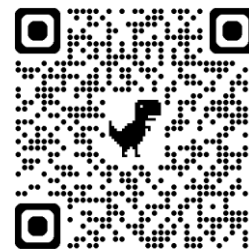


Конфликт интересов в работе ОФР.

ПРАКТИЧЕСКИЕ КЕЙСЫ И СПОСОБЫ ПРЕДОТВРАЩЕНИЯ.



Снежана Газиян, CIA, AIRC,
руководитель направления комплаенс
snezhana.gaziyan@gmail.com
+7905 582 7512



Prima di cominciare...

Конфликт интересов – это неизбежная часть процесса. Это не риск, но фактор и источник иных рисков. И также драйвер изменений.

Управление конфликтом интересов – это важный инструмент управления основными рисками ОФР. И отражение корпоративной культуры (=заботы о репутации)



Un po' di teoria per andare avanti...



4 СТРАТЕГИИ РАБОТЫ С РИСКАМИ



СТРАТЕГИЯ УКЛОНЕНИЯ

ПРЕДПОЛАГАЕТ ПОЛНОЕ ИСКЛЮЧЕНИЕ РИСКА ИЗ ПРОЕКТА. МЫ ДОЛЖНЫ ПРИДУМАТЬ РЕАГИРОВАНИЕ, КОТОРОЕ ПОЗВОЛИТ БЫТЬ УВЕРЕННЫМИ, ЧТО РИСК НЕ МАТЕРИАЛИЗУЕТСЯ.



СТРАТЕГИЯ ПЕРЕДАЧИ

ПЕРЕКЛАДЫВАЕТ ПОСЛЕДСТВИЯ МАТЕРИАЛИЗАЦИИ РИСКА И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА РЕАГИРОВАНИЕ НА ТРЕТЬЮ СТОРОНУ. ПРИ ЭТОМ САМ РИСК НЕ УСТРАНЯЕТСЯ. ПЕРЕДАЧА РИСКА ПРАКТИЧЕСКИ ВСЕГДА ПРЕДПОЛАГАЕТ ФИНАНСОВЫЕ ЗАТРАТЫ НА ПЕРЕДАЧУ И ПОЛУЧЕНИЕ ФИНАНСОВОЙ КОМПЕНСАЦИИ В СЛУЧАЕ МАТЕРИАЛИЗАЦИИ РИСКА.



СТРАТЕГИЯ СНИЖЕНИЯ

ЯВЛЯЕТСЯ САМОЙ РАСПРОСТРАНЕННОЙ И МОЖЕТ ПРИМЕНЯТЬСЯ К ЛЮБОМУ РИСКУ, ТАК КАК ПОДРАЗУМЕВАЕТ УМЕНЬШЕНИЕ ВЕРОЯТНОСТИ ИЛИ ВЛИЯНИЯ РИСКА НА ПРОЕКТ.



ПРИНЯТИЕ РИСКА

ЕСТЬ ДВА ВАРИАНТА ДЛЯ СТРАТЕГИИ ПРИНЯТИЯ:
АКТИВНОЕ ПРИНЯТИЕ – ФОРМИРУЕТСЯ РЕЗЕРВ ВРЕМЕНИ НА УСТРАНЕНИЕ ПОСЛЕДСТВИЙ МАТЕРИАЛИЗАЦИИ РИСКА И РЕЗЕРВ ДЕНЕГ.
ПАСИВНОЕ ПРИНЯТИЕ – ПРЕДПОЛАГАЕТ НАЛИЧИЕ ПЛАНА Б НА СЛУЧАЙ ЕСЛИ РИСК МАТЕРИАЛИЗУЕТСЯ.

... e anche vocabolario comune

273-ФЗ

Под конфликтом интересов в настоящем Федеральном законе понимается ситуация, при которой личная заинтересованность (прямая или косвенная) лица, замещающего должность, замещение которой предусматривает обязанность принимать меры по предотвращению и урегулированию конфликта интересов, влияет или может повлиять на надлежащее, объективное и беспристрастное исполнение им должностных (служебных) обязанностей (осуществление полномочий).

OECD

conflict of interest arises “when a public official has private-capacity interests which could improperly influence the performance of their official duties and responsibilities

AU

A conflict of interest exists when a public official or other person has a personal interest, or another duty that could affect or be affected by, how the public official or person performs their public or official functions or duties.

A real (actual) conflict of interest exists where you have a personal interest or competing duty that could affect or be affected by the way you perform your official functions or duties.

