной политики.

Следующим шагом было утверждение Комитета и Комиссий по этике и дисциплине, в состав которых вошли руководители департамента юридической поддержки, руководители службы HR, руководители экономической безопасности, а также все правление СИБУР. Состав Комитета был утвержден на неопределенный срок.

Серьезным этапом было ознакомление работников с вновь принятыми обязательствами, которые распространялись на всех сотрудников СИБУРа. Работникам рассказали о сути антикоррупционной программы, о правилах корпоративной этики, о документах, которыми необходимо руководствоваться при принятии решений, на что необходимо обращать внимание при взаимодействии с контрагентами и в целом при выполнении должностных обязанностей и т. д.

Отчет о проведенных мероприятиях и статусе внедрения антикоррупционной программы представили на очередном заседании Комитета по этике и дисциплине. Члены Комитета приняли решение о необходимости продолжать информировать работников и создать электронный курс «Правила корпоративной этики. Комплаенс», который поможет обучить и получить результаты освоения курса всеми сотрудниками СИБУРа.

Электронный курс был разработан, подготовлен и назначен всем работникам компании. Руководство компании также приняло участие в прохождении электронного обучения. По итогам обучения было предусмотрено обязательное тестирование, при низких результатах которого сотруднику курс назначался повторно.

Другим важным шагом в эффективном функционировании системы по противодействию коррупции было создание на корпоративном портале специального раздела «Конфликт интересов», где любой сотрудник компании может ознакомиться с этическими документами, посмотреть обучающие видеоролики, узнать последние новости о том, что происходит в компании в сфере управления системой комплаенс и этикой, поскольку из года в год в компании появляется что-то новое в развитии направления.

К числу антикоррупционных мероприятий также добавили процедуры информирования сотрудниками работодателя о возникновении конфликта интересов complainssibur.ru. Целью его создания было предоставление возможности получать консультации в случае возникновения спорных вопросов в области комплаенс.

С 2016 года в СИБУРе ежегодно проводится День борьбы с коррупцией, или День корпоративных норм. В этот день на рабочую электронную почту работникам приходит уведомление с ссылкой на портал, где размещены все документы, посвященные корпоративной этике компании, а также обучающие этические

видеоролики. Такое мероприятие по формированию этической культуры охватывало все предприятия Группы СИБУР.

Что же все-таки было не так? Постепенно Вероника начала осознавать, в чем же была проблема. Однако решение этой проблемы оставалось не совсем очевидным. После некоторого размышления Вероника сформулировала несколько предложений, которые можно было представить на рассмотрение руководству.

Реинжиниринг

В пятницу утром все те же руководители в 10 утра собрались у генерального директора в приемной. В этот раз генеральный уже был в кабинете на совещании с финансовым директором по поводу реализации плана развития трех новых площадок. Совещание немного задержалось — видимо, план требовал обсуждения каких-то деталей. Но вот, наконец, секретарь пригласила Веронику с коллегами пройти в кабинет. Судя по выражению лица генерального директора, он был чрезвычайно доволен и, скорее даже, вдохновлен планами развития компании, и довольно благодушно поприветствовал всех коллег. «Коллеги, если мы модернизируем эти объекты, нам открываются европейские и китайские рынки по переработке полимеров. Это будет новый этап в развитии нашей Компании», — вдохновенно сказал Директор. — И вот здесь нам нельзя допускать репутационных рисков. Давайте теперь разберемся, что не понравилось Трансперенси Интернешнл и как нам это поправить. Вероника, что Вам удалось выяснить?».




