

Программа Комплаенса И Деловой Этики За Один Доллар В День:

Как Небольшой Компании
Обзавестись Эффективной
Программой

Джозеф Э. Мерфи, CCEP, CCEP-I



SOCIETY OF CORPORATE
COMPLIANCE AND ETHICS

6500 Barrie Road, Suite 250, Minneapolis, MN 55435, United States (США)
+1 952 933 4977 или 888 277 4977 | www.corporatecompliance.org

© Общество по корпоративному комплаенсу и деловой этике, март 2014 г.

Введение

Рой Снелл, президент Общества по корпоративному комплаенсу и деловой этике (SCCE), Ассоциация по контролю соблюдения правовых норм здравоохранения (HCCA)

Много лет я выслушивал жалобы тех, кто не желает внедрять у себя комплаенс-программы. Должен признаться, я не вполне понимаю, как можно противиться инициативе, призывающей следовать закону и поддерживать этическую культуру. Как часто происходит в спорных ситуациях, люди с неустойчивой позицией или плохо осведомленные люди склонны преувеличивать и выдвигать необоснованные утверждения или допущения. В нашем случае противники комплаенс-программ делают акцент на их дороговизну.

Бесспорно, при желании можно потратить N-ную сумму денег на комплаенс-программу и убедиться в том, что ваши инициативы дорого обходятся. Существуют компании, которые действительно создали дорогостоящие комплаенс-программы. И все же в корне необоснованно говорить о том, что любая компания, желающая осуществлять комплаенс-программу, должна серьезно потратиться. Заявления о том, что некоторые компании, в частности, мелкие и средние, слишком малы, чтобы реализовать комплаенс-программу, далеки от реальности. Если начистоту, то любой человек с крохой опыта в коммерческой сфере знает, что любую бизнес-операцию можно выполнить как успешно, так и неуспешно. Комплаенс – не исключение. Вы можете реализовать эффективную комплаенс-программу без значительных затрат, если точно знаете, что следует делать.

Люди без четкой программы действий склонны впадать в излишества или бросаться в крайности. Они полагают, что эффективность требует расточительности. Но люди, которые знают, что делают, как правило, действуют эффективно. Я ни разу не встречал опытного профессионала по комплаенсу, который бы утверждал, что малые компании ни на что не способны. Зато я видел, как «советчики» без должного опыта вынуждали компании затрачивать непомерные суммы на комплаенс-программы. Они не знали, что следует делать, и потому разрабатывали сложные, громоздкие и бюрократические процедуры. Я наблюдал, как люди вкладывали миллионы в комплаенс-программу, но их усилия не стоили и ломаного гроша, потому что деньги были использованы нерационально. Я знал одну фирму, которая заплатила миллионы

долларов консалтинговому агентству ради того, чтобы получить сорок три пухлых папки нормативной документации и методических указаний. Пожалуй, это была одна из непревзойденных по своей бессмысленности комплаенс-программ. В компании полагали, что движутся в нужном направлении, консалтинговая фирма зарабатывала деньги, а в итоге – кипа никому не нужных бумаг. Комплаенс – это не пачки бумаг (или мегабайты компьютерной памяти), забитые правилами и установлениями, и не бюрократические процедуры, годные лишь на то, чтобы выжать досуха ваши ресурсы и поглотить ваше время. Комплаенс-программы – это умение правильно и с умом использовать инструменты этико-нормативного регулирования для эффективного предупреждения, выявления и устранения проблем.

Мы слишком долго отмалчивались в ответ на лживые заявления о том, что для получения по-настоящему эффективной комплаенс-программы необходимо извести тонну денег на всевозможных консультантов и сочинителей нормативной документации. Не так давно Джо Мерфи показал мне свой очерк «Программа комплаенса и деловой этики за один доллар в день». Я поделился с ним нашей общей озабоченностью инсинуациями на тему комплаенс-программ и попросил позволения опубликовать его работу в виде брошюры. Я предложил «завалить этими брошюрами весь мир». Само собой, мы предварительно убедились, что это не обойдется нам слишком дорого. В общем, мы решили, что будем предоставлять эти брошюры бесплатно любому желающему. Итак, мы распространяем этот документ в электронном виде, и он доступен всем желающим. Любой человек может воспользоваться нашей брошюрой и передать ее кому угодно (только не удаляйте с титульной страницы имя Джо и название нашей организации – SCCE). Это наше публичное возражение. Оно адресовано небольшим компаниям. Мы не пытаемся внушить вам, что крупные компании в отраслях с высокой степенью риска могут внедрить комплаенс-программу всего за один доллар в день. Впрочем, специалисты по комплаенсу из крупных компаний, несомненно, смогут повысить рентабельность, изучив эффективные и продуктивные стратегии Джо. Любую программу можно сделать еще более прибыльной и эффективной. Следовательно, любой человек сможет извлечь пользу из персонального взгляда Джо на инициативы по внедрению экономичных комплаенс-программ.

Программа Комплаенса И Деловой Этики За Один Доллар В День: Как Небольшой Компании Обзавестись Эффективной Программой

Автор: Джозеф Э. Мерфи, CСЕР, CСЕР-I

Допустим, вы владеете или управляете компанией. Пусть это не гигантская международная корпорация, но и не фирма, которой можно руководить из своей гостиной. Вам известно, что государственные правоохранительные органы настоятельно рекомендуют компаниям принимать программы комплаенса и деловой этики. Или, возможно, вы видели доклады об отраслевых лидерах, реализующих эти программы, и хотите разобраться в сути вопроса. Существуют ли причины, по которым и вам следует задуматься о внедрении «программы комплаенса и деловой этики»? Каково ее значение для вашего бизнеса, и можете ли вы ее себе позволить?

Сегодня в крупных компаниях и прочих организациях наметилась стойкая тенденция принимать меры для предупреждения нарушений закона и неэтичного поведения. В среде многонациональных компаний применяются сложные, четко организованные программы. На выполнение этих программ компании выделяют персонал и значительные средства из своего бюджета. Они принимают исчерпывающие кодексы поведения, разрабатывают программы компьютерного дистанционного обучения и нанимают ведущие юридические и бухгалтерские фирмы для помощи в выполнении этой задачи. Подходит ли этот вариант для вашей фирмы?

Что такое программа комплаенса и деловой этики ?

Возможно, вы считаете, что программа комплаенса и деловой этики – это некая экзотическая правовая структура, детище крупных юридических и бухгалтерских компаний. Либо же это комплекс детализированных правовых норм, которые, по мнению правительства, должны соблюдать коммерческие компании. Но на самом деле действующие программы обусловлены двумя факторами: стремлением руководства соблюдать правовые и этические нормы, и эффективными шагами, которые оно применяет для достижения этой цели. Эти программы призваны гарантировать то, что все люди, вовлеченные в деятельность компании, знают, что делают, и верят, что компания всерьез настроена на соблюдение законодательных и этических норм. Инструменты управления, позволяющие компании добиваться успеха в бизнесе, одновременно должны гарантировать соблюдение компанией правовых и этических норм.

Чем вам может быть полезна программа комплаенса и деловой этики ?