An apparent (perceived) conflict of interest exists where a reasonable person might think that you have a personal interest, relationship or competing duty that could affect or be affected by the way you perform your official functions or duties, even though there is no real conflict of interest.

US

A conflict of interest (COI) occurs when an individual's or organization's personal interests—financial, professional, or personal—clash with their professional duties or objectivity. This risk to impartial decision-making can be actual, potential, or perceived, and often requires disclosure, management, or recusal to maintain trust. Common synonyms include competing interests, divided loyalties, and bias.

Конфликт интересов — это ситуация, при которой личная заинтересованность сотрудника влияет или может повлиять на надлежащее, объективное и беспристрастное исполнение должностных обязанностей или осуществление полномочий, в результате чего возникает противоречие между интересами <ОФР>, ее работников, должностных лиц, клиентов, контрагентов и иных заинтересованных в деятельности <ОФР> лиц – и действия (или бездействие) одной стороны влекут наступление негативных последствий, включая нанесение ущерба в виде убытков, или иным образом нарушают права и законные интересы другой стороны.

... e anche vocabolario comune



Личная заинтересованность — заинтересованность сотрудника или связанных лиц в получении материальных и нематериальных благ и иных преимуществ в результате использования информации, не являющейся общедоступной, но находящейся в распоряжении сотрудника в силу возложения должностных обязанностей или наделения полномочиями, возможности использования служебного положения или влияния на принятие решений, в том числе, провоцирующее нарушение иными сотрудниками должностных инструкций или ВНД, и возможность получения такой личной выгоды.

Связанные лица – состоящие в близком родстве/ свойстве или организации, с которыми сотрудник связан имущественными или корпоративными отношениями



Риск потери деловой репутации – риск возникновения убытков в результате негативного восприятия организации со стороны ее участников, контрагентов, надзорных органов и иных заинтересованных сторон, которые могут негативно повлиять на способность организации поддерживать существующие и (или) устанавливать новые деловые отношения и поддерживать на постоянной основе доступ к источникам финансирования.



Распознаешь – значит вооружен!

Организационный КИ



Личный КИ



Плохое ТЗ – результат ... тоже так себе



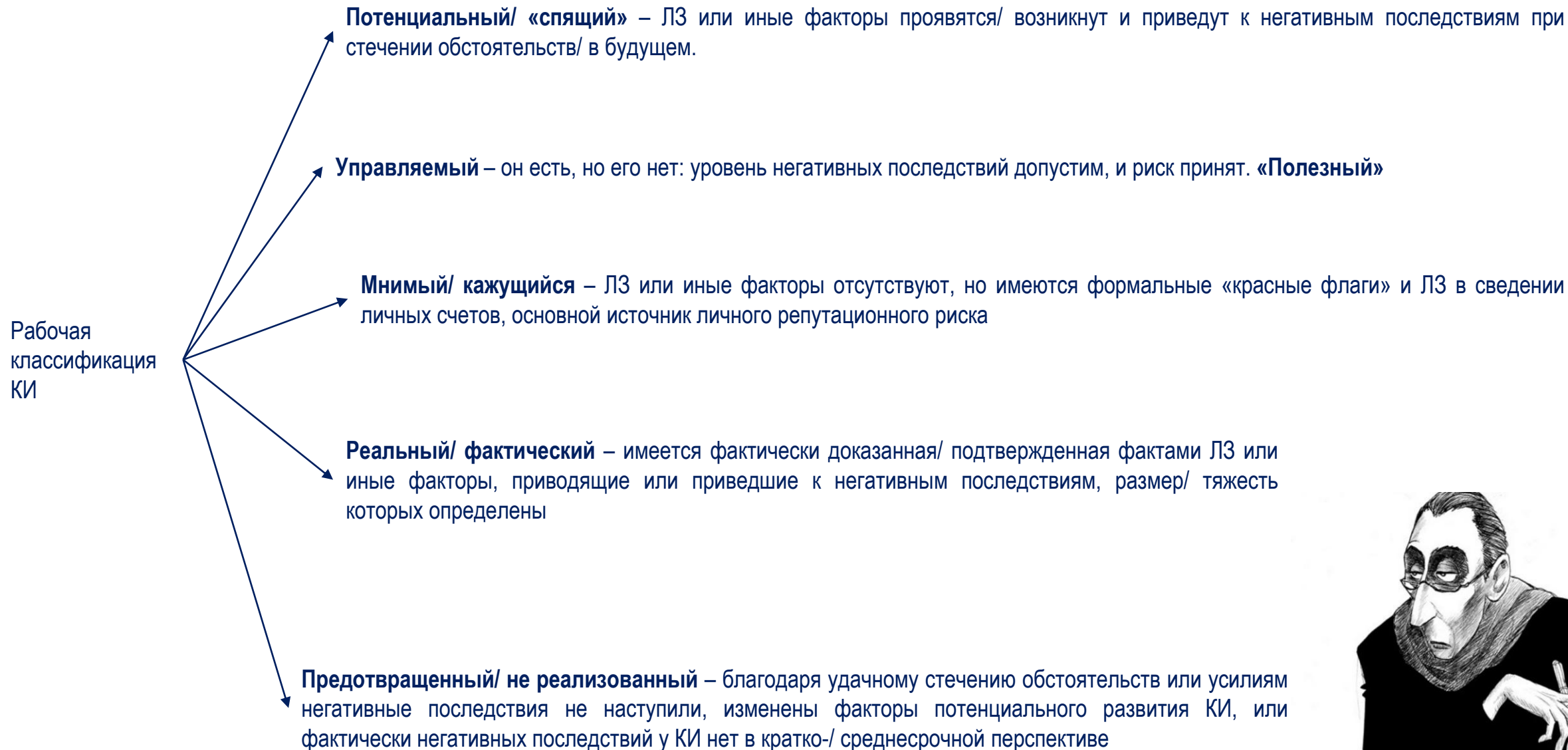
Избегание, снижение, передача, принятие?

