

Актуальные аспекты организации и оценки работы СБ

Comply.





Александр Сайганов

Соучредитель, руководитель практики
Корпоративная безопасность и комплаенс

alexander.saiganov@comply.ru

+7 (916) 561-1841



Более 20 лет опыта в корпоративной безопасности различных индустрий. До учреждения **Comply** руководил функцией и совершенствовал процессы управления рисками безопасности в компаниях **Citi (Citibank Россия и СНГ), АББ Россия и СНГ, М.Видео, Благо.**

Помимо указанных компаний реализовывал проекты по совершенствованию процессов безопасности, комплаенса и взаимодействия с силовыми регуляторами в ГК «Деловые линии».

Состоит в **Международной ассоциации корпоративной безопасности (ICSA)**, Сообществе профессионалов в сфере комплаенса **ORIENT**.

Основатель клуба сотрудников служб безопасности Северо-западного региона РФ **«СБ-Питер»** в который входит более 900 членов со всей России.

Активный участник профильных содружеств. Постоянный спикер конференций по проблемам корпоративной безопасности и комплаенса.



ICSA

СБ ПИТЕР
БЕЗОПАСНОСТЬ В ЕДИНСТВЕ



Роль и место СБ через оценку деятельности



Что мы думаем об оценке?

КРИЗИС В УПРАВЛЕНИИ

Руководитель компании

- Кто все эти люди?
- Чем они заняты?
- А зачем они нам?
- А чего их так много?
- Разве это не бесплатно?
- «И как же, бл..., вас оценивать?» (С)

Безопасник

- Опять.....
- Какую еще форму отчета придумать, чтобы понравилось?
- Откуда взять цифры?
- Как посчитать в деньгах?
- Как «отбиться» от поползновений к сокращению?

ПРОБЛЕМА №1: НИ ТОГО НИ ДРУГОГО ЭТОМУ НЕ УЧИЛИ

А что наука?

У КОГО БЫ ПОДГЛЯДЕТЬ?

- Отсутствие какой-либо научной базы
- Разница в походах и ожиданиях даже в пределах одной индустрии
- Косность мышления и импорт подходов из гос. органов
- Нежелание создавать что-либо фундаментальное
- Нежелание делиться передовыми практиками -
Ничего не давать конкурентам

Один из лучших стрелков из лука в Японии однажды проходил, через одну деревню. Увидел, что кто-то стреляет из лука, все стрелы попадали точно в цель. Рассматривая результаты стрельбы неизвестного стрелка, лучший мастер понял, что он не лучший. Достав меч для харакири, он хотел покончить с собой. Но местные жители, сказали, что это стреляет местный дурачок. Он сначала стреляет, а потом вокруг стрелы рисует цель. К чему это я? А к тому что кое-кто опять достиг все поставленные цели по плану. Впрочем плана никто не видел.

НИКТО НЕ ЗНАЕТ КАК ЛУЧШЕ ДЛЯ ТЕБЯ

Почему так происходит?

А НА КАКОЙ ТЫ СТОРОНЕ?

Превентивная функция

- Сложно считать
- Не явные результаты
- Не все можно перевести в деньги
-

- Видимый результат
- Легко считается (выявлено..., проведено..., взыскано..., уволено...)
- Легко переводится в деньги
-

Реактивная функция

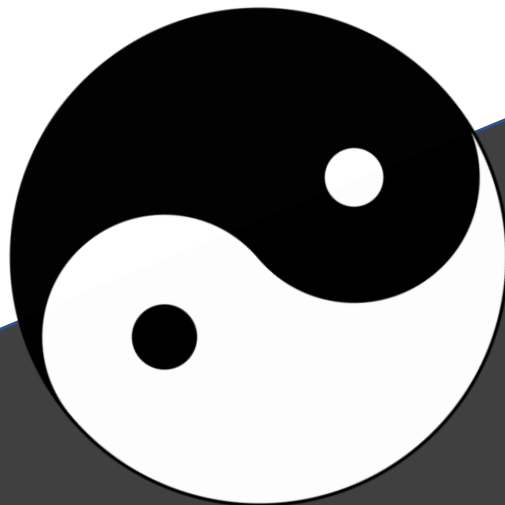
ПРОБЛЕМА: «ТЕМНАЯ СТОРОНА» СИЛЬНЕЕ

Почему так происходит?