Существуют веские причины для подобной инициативы. Первая опорная точка – документ под названием «Федеральное руководство по вынесению приговоров», разработанный в США. Это законодательные нормы, на которые опираются федеральные судьи США при вынесении приговора, согласно которым, на компанию, обвиняемую в нарушении федерального уголовного законодательства, может быть наложен значительный штраф. Но если компания сама сообщает о совершенных ей правонарушениях, сотрудничает с государственными органами и имеет эффективную программу комплаенса и деловой этики, она получает очень значительное преимущество в том, что касается штрафных санкций: возможно уменьшение на 95%. Прочие государственные агентства и органы также поддерживают эту инициативу. Эта тенденция уже привлекла внимание многих, но еще большее число людей проявляет неослабевающий интерес к событиям в этой области.

Очевидно, что главным доводом в пользу внедрения программы комплаенса и деловой этики является предупреждение нарушений на ранней стадии. Бывали случаи, когда коммерческие организации платили огромные штрафы, а нарушившим закон предпринимателям грозили длительные тюремные заключения. Не говоря уже о судебных издержках и серьезном ущербе для репутации. И здесь особенно важно то, что даже в случае свершения правонарушения судебные органы учтут вашу тщательно выполняемую программу внутрикorporативного контроля при рассмотрении фактов, свидетельствующих против компании. Ваша компания может даже избежать судебного преследования или, по меньшей мере, получить более мягкое наказание. К тому же, вас не отстранят от государственных заказов (от участия в государственных тендерах). А в некоторых случаях комплаенс-программа позволит вам избежать юридической ответственности или поможет отклонить иски о денежной компенсации.

Правоохранительные органы за пределами США также настоятельно рекомендуют компаниям использовать программы комплаенса и деловой этики. ОЭСР, международная организация, объединяющая наиболее экономически развитые демократические страны, присоединилась к другим государствам в борьбе с подкупом должностных лиц иностранных государств. Эти государства, включая США, приняли на себя обязательства по продвижению программ комплаенса и деловой этики и опубликовали пошаговое руководство по внедрению таких программ. Замеченная в правонарушении компания, будь то в США или в другой стране, должна будет предоставить суду существенное доказательство своих усилий по соблюдению законодательства и этических норм.

Программа, обеспечивающая реализацию управленческих навыков и контроля коммерческой деятельности, может не только предотвратить противоправные действия в вашей компании, но и защитить вас от хищений, мошенничества и злоупотреблений со стороны других компаний. Ассоциация Сертифицированных Ревизоров по Расследованию Хищений и Мошенничества определила, что среднестатистическая компания теряет от 5 до 6 процентов прибыли по причине мошенничества. Тогда как эффективная комплаенс-программа способна значительно сократить этот дорогостоящий риск.

Не все преимущества комплаенс-программ относятся к области защиты. Все большее число крупных авторитетных компаний стараются выбирать для бизнеса достойных доверия партнеров. Небольшие компании, имеющие программы комплаенса и деловой этики, являются более безопасными и желательными бизнес-партнерами для этих гигантов. Если вы – энергичный предприниматель, вы можете использовать ваши инициативы по комплаенсу и корпоративной этике в качестве способа обеспечения сотрудничества с крупными компаниями, которые откроют вам двери к недостижимым прежде возможностям. И еще одна причина: вы ведь надеетесь в один прекрасный день продать свой бизнес и выйти на пенсию? Может случиться, что покупатель поинтересуется, какую программу комплаенса и деловой этики вы применяете – это входит в стандартную процедуру оценки компании перед покупкой. Авторитетные компании уже внедрили и используют свои программы комплаенса и деловой этики, и им будет необходима уверенность в том, что покупка вашей компании не повлечет за собой никаких негативных последствий.

Правда ли, что программы комплаенса и деловой этики предназначены исключительно для финансово обеспеченного меньшинства?

К счастью, комплаенс – это не та область, где «больше» значит «лучше». Степень формальности, требуемая для эффективной программы, зависит от таких факторов, как размер компании. По этой причине более мелкие компании могут получить реальное преимущество перед крупными корпорациями. Высшие руководители крупных многонациональных компаний не в состоянии знать в лицо каждого сотрудника, тогда как глава небольшой фирмы может наладить личный контакт с работниками и самостоятельно донести до них идею о необходимости соблюдения принципов деловой этики. Если руководство берет на себя реальные обязательства и опирается на знающих советчиков, небольшая компания сможет внедрить эффективную программу, которая будет столь же полезна, сколь и программа крупной компании, действительно сможет повлиять на устранение правовых и этических проблем, а возможно даже увеличит производительность компании.

Все это связано с тем, что самая важная составляющая комплаенс-программы ровным счетом ничего не стоит: нужно всего лишь всерьез отнестись ко взятым на себя обязательствам по соблюдению деловой этики. В связи с этим важно помнить: программу комплаенса и деловой этики следует внедрять только в том случае, если вы серьезно настроены на ее имплементацию. Чем иметь фиктивную программу, лучше не иметь никакой.

С чего следует начать?

Вряд ли вы догадаетесь, где найти важнейшее руководство, которое поможет вам приступить к внедрению программы комплаенса и деловой этики, – это набор положений, на которые опираются судьи в США при вынесении приговора. Это «Федеральное руководство по вынесению приговоров», которое судьи США используют для определения тяжести взыскания, налагаемого на компанию, признанную виновной в правонарушении. Но это же Руководство предусматривает лазейку для компаний, которые используют эффективную программу комплаенса и деловой этики, самостоятельно сообщают о своих нарушениях и сотрудничают с правовыми органами. Чтобы быть «эффективной», программа должна быть тщательно разработанной и отвечать 7 минимальным требованиям. В отличие от большинства государственных нормативных актов, Руководство по вынесению приговоров полезно тем, что в основной своей части оно ориентировано на организационно-распорядительную деятельность. Приведенные в нем положения очень близки тем, которые опытный руководитель мог бы использовать для управления любым бизнес-проектом. К тому же, сфера их влияния не ограничивается вынесением приговора, эти же нормативы используются и в других областях правовой системы.

Руководство по вынесению приговоров – это основной информационный источник, однако он не является единственным. Другим важным нормативным документом, опубликованным ОЭСР, международной организацией, объединяющей множество развитых государств, является «Руководство по передовому опыту». Так как в центре внимания этого документа – предупреждение подкупа должностных лиц иностранных государств, в нем перечисляются практические мероприятия, большинство из которых подойдет для любой программы. Эти рекомендации, также как и опыт других компаний, помогают нам при выборе способов внедрения комплаенс-программы в условиях малого бизнеса.

Необходимы ли высокооплачиваемые эксперты для составления эффективной программы?

Кто-кто может не согласится, однако мы верим, что ответ – «нет». Хотя мы не отрицаем, что в некоторых случаях помощь бывает очень важна. Например, при первых признаках возможных правонарушений в вашей компании лучше всего обратиться к опытному юристу. Помните, что все изложенное в этом документе адресовано тем, кто только приступает к разработке комплаенс-программы. Эта брошюра не может заменить правовую консультацию. Если вам требуется консультация по правовым вопросам, следует обратиться к компетентному юристу.