— Я внимательно посмотрела на их требования и наши оценки, а также оценки других компаний. Ситуация в общем понятна. Мы сделали много за последние четыре года, но весь этот огромный объем работ по формированию внутренней этической инфраструктуры остался совершенно незаметным за пределами Компании. Мы слишком зациклены на нашей внутренней культуре, однако нигде за периметром Компании мы не рассказывали о наших комплаенс-программах и результатах их проведения, в частности, мы не размещали в открытом доступе принятые документы, а также отчеты о функционировании системы. Внутри у нас система функционирует эффективно, и мы об этом знаем, о результатах мы докладываем Комитету по этике и дисциплине 2 раза в год, но за пределами компании никому об этом неизвестно. Именно с этим связано получение такой оценки. При проведении исследования методология Трансперенси Интернешнл не предполагала запрос документов у компаний, а анализировалась только та, которая находится в открытом доступе на официальных корпоративных сайтах. Таким образом, Трансперенси Интернешнл проанализировал информацию, размещенную на сайте. К сожалению,

на нашем сайте опубликован только Кодекс корпоративной этики. Можно я включу проектор?

Вероника достала флешку и включила проектор. На экране появилась зеленая таблица с названиями компаний, показателями и галочками.

Сравнение выполнения рекомендаций «Трансперенси Интернешнл»

Элементы комплаенс системы, присутствовавшие у лидеров рейтинга	Апроста	Сбербанк	Русал	СИБУР	СИБУР	СИБУР
	в 2017 году				в июле 2018	в декабре 2018
Специализированный раздел Комплаенс в открытом доступе на официальном сайте	✓	✓	✓	✗	✓	✓
Руководство демонстрирует поддержку борьбы с коррупцией	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Регулярный мониторинг программы борьбы с коррупцией для ее пересмотра и усовершенствования при необходимости	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Реализуется политика, запрещающая взносы на политические цели, либо предусматривается публичное разглашение таких взносов	✓	✓	✓	✗	✓	✓
Антикоррупционные документы распространяются на работников, высшее руководство, подрядчиков, и третьих лиц, действующих от имени компании	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Предусмотрен анонимный канал для сообщений о нарушениях в области борьбы с коррупцией, обеспечена обратная связь	✓	✓	✓	✗	✓	✓
Реализуется политика, которой прямо запрещаются платежи за упрощение формальностей	✓	✓	✓	✗	✓	✓
Раскрывается полный перечень дочерних компаний, совместных предприятий и иных подконтрольных структур	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Антикоррупционная политика компании позволяет сообщать о нарушениях без риска ответных мер	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Реализуются учебные программы в области борьбы с коррупцией	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Реализуется политика, регулирующая дарение/получение подарков, осуществление представительских расходов	✓	✓	✓	✓	✓	✓

 соответствует
  не в полной мере соответствует
  отсутствует

— Посмотрите на эту табличку. Это основные показатели, по которым Трансперенси Интернешнл присуждает баллы компаниям. По некоторым показателям нам поставили «не в полной мере соответствует», хотя на самом деле у нас все это есть. Например, «учебные программы в области борьбы с коррупцией». В компании реализуется такая программа, просто о ней не написано на сайте. Далее, «политика, регулирующая дарение/получение подарков, осуществление представительских расходов» — такая политика тоже есть, но информации о ней также нет на сайте. Хотя вот здесь — «регулярный мониторинг программы борьбы с коррупцией для ее пересмотра и усовершенствования при необходимости» — мы не очень понимаем, что от нас хотят. А по некоторым параметрам вообще неоднозначная ситуация — нам поставили оценку «Отсутствует», хотя в той или иной степени у нас все есть. Например, «политика, в которой прямо запрещаются платежи за упрощение формальностей» — здесь речь о важной теме взяточничества, которое, разумеется, запрещено нашей антикоррупционной политикой. Или вот это — «Политика, запрещающая взносы на политические цели» — у нас также есть упоминание об этом, но только в другом регламенте, хотя, в целом, мы никаких политических взносов никогда не делали. Или вот это — «Существует раздел комплаенс в открытом доступе на официальном сайте». Да, на

внешнем сайте раздела нет, но и зачем, комплаенс же — это наша внутренняя культура и на внутреннем сайте у нас огромный раздел по комплаенсу и формирование культуры комплаенса в Компании, как мы знаем, имеет решающее значение для минимизации рисков.

Вероника посмотрела на генерального директора и присутствующих. Генеральный выглядел немного озадаченным.

