

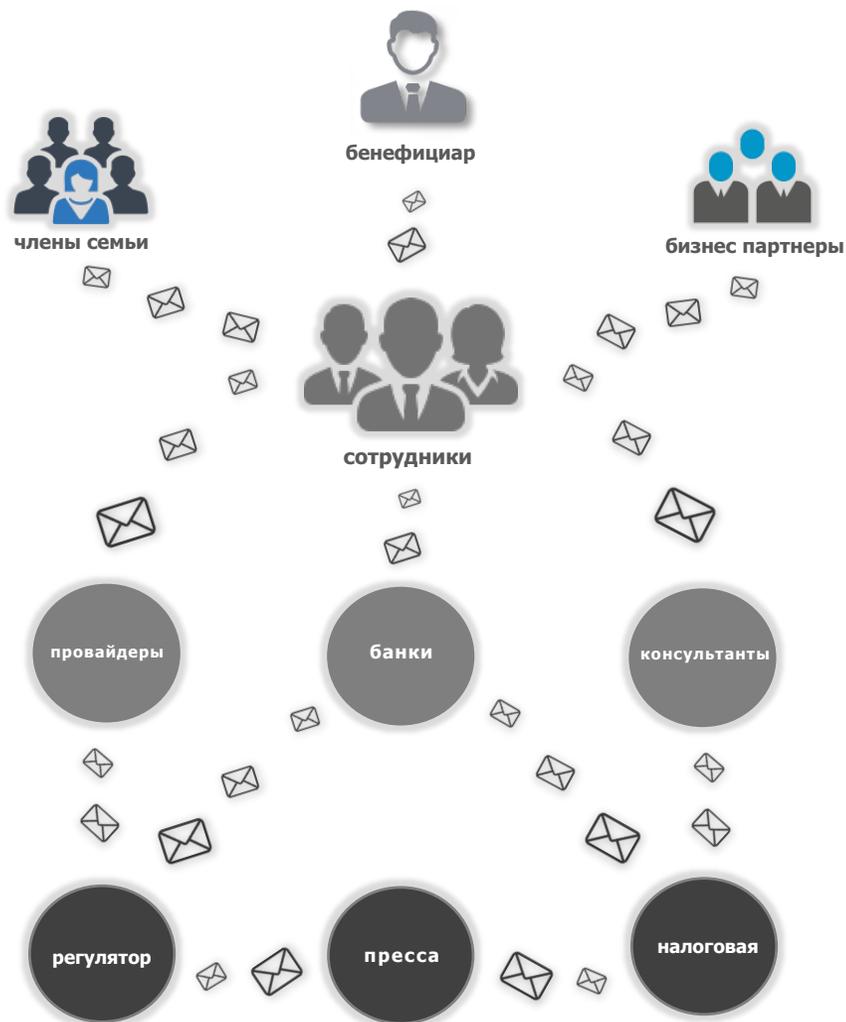
**FAMILY  
GOVERNANCE  
SOLUTIONS**

---

# Правильный Комплаенс

---

© Апрель 2020

**как бывает:**

- бенефициар, члены семьи или бизнес партнеры бенефициара дают инструкции и поручения сотрудникам структуры (**устно** или **письменно**, втч по электронной почте, смс, мессенджерам)
- в целях исполнения поручений сотрудники раскрывают информацию банкам, консультантам, сервис-провайдерам (втч номинальным директорам, трастовым управляющим, трейдерам итд)
- в структуре нет «единой точки» фильтра и раскрытия информации внешнему миру = разные сотрудники из разных стран раскрывают информацию по-разному иногда одному и тому же получателю
- у сотрудников нет четкого понимания стандартов раскрытия информации внешнему миру = раскрывается неполная, неадекватная или наоборот лишняя или устаревшая информация
- банкиры и сервис-провайдеры подтверждают полученные от сотрудников инструкции напрямую у бенефициара

**что случается:**

- потери и убытки в связи с неэффективностью внутренних или внешних процессов коммуникации
- отказы в открытии банковских счетов или проведении отдельных операций, отчеты о подозрительных операциях регулятору и налоговым органам со стороны банков, консультантов и провайдеров
- дополнительное или двойное налогообложение в стране нахождения сотрудников или бенефициара = по месту фактического управления структурой
- штрафы и претензии к сотрудникам и бенефициару со стороны регулятора и налоговых органов, аресты и блокировка счетов, раскрытие негативной информации в прессе и публичных источниках
- привлечение бенефициара и сотрудников к личной ответственности по требованиям кредиторов = как лиц, де факто управляющих структурой