Мы верим, что компания может разработать прекрасную программу комплаенса и деловой этики без существенных затрат. На начальном этапе вам потребуется всего несколько приобретений. Мы рекомендуем, чтобы любой специалист, которого вы назначите ответственным за программу комплаенса и деловой этики, всерьез рассмотрел вопрос о вступлении в Общество по корпоративному комплаенсу и деловой этике (SCCE). Стоимость годового членства в SCCE составляет 295 долларов США, это позволит вам присоединиться к рядам организации, профессионально занимающейся вопросами комплаенса и деловой этики. Но даже без вступления в данную организацию ваш специалист по комплаенсу и деловой этике сможет получить большие преимущества, получив доступ ко всем бесплатным ресурсам, имеющимся в сети SCCE, www.corporatecompliance.org. Кроме этого вам потребуется совсем немного: в частности, пачка обыкновенной белой бумаги стоимостью 5,89 долларов и блокнот за 0,85 долларов. Здесь мы не учитываем средства, уже израсходованные вами на оснащение своего бизнеса: компьютер, телефон, ручки и т.п. Ведь вы не приобретаете их специально для составления программы комплаенса и деловой этики.

Наличные расходы на реализацию программы комплаенса и деловой этики могут быть очень незначительными, чего не скажешь об усилиях, которые вам придется затратить. Ключевой элемент комплаенс-программы – это не деньги, а упорство и последовательность. Она требует серьезного настроя и систематического подхода.

ПУТЬ К ТЩАТЕЛЬНО РАЗРАБОТАННОЙ ПРОГРАММЕ КОМПЛАЕНСА И ДЕЛОВОЙ ЭТИКИ

Здесь описаны базовые элементы комплаенса и деловой этики, сформулированные на основании «Руководства по вынесению приговоров», «Руководства по передовым практикам» ОЭСР и практического опыта компаний, которые научились эффективно объединять эти элементы без серьезных затрат. Для каждого элемента приводятся примеры возможных действий. Предлагается множество вариантов на выбор, но для соответствия минимальным стандартам и обеспечения реальной работоспособности программы выполнение каждого пункта является обязательным.

Отправные точки.

1. Перейдите на веб-сайт Общества по корпоративному комплаенсу и деловой этике www.corporatecompliance.org. Там вы найдете широчайший выбор общедоступных бесплатных ресурсов. Расходы – 0 долларов.
2. Зарегистрируйтесь в социальной сети SCCE на странице www.corporatecompliance.org/scenet. Регистрация также бесплатна и дает вам возможность обмениваться ресурсами, идеями и вопросами с практикующими специалистами всего мира. Расходы – 0 долларов.
3. Общайтесь в сети Интернет с другими компаниями, крупными и мелкими. Обмен информацией – это неотделимый и важный аспект комплаенса и деловой этики. Любая компания с аналогичной специализацией, поставщик или клиент, может иметь собственного специалиста по комплаенсу и деловой этике и полезные материалы, которые могут быть предоставлены вам. Вы можете обратиться к лицам, отвечающим за комплаенс и деловую этику в крупных компаниях, с которыми вы ведете дела (или на которые хотите произвести впечатление), и попросить у них копии имеющихся материалов. Не стесняйтесь обращаться за советом, но всегда убеждайтесь, что полученные вами советы и материалы действительно имеют ценность для вашей компании. Расходы – 0 долларов.

4. Воспользуйтесь доступом в группы, в которых вы уже состоите. Это могут быть торгово-промышленные объединения, местные торговые палаты или группы типа «Ротари». В них вы можете коллективно обсуждать проблемы комплаенса и деловой этики, обмениваться мнениями с людьми из других компаний, которые могут бесплатно снабдить вас полезной информацией. Расходы – 0 долларов.
5. Ведите записи обо всей ваших действиях по комплаенс-программе. Сохраняйте эти записи в своем компьютере, распечатывать их необязательно. (Но при этом регулярно выполняйте резервирование ваших компьютерных данных. Если вы этого еще не делаете, начните завтра же, и не потому что это требуется для целей комплаенса и деловой этики, а потому что иначе вы рискуете потерять свои важные коммерческие данные.) Расходы – 0 долларов.

А. Оценка рисков. Вы должны знать, с какими рисками в области комплаенса и деловой этики сталкивается ваша компания, и оценивать их в соответствии со степенью их опасности.

1. Читайте экономические журналы и деловую прессу. Если вы уже читаете деловые новости в журнале, уделите внимание заметкам о правонарушениях и проблемах комплаенса, с которыми сталкиваются другие компании. Возникали ли у других компаний проблемы в области, которая затрагивает и ваш бизнес? Ведется ли следствие против кого-либо из предпринимателей вашей отрасли? Учитесь на чужих ошибках. Убедитесь, что эта проблемная сфера учтена в вашей программе комплаенса и деловой этики. Если вы не подписаны на коммерческую периодику, то при случае посещайте библиотеку и читайте прессу там. Делайте записи о своих посещениях. Расходы – 0 долларов.
2. Изучите выложенные в сети Интернет кодексы деловой этики компаний, действующих в той же коммерческой области. Как правило, в этих кодексах учитываются большинство возможных рисков. Включите их в вашу оценку рисков. Расходы – 0 долларов.

3. Обратитесь в ваше торгово-промышленное объединение и попросите пригласить сторонних специалистов, например, юристов, которые могли бы указать членам объединения на возможные проблемы комплаенса и деловой этики. То же самое можно сделать в еще более широких рамках в таких группах, как «Ротари», члены которых должны организовывать выступления сторонних докладчиков. Добавьте полученные сведения в свою оценку рисков. Расходы – 0 долларов.
 4. Добейтесь того, чтобы ваше торгово-промышленное объединение провело совещание по вопросам оценки рисков в сфере комплаенса и деловой этики, и используйте полученную информацию в собственной оценке рисков. Расходы – 0 долларов.
 5. Изучите список областей правовых рисков и решите, которые из них могут повлиять на ваш бизнес. Какие из этих рисков уже повлияли на другие компании в вашей отрасли? Тщательно записывайте все, что вы делаете по изучению различных рисков, чтобы не создавалось впечатление, что вы проигнорировали возможный для компании риск. Расходы – 0 долларов.
 6. Если вы формируете международный комитет по комплаенсу и деловой этике, включите в план повестки дня регулярные обсуждения рисков, с которыми сталкивается ваша компания. Обязательно ведите протокол этих обсуждений. Расходы – 0 долларов.
- В. Разработайте стандарты и процедуры по предупреждению правонарушений.*
1. Под «стандартами» обычно понимают кодекс поведения. Посмотрите в сети Интернет, что написано в кодексах поведения других компаний. Компании, которые представлены на крупных фондовых биржах, теперь публикуют свои кодексы поведения в сети Интернет, в результате образовалось огромное количество бесплатных доступных ресурсов. Расходы – 0 долларов.
 2. Составьте заявление об обязательствах по соблюдению правовых норм и деловой этики, принятых вашей компанией. Сядьте за свой ноутбук, подготовьте это заявление и распространите его среди сотрудников вашей компании, чтобы узнать их мнения. Затем переработайте заявление с учетом полезных замечаний и выложите его на своем веб-сайте, если он у вас есть. Если нет, разошлите его всем своим контактам. Расходы – 0 долларов.