А НА КАКОЙ ТЫ СТОРОНЕ?

Превентивная функция

- Уменьшает результат Реактивной
- Чем успешнее, тем более создается видимость ненужности
- Количество модернизируемых процессов уменьшается
- В конечном итоге визуально снижается значимость функции
-



- **Незаинтересованность в развитии Превентивной**
-

Реактивная функция

ПРОБЛЕМА: ПРОТИВОРЕЧИЕ ПОДХОДОВ

Магия цифр

ПОСЧИТАЕМ ВСЁ... НО ЛУЧШЕ НЕ НАДО

Рост показателей

Снижение показателей

Удержание в целевых уровнях

Сравнение по периодам

Формализованные методики ОТСУТСТВУЮТ	36
Удержание/снижение уровня документируемых потерь	29
Соблюдение времени/сроков исполнения запросов/проверок/операционных действий	23
Скорость реакции на инциденты	23
Исполнение программы обучения по безопасности для персонала компании	9
Исполнение формализованного набора контрольных мероприятий	16
Предотвращенный ущерб	51
Коэффициенты снижения количества инцидентов/нарушений	17
Количество предложений по модификации бизнес-процессов, выработанных в результате расследований инцидентов	10
Подтвержденный результат модификации/изменения бизнес-процессов, выработанных в результате расследований инцидентов	19
Обратная связь и оценка от заинтересованных подразделений	19

Результаты инвентаризаций	35
Количество проведенных проверок контрагентов/персонала	31
Результативность проверок контрагентов/персонала (% отклоненных/согласованных)	30
Коэффициенты снижения/роста количества согласованных/несогласованных кандидатов/контрагентов	10
Количество выявленных нарушений/нарушителей	37
Количество проведенных расследований	32
Коэффициенты роста количества расследований	5
Количество расследований (выявление виновных лиц, % выявления)	17
Количество материалов, переданных в органы МВД/возбужденных УД	27
Коэффициент увеличения количества материалов, переданных в МВД	11
Коэффициенты снижения/роста дебиторской задолженности	14
Коэффициенты возврата просроченной задолженности	19
Другое:	

И что же делать?



ОЖИДАНИЯ

Формирование и документирование ожиданий руководства

- Формирование перечня субъективных критериев, пригодных для формализованной оценки
- Трансформация части субъективных факторов оценки в объективный набор измеряемых параметров

ОЦЕНКА

СООТВЕТСТВИЕ

Разработка функционала и методики оценки эффективности в соответствии с Ожиданиями руководства



ВАЖНО: «**ТОН СВЕРХУ**» - руководитель, а не «безопасник» отвечает за безопасность компании

СБ - инструмент

Нормативная база

Федеральное законодательство – антитеррористическая защищенность (Федеральный закон от 06.03.2006 N 35-ФЗ), противодействие коррупции (Федеральный закон от 25.12.2008 N 273-ФЗ), отраслевые акты.

Опора на внутреннюю нормативную базу – издание **политик** по безопасности с отражением основных угроз и усилий по их митигированию, функционала подразделений безопасности и смежных служб, обязанности **каждого сотрудника** делать вклад в безопасность компании; **положений** о подразделениях безопасности, отдельных процессах; **стандартов** использования сил и средств, проведения расследований и т.д.

Антикоррупционные политики и процедуры – основа процессов **экономической безопасности**

- Закупка по завышенной стоимости с откатом
- Предоставление необоснованных скидок при реализации
- Заведение аффилированных поставщиков
- Кража «коммерческой тайны» и другой критичной информации
- Подписание акта/оплата при невыполненных обязательствах
- Создание «боковиков» и увод клиентов

...

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ



**ВНУТРЕННЕЕ
МОШЕННИЧЕСТВО**

Управленческие решения

Не все процессы должны подвергаться оценке по бизне\$\$-методичкам. Недопустимо отношение к контрольным органам как к возвратным инвестициям, за исключением отдельных проектов, где безопасность **непосредственно** влияет на финансовый результат. Недопустимо сравнение результатов СБ по периодам. Многие количественные показатели в безопасности **вредны** для бизнеса.