**почему:**

- более подробно о причинах и следствиях на стр. 2-7

### 1. Не делают:

- команда не «спорит» с бенефициаром в отношении поручений, не уточняет все значимые вводные и сопутствующие факторы, занимаясь исключительно исполнением и реализацией полученных инструкций «как есть»
- команда не всегда информирует бенефициара или «замалчивает» отдельные проблемы, а в структуре отсутствует формальные или альтернативные каналы донесения актуальной информации на уровень бенефициара
- бенефициар не всегда информирует (или не считает необходимым информировать) команду о своем личном общении с банкирами и сервис-провайдерами, поэтому сотрудники могут не знать об уже раскрытой информации, либо действовать, полагая, что информация еще не была раскрыта «внешнему миру»
- инструкции бенефициара или запросы из «внешнего мира» не передаются или некорректно передаются («пересказываются») от получившего информацию сотрудника в адрес компетентных сотрудников
- инструкции бенефициара и запросы из «внешнего мира» не обсуждаются и не согласовываются внутри команды со всеми профильными сотрудниками (финансы, налоги, юристы, PR итд), либо исполнитель не учитывает рекомендации профильных сотрудников
- внутри команды отсутствует централизованный обмен значимой информацией между всеми ключевыми сотрудниками = **то, что узнал один, не знают другие, поэтому не учитываются новые вводные в процессе коммуникации с «внешним миром»**

### 2. Делают неправильно:

- инструкции бенефициара или запросы из «внешнего мира» получает сотрудник, в моменте оказавшийся «на расстоянии вытянутой руки», но не всегда обладающий необходимой компетенцией в соответствующем вопросе
- чтобы «лишний раз не беспокоить» бенефициара, команда согласовывает чувствительные вопросы с доверенным лицом бенефициара или членами семьи, не всегда обладающими полной картиной, необходимой компетенцией или опытом для принятия значимого решения
- в целях конкуренции за «доступ к телу» поручение бенефициара самостоятельно реализует сотрудник, не обладающий необходимой компетенцией или опытом, не вовлекая в процесс остальных сотрудников
- ради сиюминутной экономии расходов, сотрудники реализуют поручение бенефициара без привлечения профессиональных консультантов по вопросам, в которых сотрудники не обладают достаточными знаниями (например, международные налоги, юристы, PR, стратегические коммуникации, официальное взаимодействие с госорганами, досудебные споры и конфликты)
- сотрудники семейного офиса **не взаимодействуют с бизнес структурой**, поэтому не учитывают происходящее в бизнесе, и наоборот - **бизнес структура не взаимодействует** с семейным офисом
- сотрудники раскрывают «внешнему миру» всё, что попросят, не всегда анализируя причины и адекватность полученного запроса, а также полномочия человека, госоргана или организации, направившей запрос (например, «под видом» чиновника или представителя банка может позвонить журналист)

### 3. Забывают или не обращают внимание:

- сотрудники **не проводят свой собственный (внутренний) комплаенс** в отношении всех партнёров и контрагентов бенефициара, а также любых внешних плательщиков и получателей средств
- до раскрытия информации «внешнему миру», сотрудники не выясняют кто еще из команды мог получить аналогичный запрос, либо раскрывают информацию, не зная о параллельном раскрытии аналогичной информации другими сотрудниками
- сотрудники **забывают своевременно раскрывать** банкам и сервис-провайдерам любые изменения в ранее предоставленных данных, а также значимые изменения в отношении членов семьи, которые могут влиять на статус или оценку риска бенефициара (получение второго гражданства, ВНЖ, переезд в другую страну, новые семейные проекты и бизнес итд)
- сотрудники забывают раскрывать банкам и сервис-провайдерам «неденежные транзакции» (взаимозачёты, оплата ценными бумагами, реорганизации, ликвидации), которые приводят к изменениям первоначальной структуры или состава активов
- в структуре остаются «**заброшенные**» или «**спящие**» компании, которые своевременно не ликвидируются, и информацию по которым забывают (или не считают необходимым) раскрывать или обновлять банкам и сервис-провайдерам
- в структуре отсутствует правильный процесс взаимодействия и обмена информацией с сотрудниками других офисов или сотрудниками из других стран = **разные команды могут работать с одним и тем же запросом или по-разному раскрывать одно и то же событие, либо делать раскрытие разным получателям в разных странах и в разном объеме**