3. Возьмите отрывной блокнот. Пусть это будет один из тех никому не нужных блокнотов, которые провалялись у вас на полке лет 5 или больше. Вырвите из него исписанные листы и напишите заголовок «Программа комплаенса и деловой этики [название вашей компании]». Записывайте в этот блокнот все, что может подтвердить наличие у вас комплаенс-программы. Цена – 5,89 долларов за бумагу (уже учтено выше). Или просто создайте новую папку на своем компьютере и сохраняйте в ней все нужные материалы абсолютно бесплатно.
4. Составьте кодекс поведения для своей компании. Множество образцов можно найти в сети Интернет. Закон по охране авторского права предписывает получить разрешение у другой компании, если вы хотите в точности скопировать отрывки из ее документа, но на копирование идей разрешение не требуется. Люди, занятые в сфере комплаенса и деловой этики, обычно охотно делятся своими наработками, так что, возможно, вам без труда удастся получить разрешение на точное копирование требуемых вам отрывков текста. Если ваша компания располагает системой обмена мгновенными сообщениями или если у каждого сотрудника имеется персональный компьютер, вы можете бесплатно разослать своим сотрудникам электронные копии кодекса. Затраты возникнут, если вы захотите распечатать копии кодекса на бумаге. На распечатку 100 копий кодекса объемом в 20 страниц придется потратить бумаги на сумму около 23,56 долларов.

Будьте очень внимательны при разработке кодекса. Как и при работе с прочими программными документами, будьте сосредоточены, и у вас все получится. Тем не менее, вы можете принять решение обратиться к юристу за экспертизой готового кодекса. Ведь существует риск, что вы написали что-то неправильно. Например, вы хотите убедиться, что этот кодекс не будет расцениваться как договор найма. Если среди ваших работников есть члены профсоюза или производственного совета, так же имеет смысл обсудить с юристом то, каким образом следует применять к ним положения кодекса. Но помните вот о чем: если юрист обещает вам изучить ваш вопрос, обратитесь к другому специалисту. Консультируйтесь только с тем юристом, который уже знает, что такое кодекс поведения, и не ждет, что вы будете платить за его образование.

5. Получение резолюции совета директоров (или аналогичной структурной единицы) – это изящный ход для запуска программы комплаенса. Если у вас в штате имеется юрист, вам это обойдется даром. Если юриста нет, можно оттолкнуться от уже имеющихся резолюций и объявить, что компания берет на себя обязательства по соблюдению правовых норм и вследствие этого решает учредить официальную программу по обеспечению соблюдения правовых норм и деловой этики. В этой же резолюции назначьте главного руководителя по деловой этике и комплаенсу (в дальнейшем мы будем пользоваться сокращением «ГРЭК»). За образец резолюции также можно взять документ одной из крупных компаний. Расходы – 0 долларов.
6. Рассмотрите возможность пойти дальше, чем простое соблюдение правовых норм, и разработать политику добросовестного ведения бизнеса в соответствии с деловой этикой, лучшими практиками и т.д. Объясните, чем это полезно для бизнеса. Расходы – 0 долларов.
7. Процедуры, или «рычаги управления», также важны для обеспечения законности операций и их соответствия нормам деловой этики. Решение о расходовании крупных сумм всегда должны подтверждать две подписи. Это поможет предотвратить мошенничество и противоправные действия. Расходы – 0 долларов.
8. Еще одним рычагом управления служит требование того, чтобы все сотрудники брали хотя бы небольшие отпуска, во время которых они не должны появляться на службе. В действительности, закон требует, чтобы людям предоставлялись свободные дни (то есть, на самом деле это решение не требует затрат). Но специалисты по расследованию хищений уверяют, что нечистоплотному работнику нелегко скрывать мошеннические или прочие неправомерные действия, если только он не находится на работе постоянно. Таким образом, убедитесь, что все, особенно перспективные сотрудники, проводят свое свободное время вдали от офиса. Расходы – 0 долларов.
9. Время от времени вы должны сами негласно проверять положение дел, независимо от того, кто занимается вашими финансами и отчетностью. Это еще одна форма контроля и еще один ключевой шаг по предотвращению хищений и прочих противоправных действий. Расходы – 0 долларов.

- С. Программой комплаенса и деловой этики должен управлять главный руководитель по комплаенсу и этике, чьи действия должны контролироваться и поддерживаться на уровне высшего руководства.*
1. Назначьте на эту должность руководителя высшего звена, которому вы доверяете и который пользуется уважением у работников. В самых маленьких и скромных компаниях эта роль неизбежно станет лишь одной из персональных обязанностей сотрудника, однако ее необходимо внести в должностную инструкцию. Расходы – 0 долларов.
 2. Если в вашей компании проводятся регулярные заседания совета директоров, поручите вашему ГРЭК представлять на них регулярные отчеты о комплаенс-программе. Также приглашайте ГРЭК для предоставления отчета на совещаниях высшего руководства. Протоколируйте все совещания. Расходы – 0 долларов.
 3. Загрузите бесплатно кодекс профессиональной этики SCCE для специалистов по комплаенсу и деловой этике, www.corporatecompliance.org/code и добейтесь согласия вашей компании на применение этого кодекса в отношении собственного ГРЭК. Расходы – 0 долларов.
 4. Поручите вашему ГРЭК провести для высших руководителей вашей компании тренинг, раскрывающий смысл программы комплаенса и деловой этики и обсуждающую правовые и этические риски, с которыми сталкивается компания. Расходы – 0 долларов.
 5. Если в вашей компании имеются внешние члены правления, введите в состав правления ГРЭК из другой компании. Благодаря этому ваши руководители получают очень полезную информацию о комплаенсе и деловой этике. Этот человек просто заменит другого члена правления, таким образом, если вы выплачиваете жалование членам правления, у вас не возникнет дополнительных расходов. Расходы – 0 долларов.
 6. На следующем совещании высших руководителей обсудите с ними программу. Попросите их доложить на следующем собрании о том, что они сделали для продвижения этой программы в своих подразделениях. Дайте им осознать серьезность ваших намерений. Попросите кого-нибудь вести подробный протокол и сохраните его в папке или файле программы комплаенса и деловой этики. Расходы – 0 долларов.

7. Если ваша компания имеет несколько географически разрозненных отделений, назначьте в каждом из них специалиста по комплаенсу и этике, который будет отчитываться о своей работе перед ГРЭК. Расходы – 0 долларов.
 8. Убедитесь, что ГРЭК и другие лица, ответственные за программу комплаенса и деловой этики, добиваются реальных результатов. Предоставьте им приоритетный доступ к контактам с членами правления и генеральным директором. Публично выносите им благодарность. Расходы – 0 долларов.
 9. Также можно выделить специального уполномоченного по каждому из наиболее крупных и опасных рисков, этот человек должен работать вместе с ГРЭК. Таким образом вы будете уверены, что охвачены все проблемные области. Расходы – 0 долларов.
 10. Ищите любую возможность продемонстрировать свои персональные обязательства, связанные с программой комплаенса и деловой этики. Помните: слово – серебро, дело – золото. Например, вы должны быть первым подписчиком и первым посетителем любого тренинга по комплаенсу и деловой этике. Расходы – 0 долларов.
 11. На вашем столе должна лежать персональная копия кодекса поведения, которую вы должны регулярно читать и применять на практике. Расходы – 0 долларов.
- D. Проявляйте осторожность при продвижении или найме людей на ответственные посты. Не ставьте людей, способных, по вашему мнению, нарушить закон, на посты, дающие им такую возможность.*
1. Прежде чем кого-то нанять, проверьте его рекомендации – по электронной почте, если не хотите тратить на телефонные переговоры. Если у человека сомнительное прошлое, запишите, почему вы считаете, что этот человек подойдет на предлагаемую должность, несмотря на подмоченную репутацию; в этом вопросе прислушайтесь к совету вашего ГРЭК. Будьте осторожны: не используйте эту проверку как повод для ущемления интересов защищенных групп соискателей. Например, регистрационные записи об арестах не подлежат разглашению. Расходы – 0 долларов.