Меры по выявлению и предотвращению КИ должны соответствовать источникам: организационный, личный... или смешанный (но в какой пропорции?)

Меры по урегулированию должны соответствовать фактическому перечню негативных последствий и уровню рисков



Из практики...



Из практики...

Дело KPI против KRI

Бонус «продажника»/ «привлеченца»/ «дилера»/ «директора по развитию» зависит от количества / денег сейчас, а не от качества/ денег потом. Риски: жалобы, охлаждение, штрафы (последствия в целом) – забота других. Не так ли?

Дело в шляпе или дело привычки

Инициатор закупки настаивает на продолжении сотрудничества с провайдером (он лучше знает предметную область). «Закупщик» настаивает на новом провайдере с формально лучшей ценой (он лучше знает рынок). У кого из двоих в провайдере работает теща?

Дела бывших и пришлых

Бывший руководитель, состоящий в СД vs нынешний руководитель/ акционер vs сотрудник «от иван-иваныча»/ старожилы vs варяги/ стажер как шпион-«наушник»

В ходе продажи б/у имущества ФИ на аукцион подаёт заявку лицо, называющее цену, почти совпадающую с «комфортной» ценой, обсуждавшийся на заседании комитета

Руководитель уникального проекта по совместительству преподаёт в ВУЗе по направлению, связанному с проектом, и чтобы протестировать гипотезу настаивает на изменении ряда процессов

При вхождении на рынок в регионе А лицо, отвечающее за привлечение и взаимодействие с клиентами, одновременно оценивает уровень риска и проводит идентификацию

Сотрудник, оценивающий кредитные риски клиента/ контрагента, владеет значимым пакетом акций одного из заемщиков, а также в силу доступа к клиентской информации в целом – владеет коммерчески значимой информацией о конкуренте потенциального заемщика

Для «исторических» многократно продлеваемых продуктов ИСЖ/ПП используется система на движке, который поддерживают специалисты, в настоящий момент ставшие на рынке штучными. Такой сотрудник одновременно поддерживает аналогичную архитектуру в банке (не входящем в экосистему).

Дело своих не бросаем

Руководитель HR принимает окончательное решение с учетом «дополнительного балла»: 1 - те, с кем ранее работал и сохранил добрые отношения, 0,9 - если ходатайствует менеджмент, 0,75 - рекомендация сотрудников, которым он доверяет, 0,55 – стандартная рекомендация «приведи друга», 0,4% - «звезда на рынке».

Дело о служебном романе

Романтические отношения в департаменте А перешли в официальные. Брак ключевых сотрудников в рамках сквозного процесса департамента Б и департамента В распался.



Из практики...



Анкета каждому новому сотруднику. **Анкета** при переводе. KYE для KPI для Evaluation

Ежегодный опрос всех сотрудников

Опрос сотрудников «подверженных» направлений/ регулярный пересмотр перечня.

Закупки\ продажа имущества

Клиентчики\ дилинг

Админ\ HR

Региональные подразделения

ИТ-проекты \ проекты развития

Мотивационные программы\ благотворительность

Корпоративные карты/ телефоны + доверенности/ представительские функции: ежегодная ревизия



hotline@...  