### 4. Заблуждаются:

- в целях «упрощения» восприятия, сотрудники раскрывают банкирам и сервис-провайдерам информацию, намеренно искажая или «замалчивая» реальную суть или цель операции, забывая о том, что учитываются втч внешние факторы, различные индикаторы и косвенные признаки
- сотрудники раскрывают информацию внешнему миру, не сверяя данные с ранее раскрытой информацией, либо раскрывают уже неактуальные данные без обновления и уточнения информации
- сотрудники рассматривают номинальных директоров и внешних управляющих как «**свою команду**», забывая о том, что подобные сервис-провайдеры в некоторых случаях обязаны раскрывать определенную информацию регулятору и налоговым органам
- сотрудники используют банкиров как «**советников**» по вопросам, не относящимся к банковскому обслуживанию (например, юридическая структура, налоговая экономия итд), забывая о том, что банкиры обязаны раскрывать определенную информацию регулятору и налоговым органам
- сотрудники раскрывают банкирам и сервис-провайдерам информацию в «**свободной форме**» по электронной почте или мессенджерам, забывая о том, что любая полученная банком или провайдером корреспонденция остается в системе банка/провайдера и может стать доступной регулятору
- сотрудники обсуждают с банкирами и сервис-провайдерами информацию устно, забывая о том, что о любом общении (втч неформальном) банкир/провайдер составляет протокол, который остается в системе банка/провайдера и может стать доступным регулятору

## 5. Не понимают или не учитывают нюансы:

- сотрудники используют номинальных директоров и внешних управляющих исключительно как **«исполнителей & подписантов по первому звонку»**, иногда направляя поручения **«в самый последний момент»** или заранее не вовлекая в процесс, забывая о том, что указанные лица несут формальные обязанности директоров, им требуется время для анализа вопроса, получения профессиональных заключений, согласования и принятия решения на своем уровне = отказы или задержки в исполнении поручений номиналами, реальные убытки и потери доходов в связи с упущенным моментом, сорванной сделкой, несвоевременным выходом из убыточного портфеля или инвестиций итд
- разные офисы в рамках одной структуры используют разных консультантов по одним и тем же вопросам (например, налоги, юристы), либо пользуются услугами разных офисов одной и той же международной консалтинговой фирмы (например, офис фирмы в Москве, Цюрихе и Лондоне с разными партнёрами на клиенте) = информация раскрывается «лишним» получателям, осуществляется «двойная работа», информация по-разному раскрывается в разных локациях, в которых могут действовать разные правила последующего обмена полученной информацией с регулятором или налоговыми органами
- сотрудники используют одну и ту же международную консалтинговую фирму по потенциально **«конфликтующим вопросам»**, например, налоговые консультации и одновременно аудит, бизнес консалтинг и одновременно услуги номинальных директоров итд, забывая о том, что по каждому направлению услуг «внутри» консалтинговой фирмы может происходить обмен информацией, либо действовать разные правила последующего обмена полученной информацией с регулятором или налоговыми органами
- сотрудники не смотрят **«дальше своего прямого функционала»** = юристы не думают о налогах и PR составляющей, финансисты о юридических рисках, ответственные за обслуживание недвижимости, личной авиации или транспорта – ни о том, ни о другом = заводя активы, договоры с подрядчиками или выставляя счета на «неправильные» компании структуры
- сотрудники не осуществляют **профессиональный мониторинг прессы & иных публичных источников**, не реагируют на негативную информацию в отношении бенефициара, семьи или бизнеса, не работают на опережение - объясняя банкам и провайдером «официальную» позицию в отношении любой негативной или неоднозначной информации
- сотрудники отвечают на звонки и запросы журналистов, не согласовывая свои комментарии внутри команды или с PR-специалистом, либо неформально общаются с прессой, например, ради «само-пиара», забывая о том, что полученная таким образом информация может оказаться в очередной публикации или будет передана (и даже продана) третьим лицам, втч конкурентам
- члены семьи бенефициара раскрывают в своих социальных сетях данные, не советуя ранее раскрытым банкам (например, для банка раскрывается одно место проживания, а из соцсетей видно, что семья фактически проживает совсем в другой стране), либо раскрывают фотографии в компании с «чувствительными» лицами (чиновники, бизнесмены под санкциями)
- члены семьи бенефициара дают интервью прессе на личные или отвлеченные темы (хобби, увлечения, дизайн дома итд), но в процессе рассказа непроизвольно афишируют «чувствительные темы», например, дружбу с семьями чиновников, участие в сомнительных проектах или мероприятиях, личную критику в адрес европейских стран или политиков