2. Если вы выполняете госзаказы, проверьте онлайн-список компаний, которым запрещено участие в тендерах. Проверьте, не входят ли в этот список кандидаты на трудоустройство и сторонние компании, которые вы собираетесь привлечь к сотрудничеству. Расходы – 0 долларов.
3. Проверьте этот список вместе с ГРЭК, прежде чем кого-то продвигать. Расходы – 0 долларов.
4. Поищите в сети Интернет информацию о тех, кого вы нанимаете на руководящие и особо ответственные должности. Письменно зафиксируйте свои действия. Расходы – 0 долларов.
5. Не предоставляйте неограниченные полномочия руководителям локальных представительств или структурных подразделений. Неконтролируемая власть в руках местных руководителей – основной источник должностных преступлений. Помните о выражении «доверяй, но проверяй». Расходы – 0 долларов.

Е. Системы оценки рисков при взаимодействиях со сторонними партнерами.

1. Перед наймом агентов, консультантов и прочих бизнес-партнеров поищите информацию о них в сети Интернет. Поговорите с другими людьми, которые могут располагать сведениями о ваших предполагаемых партнерах. Вы должны знать, с кем ведете бизнес (затраты возникнут только в том случае, если вы этого *не* сделаете). Расходы – 0 долларов.
2. Отправьте вашим потенциальным партнерам копии вашего кодекса поведения по электронной почте. Расходы – 0 долларов.
3. Включите в договоры с третьими лицами пункт о том, что вы ожидаете от них соблюдения правовых норм и деловой этики при сотрудничестве с вами. Возможно, вы найдете подходящие формулировки в социальной сети SCCE или у компаний, занимающихся похожим бизнесом. Расходы – 0 долларов.
4. Отправьте своим поставщикам и сторонним партнерам электронное сообщение с информацией о своей политике поощрений и разрешения конфликтов и об обязательствах по соблюдению деловой этики и правовых норм. Также передайте контактные данные вашего ГРЭК или сведения о прочих составляющих системы отчетности по комплаенсу и деловой этике. Расходы – 0 долларов.

5. Требуйте от своих подрядчиков и агентов, деятельность которых потенциально способна вовлечь вашу компанию в неприятности, внедрять собственные программы комплаенса и деловой этики (если вы выполняете госзаказы правительства США, от вас могут потребовать того же). Предложите им посмотреть на то, что вы внедрили у себя. Расходы – 0 долларов.
 6. Внесите в договоры с третьими сторонами пункт о том, что они должны сообщать вам о любых случаях неправомерной деятельности или неэтичного поведения, если это связано с работами, выполняемыми для вашей компании. Расходы – 0 долларов.
 7. При сотрудничестве с партнерами из других стран обратитесь в посольство в этих странах за информацией о ваших партнерах. Это можно сделать во время посещения страны для выяснения возможностей ведения бизнеса. Затраты – 30 долларов за поездку на такси.
 8. Вы можете поговорить с представителями компаний, похожих на вашу, или поискать в Google информацию о потенциальных бизнес-партнерах. Расходы – 0 долларов.
- F. Сообщите своим партнерам о стандартах вашего кодекса и о правовых требованиях. Это, казалось бы очевидное действие, чаще всего не выполняется, либо выполняется спустя рукава.*
1. Для начала сосредоточьтесь на вашем кодексе поведения. Постоянно ссылайтесь на него. Обеспечьте к нему доступ. Расходы – 0 долларов.
 2. Пригласите выступить в своем торговом объединении или в местной торгово-промышленной палате консультантов по правовым вопросам или правительственных представителей, чтобы обсудить вопросы комплаенса в различных областях права. При правильном подходе к делу может получиться базовый тренинг для основных ваших сотрудников в рамках членской программы, которую вы уже оплатили. Убедитесь, что ваши работники зарегистрировались и ведут записи, таким образом будет зафиксировано, что они прошли обучение. Расходы – 0 долларов.

3. Попросите разрешения записать на видео учебное занятие по комплаенсу, проводимое объединением. Для записи этой презентации используйте свою собственную камеру или попросите ее на время у одного из членов своей семьи или у кого-то из сотрудников. Таким образом, вы сможете обучить сотрудников, не присутствовавших на тренинге. Сохраните это видео и подшейте его к журналу с записями по программе комплаенса и деловой этики. Расходы – 0 долларов.
4. Обсуждайте вопросы комплаенса и деловой этики, касающиеся области рисков, на производственных совещаниях и совместных мероприятиях с представителями других компаний. Даже такие неформальные встречи могут быть полезны. Расходы – 0 долларов.
5. Следите за тем, чтобы ваши работники всегда регистрировались на любых тренингах по комплаенсу, таким образом у вас будет документальное подтверждение. Чтобы не тратиться на бумагу, вы можете хранить регистрационные записи в компьютерной системе. Расходы – 0 долларов.
6. Государственные учреждения часто выкладывают в сети Интернет бесплатные руководства. Вы можете рассылать эти руководства по электронной почте заинтересованным сотрудникам. Расходы – 0 долларов.
7. Обратите внимание на другие тренинги. Если у вас уже есть специалисты по тренингам по вашему бизнесу, добавьте в их учебные курсы соответствующий тренинг по комплаенсу. Например, при обучении торговых представителей следует дать основные сведения о ценовых сговорах. При обучении телефонному маркетингу включите в программу знакомство с некоторыми действующими правительственными директивами. Если вы пользуетесь услугами приходящего тренера, поручите ему включить эту информацию в программу обучения. Если вы проводите тренинги самостоятельно, можно начинать с обсуждения правительственных документов. Расходы – 0 долларов.
8. Добейтесь того, чтобы ваше торгово-промышленное объединение разработало обучающие материалы по комплаенсу. Если объединение достаточно крупное, возможно, вам не придется за это платить. Но даже если придется, вы заплатите намного меньше, чем если будете разрабатывать эти материалы в одиночку. Расходы – 0 долларов.