— То есть все эти низкие оценки просто от отсутствия информации на сайте? По сути, к нам нет претензий? — в голосе генерального послышались нотки облегчения. — Я же говорил, что здесь что-то не так. Но что Вы предлагаете? Просто разместить дополнительную информацию на сайте? А если в следующем году Трансперенси Интернешнл ее не найдут? Или неправильно интерпретируют? А если им нужна какая-то особая информация? Это игра в кошки-мышки по непонятным правилам.

Вероника снова взяла в руки пульт и переключила на следующий слайд, в заголовке которого стояла загадочная аббревиатура ISO 19600:2014.

— Я тоже думала об этом. Есть хороший способ не оказаться в следующем году в такой же ситуации непонимания. Идеальная стратегия рассказать обществу о своей этичности — это применить какой-либо общепризнанный стандарт типа ISO с целью получения оценки соответствия этому стандарту. Если Заявление о соответствии будет размещено на сайте, его, во-первых, будет трудно не заметить, а во-вторых, это четкий сигнал об определенном уровне качества и соответствия нашей системы международному стандарту и лучшим международным практикам.

— А есть такой стандарт? — спросил Директор.

— Да, есть два таких стандарта. Они немного разные, но нам подойдут оба. ISO 19600 и ISO 37001.

— И почему же мы сразу не применили эти стандарты? — в дискуссию вмешался Финансовый директор. — Столько лет самостоятельности вместо использования готовых решений. Это же неэффективно.

— Ну, во-первых, все наши мероприятия, направленные на формирование внутренней культуры, также были взяты не с потолка. Мы всегда использовали лучшие практики. Проблема не в этом. К сожалению, пять лет назад, когда мы начали внедрение наших антикоррупционных программ, этих стандартов еще не было. Стандарт ISO 19600 был впервые опубликован в 2014 г. на английском, и даже среди западных компаний его еще никто не успел внедрить. А в России про него тогда вообще никто не знал. Официальный перевод на русский язык появился только в 2017 г.

Вероника извлекла из папки распечатанный стандарт и положила перед присутствующими на стол. В заголовке стояло «ISO

19600:2014. Система управления соответствием. Руководящие указания».

— Это официальный перевод. Мы можем внедрить этот стандарт, пройти оценку соответствия и разместить его в открытом доступе на нашем сайте. Все показатели, которые указаны в чек листе Трансперенси Интернешнл, автоматически будут выполнены, потому что мы внедрим самый важный стандарт, посвящённый данной тематике. И более того, мы повысим качество нашей комплаенс-системы.

— А второй? — спросил генеральный директор.

— Второй стандарт — это ISO 37001:2016 «Система антикоррупционного управления», он направлен на процессы, которые связаны только с коррупцией. Этот стандарт тоже может быть внедрен, но начать нужно с «*ISO 19600:2014. Система управления соответствием. Руководящие указания*», т.е. с фундамента.

— И насколько это дорогое удовольствие? — спросил финансовый директор. — У нас сейчас нет ресурсов на еще одну дорогостоящую систему управления. Можно ли как-то обойтись здесь малыми финансовыми затратами?

— Я думала об этом и даже кое-что посчитала, — ответила Вероника. — С учетом всех наших площадок, это довольно сложная организационная работа. Стандарт серьезный и предполагает формирование большого количества документов и временных затрат по подготовке работников группы СИБУР. Основная идея стандарта — это внедрение системного подхода.

Для внедрения комплаенс-системы, соответствующей Международному стандарту ISO 19600:2014, нам необходимо выстроить комплаенс-функцию и утвердить ряд документов:

- Политику в области комплаенс,
- Реестр законодательных требований в области комплаенс,
- Реестр комплаенс-рисков,
- Анализ со стороны руководства.

Положения Международного стандарта рекомендуют определение областей, на которые распространяется комплаенс-система.