Управление потерями. Учет потерь в числовом и денежном выражении. Определение числовых показателей допустимых потерь. Выделение сегмента потерь, на которые непосредственно влияет Безопасность, установление показателя на удержание/уменьшение **контролируемых** потерь.

Стандартизация и формализация. Бизнес-процессы безопасности и контрольной деятельности вполне подвергаются **описанию** по бизнес моделям на понятном внутреннему заказчику языке. С внутренними заказчиками утверждается перечень **рисков** и конкретный необходимый **набор процедур**, форма результата их исполнения с закреплением в регламентах с критериями оценки.

Автоматизация. Участие во всех корпоративных трендах. Заведение в системы управления формализованных процедур контроля, хода выполнения, результатов. Разработка собственных систем или приобретение/доработка под нужды контрольных органов. Позволяет качественно отчитываться, следить за рабочей нагрузкой на штат, дает возможность как оптимизироваться, так и расширяться. Все ходы записаны...

Цель и задачи функции «Безопасность»

Цель:

Обеспечение успешного выполнения Компанией своей миссии и достижения бизнес целей с наименьшими затратами путем оценки рисков безопасности, защиты активов и интересов Компании, создания контрольной среды и системы предупреждения возникновения неблагоприятных событий.

Задачи:

- **Экономическая безопасность** — формирование контрольной среды; предотвращение ущерба от недружественных действий третьих сторон и недобросовестных работников; организация и проведение расследований.
- **Безопасность производственной деятельности** - охрана персонала и объектов Компании от преступных посягательств; защита от угроз имуществу Компании.
- **Информационная безопасность** — предотвращение несанкционированного доступа, использования, раскрытия, искажения, изменения, исследования, записи или уничтожения информации.
- **Информационно-аналитическая деятельность** - недопущение зависимости от случайных и недобросовестных деловых партнеров, недопущение приема на работу потенциально опасных работников, обеспечение бизнеса информацией для принятия решений в отношении внешних объектов заинтересованности.

Принципы построения безопасности

- Формирование **центров основных компетенций**: Экономическая безопасность, Безопасность производственной деятельности, Информационная безопасность, Информационно-аналитическая деятельность
- Создание **контрольно-исполнительского** звена
- **Централизация** вспомогательных процессов в ЦО для высвобождения времени контрольно-исполнительскому звену и концентрации на контрольных процедурах (проверка контрагентов и персонала, организация расследований, ИБ, информационная поддержка,)
- **Стандартизация** процессов безопасности и применения технических средств
- Максимально возможное применение **технических средств** безопасности и контроля взамен использования человеческих ресурсов
- **Автоматизация и цифровизация** процессов безопасности
- Разумное использование **аутсорсинга**

Как надо

Обеспечение безопасности – **недостижимая цель,** но надо что-то делать

Формирование матриц/перечней рисков и оценка их влияния на деятельность компании **совместно** с внутренним заказчиком/владельцем риска – **экспертная** оценка рисков

Определение мер управления рисками согласовывая их с заказчиком – формирование комплекса **контрольных процедур**

Согласование форм предоставления **результатов** контрольных процедур

Формализация обратной связи от руководителей и заказчиков – накопление **результатов** деятельности

Регулярный пересмотр перечня рисков и оценка деятельности по управлению. Устранение, минимизация, снижение влияния – **ваши результаты**

«У самурая нет цели, есть только путь...»



НЕ «ОБЕСПЕЧЕНИЕ БЕЗОПАСНОСТИ», А УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ
КОНТРОЛЬНЫЕ ОРГАНЫ – ГИГИЕНА КОМПАНИИ



Александр Сайганов

Партнер, руководитель практики

✉ Alexander.saiganov@comply.ru

🌐 comply.ru | comply.am

📁 t.me/saiganovAlex

📁 t.me/comply_ru

Comply.

info@comply.ru

ООО «Комплаенс Офис»

Россия

ОГРН 1207800126742 | ИНН 7811751473

Санкт-Петербург, 193231, ул. Чудновского, д. 19

Армения

Рег. № 286.110.1233573 | Налоговый № 02861614

Ереван, 0023, пр. Аршакуняц, д. 4



<https://smartkedo.pro/landing/conflict/>

Система автоматизации раскрытия сведений о конфликте интересов с УНЭП