9. Плакаты и информационные письма – некоторые из них уже затребованы, и правительство их предоставляет. Вы можете подготовить собственные плакаты или информационные письма по своей программе комплаенса и деловой этики. Для начала напишите название своей компании, имя, адрес электронной почты и телефон своего ГРЭК, а также заявление о том, что это ваша политика соблюдения закона и честного ведения бизнеса. Обязательно укажите, что вы не собираетесь преследовать тех, кто добровольно сообщает о проблемах комплаенса и деловой этики. Время от времени можно добавлять различные сообщения о политике и комплаенсе. Эти сообщения можно составлять на основе правительственных материалов или на основе докладов по комплаенсу, проводимых вашей торговой ассоциацией. Кроме того, многие юристы бесплатно рассылают своим клиентам информационные бюллетени, которые можно с легкостью использовать для ваших целей. Расходы – 0 долларов (эта бумага уже куплена).
10. Если в вашей компании выпускается информационный листок, добавьте туда колонку, посвященную деловой этике и комплаенсу (помните: на копирование чужих публикаций необходимо разрешение). Расходы – 0 долларов.
11. Если у вашей компании есть веб-сайт, вы можете разместить на нем материалы о принципах, которых придерживается компания, и(или) предоставить ссылки на ресурсы с разъяснениями законодательных актов. Например, это могут быть ссылки на руководства, опубликованные правительственными органами. Разумеется, вы должны выложить на сайт кодекс поведения компании и свое персональное заявление о намерении соблюдать закон и деловую этику. Расходы – 0 долларов.
12. Если вы читаете деловую прессу, то наверняка найдете в ней статьи о других компаниях, замешанных в скандалах, и о действиях правоохранительных органов. Используйте их для собственного обучения и рассылайте своим сотрудникам обобщенные изложения подходящих случаев. Расходы – 0 долларов.
13. Вы можете найти в библиотеке своего города или выписать из другой библиотеки книги и руководства, в которых простым языком даются пояснения по каждому ключевому риску. В этих книгах иногда можно найти списки тренингов и доступных ресурсов для общения. Расходы – 0 долларов.

Г. Эффективная программа комплаенса и деловой этики не должна сводиться к документам и обсуждениям. Необходимо найти методы, позволяющие идентифицировать свершающиеся правонарушения и убедиться в эффективности программы.

1. Лично собирайте сведения о том, что происходит в вашей компании. Впрочем, это должен делать любой умный руководитель. Наведывайтесь в цеха и кабинеты, разговаривайте с людьми, вникайте в работу торговых представителей, посетите рабочую бригаду. Расходы – 0 долларов (если вы этого еще не делаете, возможно, вы уже теряете деньги).
2. Во время своих наблюдений и бесед опирайтесь на краткий опросный лист по комплаенсу и этике, например: имеются ли оскорбительные изображения сексуального характера? Оборванные провода, о которые можно споткнуться? Странная черная, маслянистая жидкость, разлитая вокруг баков? В рамках комплаенса и деловой этики это входит в проверку на выявление фактов сексуального домогательства или нарушения техники безопасности и законов об охране окружающей среды. Все, что вы делаете, должно быть задокументировано, а устранение проблем взято под контроль. Уже сам простой факт, что вы это контролируете, станет для всех ваших работников важным и запоминающимся предупреждением. Стоимость блокнота (учтена ранее) – 0,85 долларов.
3. Если у вас в штате есть бухгалтеры и(или) аудиторы, настоятельно предложите им пройти тренинг или попрактиковаться в вопросах комплаенса и деловой этики. Дайте им адрес веб-сайта SCCE. Попросите их обращать внимание на проблемы, связанные с комплаенсом и деловой этикой, при выполнении любой заказанной вами работы. Обязательно запишите, что вы сказали им об этом (не вздумайте оплачивать стороннему специалисту расходы на получение этого профессионального опыта – это уже должно входить в сферу его компетентности). Расходы – 0 долларов.
4. Если у вас есть штатный юрист, включите проверку на проблемы комплаенса и деловой этики в его должностную инструкцию. Убедитесь, что этот специалист компетентен в вопросах комплаенса и деловой этики или активно их изучает. Расходы – 0 долларов.

5. Если из вашей компании увольняется сотрудник, ваш ГРЭК должен провести с ним беседу с целью выявить нарушения комплаенса и деловой этики, о которых знает этот человек, но о которых он не сообщил. Если такие проблемы есть, обязательно проследите за их устранением. Расходы – 0 долларов.
6. Если ваши работники рассредоточены географически, можно провести простой опрос и собрать их мнения по вопросу соблюдения компанией правовых норм и этики: предполагают ли они какие-либо сложности с этим. Этот опрос можно провести с помощью электронной почты, хотя ваши работники, возможно, предпочтут систему, позволяющую сохранить анонимность. В этом случае вы можете передать им напечатанные вопросы и предоставить им возможность ответить анонимным письмом. Расходы – 0 долларов.
7. Обеспечьте своим работникам, агентам и прочим партнерам возможность уведомлять вас о нарушениях и получать советы. Некоторые компании заявляют, что у них действует «политика открытых дверей». Этот метод не требует затрат, но часто бывает неэффективным, поэтому мы не рекомендуем его использовать. С другой стороны, этим целям может служить ящик для анонимных жалоб и предложений. Вы можете приобрести старый почтовый ящик за 2 доллара или использовать пустую картонную коробку. Просто проверяйте ящик и отвечайте на послания.
8. Но все-таки лучше предоставить людям возможность анонимно позвонить и сообщить о нарушениях и также легко получить совет. Вы можете опубликовать номер телефона вашего ГРЭК, только убедитесь, что на линии не определяется номер вызывающего абонента. Обеспечьте возможность анонимных звонков. Расходы – 0 долларов.
9. Если у вашей компании есть сайт для внутреннего пользования, можно организовать получение жалоб и вопросов через этот веб-сайт. Расходы – 0 долларов.

10. Вы можете попросить привлеченного юрисконсульта обнародовать свой контактный номер. Юрист может пойти на это из тех соображений, что в случае неприятностей вы привлечете его к решению вопроса. Убедитесь, что ваш юрист умеет работать со «звонками доверия» (так как здесь скрывается серьезная этическая проблема). Также дайте ему адрес веб-сайта SCCE, но при этом однозначно заявите, что вы не будете платить за то, чтобы ваш юрист быстрее набрался опыта в сфере комплаенса и деловой этики. Это тот профессиональный опыт, которым он уже должен обладать. Расходы – 0 долларов (но расходы могут возникнуть, если юрист примет сообщения с важной информацией).
11. Обнародуйте сведения об установленной вами системе передачи информации. Укажите контактный номер в кодексе, на доске объявлений, на любых используемых плакатах, в адресной книге компании и в любом другом месте, где есть телефоны. Расходы – 0 долларов.
12. Система передачи информации – одна из самых важных составляющих программы комплаенса и деловой этики. Необходимо принимать меры в ответ на звонки, поддерживать обратную связь с информаторами и защищать их от преследования. Это та ситуация, в которой лучше всего созывать совет при первом же признаке правонарушений. Затраты на реагирование и обратную связь в случае, если дело несущественно, – 0 долларов.
13. Что касается лиц, сообщивших о недостойном поведении, ваш ГРЭК должен время от времени проверять их персональный статус, чтобы предотвратить направленные против них действия. Если в штате есть кадровики, убедитесь, что они способны распознать признаки ответного преследования и привлечь к этому внимание ГРЭК. Расходы – 0 долларов.
14. Программы должны постоянно оцениваться. Для такой оценки можно использовать отзывы коллег. Работайте с компаниями аналогичного уровня, которые имеют те же риски, сформируйте группу ответственных по комплаенсу и этике, принадлежащих к разным компаниям, которые могли бы рецензировать программы друг друга и оказывать содействие. Помогая друг другу в оценке деятельности, компании могут перенять лучшие практики, таким образом все остаются в выигрыше. Расходы – 0 долларов.

Н. Вы должны серьезно относиться к стандартам деловой этики и комплаенса, что подразумевает дисциплинарные взыскания для нарушителей. Взыскание должно соответствовать проступку и накладываться в том числе и на тех, кто должен был предупреждать нарушения, но не сделал этого.