В нашей компании мы можем выделить основные области комплаенс:

- Антикоррупционный комплаенс
- Комплаенс в области управления конфликтами интересов
- Комплаенс в области подарков, благотворительности и представительских расходов
- Комплаенс в области закупочной деятельности

- Комплаенс в сфере информационной политики, обработки персональных данных,
- Комплаенс в сфере трудовых правоотношений
- Комплаенс в области противодействия неправомерному использованию инсайдерской информации.

Здесь Вероника остановилась, и в комнате повисла несколько напряженная тишина. Все смотрели на Веронику и, похоже, пребывали в некотором оцепенении.

— Я не понял, — нарушил тишину финансовый директор. — Выстроить комплаенс-функцию? Нанять новых людей? В организационной структуре появится новая бизнес-единица? А кто же будет делать всю эту гигантскую работу? Нам придется нанять много человек, чтобы они реализовали все рекомендации стандарта. И все ради сертификата для публикации на сайте? У нас и так с антикоррупцией все в порядке.

— Подождите, Андрей Иванович, — генеральный прервал финансового директора. — Не нужно так нервничать. Давайте подумаем и примем разумное решение. Вероника, можете что-то предложить для сокращения расходов на этот проект? Вам удалось хоть как-то оценить эти расходы?

Вероника вновь взяла в руки переключатель слайдов и перешла на следующий слайд.

— Ну вот, смотрите, — начала она. — Работа большая, но мы можем попробовать сделать все довольно эффективно и без дополнительных затрат. Существует два основных подхода по выстраиванию комплаенс-функции в компании и организации контроля и анализа мониторинга комплаенс-рисков: **централизованный** и **децентрализованный**. Выстраивание централизованной комплаенс-функции как раз и означает, как правильно заметил финансовый директор, что мы создаем новое структурное подразделение в корпоративном центре, которое будет заниматься только комплаенс. А именно, оно будет анализировать все комплаенс-риски и готовить предложения по оптимизации бизнес-процессов и системы контроля, будет обеспечивать проведение внутренних аудитов, осуществлять текущий контроль за соблюдением установленных комплаенс-процедур и т. д. Преимуществом такого подхода является то, что здесь будут работать профессионалы, которые будут отвечать сразу за всю систему и на них можно возложить всю ответственность за эти риски. Но есть и недостатки в том, что 1) этот штат профессионалов нужно содержать и он недешевый, 2) он будет дублировать некоторые функции подразделений, 3) эти профессионалы не могут знать всех деталей и нюансов, которые видны людям на местах.

Есть альтернатива — децентрализованный подход. Это подход, где функции в области комплаенса распределены по бизнес-процессам, а именно по работникам, которые уже работают в компании. Таким образом, каждый руководитель соответствующего подразделения самостоятельно будет реализовывать комплаенс-программу в своем направлении и, соответственно, управлять комплаенс-рисками. Я считаю, что для нас как раз разумен именно такой вариант ввиду большого количества подразделений и сотрудников в компании. Недостатки могут проявляться в субъективизме оценки рисков, что выражается как в недооценке значимости риска бизнес-подразделениями, так и в излишней перестраховке. Другая проблема может возникать в связи с недостатком знаний у работников подразделений по анализу и оценке рисков. Кроме того, при децентрализованной системе оценки рисков мы как методологи можем столкнуться со сложностью формирования сводного Реестра по рискам. Еще вижу одно очень важное преимущество: при внедрении такой децентрализованной комплаенс-функции нам не потребуется привлечение дополнительного бюджета.

— Децентрализация — это заманчивая идея, — сказал генеральный директор. — Но вот получится ли? Вы сможете организовать этот процесс? Давайте попробуем.

Вопросы для обсуждения

-
- 1. Проанализируйте стандарт ISO 19600 и оцените целесообразность его внедрения в компании СИБУР. Можете ли Вы оценить затраты на внедрение стандарта? Какие основные 12 принципов стандарта?*
 - 2. Опишите основные этапы по созданию децентрализованной функции комплаенс (от принятия решения до результата)?*
 - 3. Проанализируйте основные области комплаенс в СИБУРе и составьте для них карту комплаенс-рисков, а также механизмы управления этими рисками внутри подразделений.*
-