Предупреждение – запрос на прекращение сторонней занятости/ участия → **увольнение**

Коллегиальное принятие решений в отношении проектов развития\ запрос **внешней экспертной оценки**

Расширенное обязательство об информировании при возникновении ЛЗ, открытость к проверке заявлений

Изменение ДИ, пересмотр доверенностей, перевод в другое подразделение, пересмотр прав доступа

«Культурный код»/ традиции

Провоцируемый/ поощряемый личный КИ



Инструменты (выявления/распознавания и предотвращения)

Выявление отклонений:

- Проекты ВНД/ОРД, проекты развития, паспорта продуктов, описания БП, ...
- Анализ расходов и убытков (координация с ОР)
- Нестандартные заявки/ транзакции клиентов (координация с СФМ, СИБ/СФА)
- Отклонение от типовых условий/ договоров (координация с ЮД/ СЗ)
- Доступ к отчетам ВА, СВА, внешних инспекторов
- Мероприятия рекламного, стимулирующего характера, практики привлечения клиентов; PR; CSR – координация с анти-корр.

Дисциплина и вовлеченность:

- Доступность форм и каналов сообщения о ЛЗ, СЗ, иных факторах КИ + общий канал сообщения о нарушениях (hotline) + каналы сообщений по типам инцидентов (например, ИБ, ОР, ...)
- Ежегодный опрос всех сотрудников
- Анкетирование при приеме/ переводе
- Анкетирование при внутренней продаже или передаче имущества
- Прямые и скрытые «члены семьи» в рамках оргструктуры
- Регулярное обучение, напоминание, проверка знаний через case study



«Знай своего сотрудника»

- Инструменты HR по распознаванию склонностей – предложения по мотивации и позиции
- Ротация должностных лиц/ матричная подчиненность
- Неотвратимость и пропорциональность мер воздействия, если КИ привел к рискам

«Обычаи и традиции».

Инструменты защиты сотрудников от внешних угроз.

Сотрудник как ИП, СЗ, блогер, консультант, ...

Сотрудник как БВ, собственник, член СД/НС

Сотрудник как ПДЛ



Урегулирование как предотвращение или работа с риском/ами



Работа с отклонениями:

- Пересмотр ДИ, ПП, штатного расписания/ оргструктуры, приказов, доверенностей ...
- Запрос пояснений нестандартных расходов, расходов вне источников доходов
- Пересмотр уровня риска и условий обслуживания клиентов или взаимодействия с контрагентами
- Отказ в отклонении от правил по расходам рекламного/ стимулирующего/ представительского/ благотворительного характера
- Создание РВП по источникам КИ, учет в матрице рисков

Дисциплина и вовлеченность:

- Дисциплинарные меры по отношению к сознательным нарушениям
- Дисциплинарные и экономические меры по отношению к провокации нарушений
- Включение мер защиты сотрудников в планы ОНВД или аналогичные
- Поощрение «кооперационного комплаенс» сотрудника и руководителя СП
- Непринятие нарушений Кодекса этики, в том числе превышения/ размытия полномочий «ветеранов труда», «чемпионов» и т.п.
- Разъяснение региональной/ страновой специфики

Риски-реципиенты и риски-провокаторы:

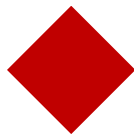
- Коррупция
- Мошенничество (внутреннее и внешнее)
- ИБ/ИС (утечка конфиденциальной информации, back doors)
- МР (использование инсайдерской информации)
- ОД/ФТ (обход мер контроля, вовлечение)
- Санкционный риск (обход мер контроля)
- Операционный риск (регуляторный, сбои ИС, операционные ошибки, модельный риск)
- *Стратегический риск. Репутационный риск*

(КИ) риски участников экосистемы и ключевых контрагентов

(КИ) риски СД/ НС



Е per concludere...

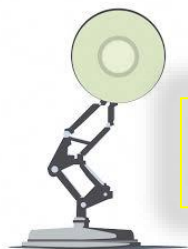


С чего начинается работа с КИ в вашей организации –

С внешней/ нормативной необходимости?



С определения / расчета цены связанных рисков ?



С комплаенс-среды и культуры комплаенс

И нет, это не благоглупости... если уж учиться у Поднебесной, то и играть в долгую



ВОПРОСЫ?

Комментарии?

*В процессе подготовки презентации ни
один пиксаровский мультик не пострадал*



Снежана Газиян, CIA, AIRC,
руководитель направления комплаенс
snezhana.gaziyan@gmail.com
+7905 582 7512