1. Вы должны вести борьбу с нарушителями. Это правильная позиция. Расходы – 0 долларов.
 2. Если руководители или работники избегают тренингов по комплаенсу и этике, используйте дисциплинарные взыскания, чтобы дать понять, что эти мероприятия обязательны для посещения. Нет тренингов – значит, нет премий, нет поощрений и ничего другого, что ценится в вашей компании. Расходы – 0 долларов.
 3. Подготовьте руководство по дисциплинарным требованиям. Основная идея должна быть такой: чем более высокое положение занимает руководитель, чем строже предъявляемые к нему требования и тем суровее наказания. Для специалистов высшего звена возьмите за основу неспособность предпринять действия по предупреждению и выявлению должностных проступков. Вы можете найти руководство по дисциплинарным требованиям в других компаниях. Расходы – 0 долларов.
 4. Разрешите вашему ГРЭК увольнять работников за дисциплинарные нарушения. Расходы – 0 долларов.
- И. Среди самых наглядных тестов эффективности можно назвать проверку того, насколько принятая в вашей компании система поощрений, требований и аттестации поддерживает или ослабляет программу комплаенса и деловой этики.*

1. Сделайте программу комплаенса и деловой этики частью вашей программы стимулирования и оценки сотрудников. Если этого не сделать, работники могут не воспринять всерьез принятое вами обязательство. У SCCE есть развернутый доклад на эту тему, который можно бесплатно найти на сайте общества. Он называется Building Incentives in Your Compliance & Ethics Program («Построение системы поощрений как части программы комплаенса и деловой этики»), автор Джо Мерфи, SCCE, январь 2009 г., www.corporatecompliance.org/IncentivesPDF. Расходы – 0 долларов.

2. Одна из бесплатных техник комплаенса предполагает имплементацию в систему оценки сотрудников раздела, связанного с комплаенсом и деловой этикой. Если у вас уже разработан бланк оценки, просто включите в него еще один элемент. Расходы – 0 долларов.
 3. Проводя оценку ваших непосредственных подчиненных, интересуйтесь у каждого, что они сделали для пропаганды идей комплаенса и деловой этики в своих подразделениях. Запищите ответ в бланк оценки. Поставьте задачи по комплаенсу и деловой этики на следующий год. Практические примеры этой методики можно найти в развернутом докладе SCCE. Расходы – 0 долларов.
 4. Если кто-то из сотрудников делает явные успехи в вопросах комплаенса и деловой этики, пусть ваш ГРЭЖ отправит этому человеку благодарственное письмо. Таким образом можно поощрять даже самые простые инициативы: скажем, первый сотрудник, прошедший определенный тренинг по комплаенсу и деловой этике. Это признание послужит сигналом, что этическое поведение – не пустой звук и не проходит незамеченным. Расходы – 0 долларов.
 5. Если вы предоставляете работникам парковку, зарезервируйте лучшие места для отличников программы комплаенса и деловой этики. Расходы – 0 долларов.
- J. Если обнаруживаются слабые места в программе комплаенса и деловой этики или если происходит нарушение, вы должны правильно отреагировать.*
1. Обнаруженную проблему необходимо устранить. Разработайте процедуру, которая будет применяться в таких случаях. Например, вы можете записать на листе с информацией для экстренных случаев домашний номер своего юриста и домашние номера ответственных сотрудников, которых необходимо оповестить о кризисной ситуации. Раздайте эти листки ГРЭЖ и прочим ключевым руководителям компании. Расходы – 0 долларов.
 2. Организуйте в своем торгово-промышленном объединении (торговой палате) презентации юридических фирм и прочих экспертов на тему проведения внутренних расследований и отправьте на них любого сотрудника вашей компании, который желал бы проводить такие расследования. Расходы – 0 долларов.

3. Устраните слабые места, обнаруженные аудиторами и рецензентами в вашей программе комплаенса и деловой этики. Например, если работники не знают, что должны заполнять определенный бланк отчетности, убедитесь, чтобы они были об этом извещены. Расходы – 0 долларов.
4. Обсуждайте изъяны программы комплаенса и деловой этики на совещаниях высших руководителей и подумайте, как избежать их повторения. Проследите за тем, чтобы необходимые действия по исправлению были выполнены, и задокументируйте этот процесс. Расходы – 0 долларов.
5. Всегда имейте под рукой опытного юриста, знающего вас и вашу компанию, и прошедшего хотя бы базовый тренинг по комплаенсу и деловой этике. Возможно, вам не придется платить за установление этих отношений, если юрист понимает, что в случае возникновения проблемы вы обратитесь к нему. Расходы – 0 долларов.
6. В случае возникновения проблемы необходимо провести расследование. Для этого потребуется юрист – штатный, если таковой у вас имеется, или привлеченный внешний юрист. Если же существует возможность того, что затронуты серьезные правовые вопросы, лучше привлечь внешнего юриста. Затраты на подготовку – 0 долларов.

К. Ваша программа должна по меньшей мере соответствовать «отраслевым практикам» и функционировать на том же уровне, как и в других подобных компаниях.

1. Обсудите в своей отраслевой группе или в местной торгово-промышленной ассоциации, какие меры предпринимают другие компании для предотвращения правонарушений. Задокументируйте обсуждение. Если были высказаны полезные для вас идеи, используйте их. Если эти идеи вам не подходят, просто набросайте свои соображения о том, почему вы считаете свои действия достаточными. Расходы – 0 долларов.
2. Социальная сеть SCCE предоставляет вам бесплатный дистанционный способ взаимодействия с другими заинтересованными лицами, вы можете задавать вопросы и следить за разработками в сфере комплаенса и деловой этики. www.corporatecompliance.org/sccenet Запишите, что вы это делаете. Расходы – 0 долларов.

3. Вы в любой момент можете найти в сети Интернет информацию о действиях других компаний, изучив их программы комплаенса и деловой этики. Используйте любые дельные мысли, которые, как вам кажется, могут сработать и у вас. Расходы – 0 долларов.
4. Вы можете сами сформировать практическую группу по комплаенсу и деловой этике в своем собственном сообществе. Существуют форумы, где бизнесмены одной отрасли или одной географической зоны встречаются и обмениваются идеями, ресурсами и опытом. Вы можете встречаться в офисах друг друга, таким образом расходов это не повлечет (благодаря этому вы даже можете найти новых клиентов). Расходы – 0 долларов.

Дополнительные расходы

Этот список недорогих или бесплатных мероприятий призван продемонстрировать, что основным аспектом в вопросах комплаенса и деловой этике является не количество потраченных денег, а серьезность намерений руководства. Это та основа, которая позволит вам получить достойную доверия комплаенс-программу, если вы действительно хотите этим заниматься. Тем не менее, тот факт, что вы можете сделать это практически бесплатно, не означает того, что это самый лучший и наиболее эффективный способ действий. Поэтому мы также предлагаем здесь дополнительные идеи и ресурсы для вашей программы. Небольшие компании не в состоянии тратить столько же, сколько крупные корпорации, но нужно быть готовыми потратить достаточную сумму, чтобы получить результат. Помните также, что вы не обязательно должны в одиночку нести даже эти скромные затраты. Возможно, имеет смысл объединить ресурсы вашей и других подобных компаний. Таким образом, вы сможете поделить затраты на приобретение полезной книги и пользоваться ею совместно с коллегами. Одна компания из группы может сделать своего ГРЭК членом SCCE, а затем поделиться опытом с остальными.

1. Джо Мерфи, *501 Ideas for Your Compliance and Ethics Program* («501 одна идея для вашей программы комплаенса и деловой этики»), SCCE, 2008 г. Эта книга содержит множество идей по элементам программы комплаенса и деловой этики. Ее стоимость составляет 50 долларов США для членов SCCE и 60 долларов США для остальных пользователей сайта.

2. Членство в SCCE, стоимость 295 долларов США в год. Это членство обеспечивает расширенный доступ к ресурсам SCCE и скидки на приобретение материалов SCCE. (www.corporatecompliance.org). Членство может быть еще более позитивным и продуктивным способом взаимодействия с крупными, авторитетными компаниями, которые могут стать вашими потенциальными заказчиками. Мы причисляем членство в SCCE к дополнительным расходам, однако приведенный нами ранее расчет затрат показывает, что компания может заплатить за членство в SCCE, не выходя из бюджета «по доллару в день».
3. Каплан и Мерфи, *Compliance Programs and the Corporate Sentencing Guidelines* («Программы комплаенса и руководство по определению меры взыскания»), Thomson/West; ежегодное издание. В этом издании представлено множество примеров и инструментов, которые вы можете использовать в своей программе комплаенса. Стоимость – 408 долларов США.
4. Рецензирование программы. Вы можете заплатить стороннему эксперту за рецензирование вашей программы и за советы по ее улучшению. Только убедитесь, что этот человек разбирается в комплаенсе и деловой этике и договоритесь о фиксированной цене за эту услугу.
5. Телефоны доверия. Если вы хотите действовать более осмотрительно и обойтись без установки телефонов доверия в своей компании, то за определенную цену вы сможете найти подрядчика, который будет принимать звонки за вас. Это особенно полезно, если ваши работники территориально разрознены и в особенности, если большая их часть работает за пределами страны.

Можете ли вы получить серьезную программу без больших расходов?

Некоторые могут скептически отнестись к возможности получить эффективную программу комплаенса и деловой этики, не потратив огромное количество ресурсов. Но на самом деле ключами к комплаенсу и этике являются умелые методы руководства. Сигналы сверху, к которым высшее руководство, как правило, прибегает в сложных ситуациях, значат больше, чем непродуманные разработки. Факт личного обращения высшего руководителя к подчиненным с вопросами комплаенса и деловой этики обладает очень мощным воздействием.

Взглянув на список, вы очень быстро поймете, что речь идет не о деньгах. Но длина перечня может вызвать у вас совершенно другой вопрос: где взять на это время? Во-первых, вспомните, что у вас должен быть главный ответственный по комплаенсу и деловой этике. Обычно в мелких и средних компаниях на эту должность выделяется неполная ставка. Тем не менее, эта функция должна быть главным поручением данного работника. Что касается затрат времени – обратите внимание, что список содержит 11 разделов. Мы все выбираем собственные пути выполнения своих задач, так что если перед вами поставлена соответствующая задача, вы можете разработать собственный план для ее решения. Один из простых подходов рекомендует выполнять по одной задаче в месяц, пока вы не почувствуете, что проект успешно запущен. При другом подходе требуется достаточно большой штат руководящих работников. Тогда вы можете поручить по одной-две задачи из списка разным руководителям и добиться результатов, контролируя их деятельность. Если же у вас есть метод, который вы с успехом используете для выполнения других проектов, вы можете применить те же самые подходы к задаче комплаенса.

Могут ли крупные компании с оборотом более миллиарда долларов реализовать комплаенс-программу за один доллар в день? Нет. Говоря по чести, затраты крупных компаний будут значительно выше. Они занимают важное положение на рынке, следовательно, несут большую ответственность. Например, большая компания должна выделить одного руководителя высшего звена на должность ГРЭК. Тем не менее, самый главный фактор остается неизменным для любой компании. И это не ресурсы, а серьезность намерений. Безусловно, если крупные компании выделяют необходимые ресурсы на комплаенс, это служит фактическим доказательством серьезности их намерений. Но ресурсы неэффективны без строго следования намеченному курсу. Если же высшее руководство твердо намерено соблюдать требования закона и деловой этики, оно всегда найдет способ этого добиться.

Вы всегда должны признавать наличие рисков, ведь может случиться так, что вам потребуется совет хорошего юриста. Возможное правонарушение влечет за собой очень серьезные последствия. Конечно, при отсутствии комплаенс-программы эти риски еще выше; программа не создает правонарушений, поэтому затраты на нее не следует смешивать с затратами на разрешение вопросов по правонарушениям. Вы также должны быть внимательнее с записями. Адвокаты могут соблюдать конфиденциальность, пользуясь своим правом на защиту клиента; вы же, вероятнее всего, не сможете защитить свои собственные записи. К несчастью, даже благие намерения могут привести к неприятностям. Например, обвинения в клевете, в незаконном увольнении, вмешательстве в частную жизнь и т.п. могут возникнуть на почве недостаточно аккуратно проведенного расследования. При первых же признаках неприятностей немедленно обращайтесь за помощью к стороннему юристу.

Может ли малый бизнес внедрить программу комплаенса и деловой этики за один доллар в день или меньше? Да, затраты на программу комплаенса и деловой этики могут быть минимальными, если вы имеете серьезные намерения. Действительно, не существует оправданий для бизнесмена, не признающего закона и важности этичного поведения. Программа комплаенса и деловой этики для малых и средних коммерческих предприятий не требует больших затрат. А вот финансовые потери вследствие правонарушений могут стать непосильными для вашего бизнеса, в особенности если у вас нет комплаенс-программы и если вы проигнорировали или неправильно отреагировали на признаки назревающей проблемы.

Джо Мерфи является директором по публичной политике Общества по корпоративному комплаенсу и деловой этике и автором книги 501 Ideas for Your Compliance and Ethics Program («501 идея для вашей программы комплаенса и деловой этики»), SCCE, 2008). Контактная информация: Jemurphy5730@gmail.com; 1-856 278-1664. Джо Мерфи заинтересован в распространении книг, написанных им лично или в соавторстве, которые были упомянуты в главе «Дополнительные расходы».

Джо Мерфи – соучредитель компании Integrity Interactive, первоначально состоявшей из 4 сотрудников, он является членом группы «Ротари» и владеет небольшой фирмой по оказанию помощи местным компаниям. Кроме того, он входит в состав правления торгово-промышленной ассоциации в Хэддонфилде, Нью-Джерси, где семейные предприятия в действительности состоят из членов одной семьи.

МИССИЯ SCCE

Миссией SCCE является продвижение принципов соблюдения этических норм и требований законодательства во всех организациях, а также предоставление необходимых ресурсов для специалистов в области комплаенса и тех, кто разделяет эти принципы.

Общество по корпоративному комплаенсу и деловой этике

6500 Barrie Road, Suite 250

Minneapolis, MN 55435, United States (США)

Тел.: +1 952 933 4977 или 888 277 4977 • Факс: +1 952 988 0146

helpteam@corporatecompliance.org

www.corporatecompliance.org