### 1. Как бывает:

- бенефициар или ключевые сотрудники де факто принимают или одобряют все значимые решения в рамках структуры, при этом не являясь формально назначенными директорами, управляющими или протекторами компаний, трастов, фондов
- в структуре используются номинальные директора и управляющие, действующие на основании инструкций бенефициара или ключевых сотрудников
- ключевые сотрудники являются директорами иностранных компаний структуры, но фактически принимают или одобряют все значимые решения за пределами страны учреждения компании (например, компания на Кипре, а все решения де факто принимаются в России)
- в структуре используется электронная система управления проектами, втч позволяющая бенефициару и ключевым сотрудникам давать поручения и одобрять решения онлайн
- бенефициар или ключевые сотрудники, не являясь формально назначенными директорами или управляющими иностранных компаний, выступают основными контактными лицами для банков и управляющих активами, втч предоставляют банкирам и управляющим личные подтверждения в отношении проведения операций
- несмотря на наличие дискреционного мандата на управление капиталом/активами, бенефициар или ключевые сотрудники де факто одобряют все решения банкира или управляющего, либо предоставляют инструкции по управлению
- несмотря на наличие в структуре дискреционного траста или фонда, все ключевые решения де факто принимает или одобряет бенефициар или ключевые сотрудники, направляя неформальные инструкции (пожелания) управляющему

### 2. Что случается:

- во многих странах существует концепция «**теневого директора**» = лицо, которое де факто принимает управленческие решения, даже не являясь формальным директором или управляющим компании, траста, фонда, либо дает поручения (напрямую или через других лиц) формально назначенным директорам и управляющим
- по своему статусу теневой директор **приравнивается к формально назначенному директору**, поэтому может нести персональную ответственность не только за принятые решения, но и за бездействие в ситуациях, требующих оперативного реагирования (например, финансовые трудности, угроза банкротства, дефолт по обязательствам, корпоративные споры итд)
- кредиторы могут предъявить свои требования **напрямую к бенефициару и ключевым сотрудникам** если докажут, что именно эти лица де факто руководили процессом или принимали все значимые решения (в качестве доказательств рассматриваются не только формальные документы, но и электронная почта, свидетельские показания, фактические действия, данные электронной системы управления проектами итд)
- номинальные директора и управляющие структуры не будут нести ответственность за действия, предварительно или постфактум одобренные бенефициаром или ключевыми сотрудниками = ответственность будут нести лица, фактически принимающие или одобряющие решения, а **трасты/фонды могут быть признаны «притворными»** = не существующими для любых целей
- если иностранная компания (фонд или траст) фактически управляется с территории другой страны (например, компания на Кипре, а де факто управление из России), такая страна будет претендовать на НДС и/или **налогообложение доходов компании**, как если бы такая компания была налоговым резидентом именно этой страны

## 1. Как происходит:

- внутри банка и сервис-провайдера комплаенс осуществляется не только на этапе первичной приемки нового клиента, но и **в отношении любой входящей и исходящей операции** по счетам и активам клиента = комплаенс будет проводиться в отношении любого плательщика и получателя средств
- в процессе комплаенса анализируются не только документы и информация от клиента, но и любые публичные источники (публичные реестры компаний и судебных решений, публикации в прессе, журналистские расследования), профили в соц. сетях и прочих онлайн ресурсах, а также закрытые базы данных, содержащие негативную информацию из публичных и закрытых источников со всего мира
- в рамках комплаенса анализируется не только источник общего капитала клиента (**source of wealth**), но источник происхождения конкретной суммы (**source of funds**), поступающей на счет клиента
- банк и сервис-провайдер проводят регулярный (как правило, ежегодный) пересмотр файла и профиля клиента = **фактически повторный комплаенс и принятие решения о продолжении сотрудничества**, а также могут провести повторную ревизию по вновь открывшимся обстоятельствам = публикации в прессе, судебные решения, изменения ранее предоставленных данных, новые регуляторные требования, нестандартные операции клиента итд
- банки и сервис-провайдеры следуют рекомендациям группы разработки финансовых мер борьбы с отмыванием денег (**FATF**), которая готовит индикаторы возможной легализации денежных средств, к числу которых относятся многие традиционные операции, которые раньше не вызывали вопросов: например, компания открыта в одной стране, а банковский счет этой компании в другой, сделка осуществляется по объективно завышенной или наоборот заниженной цене, профиль операций по счету не соответствуют профилю, опыту или образованию клиента итд

## 2. К чему приводит:

- любой клиент из России и некоторых бывших республик СССР (Украина, Армения, Грузия, Азербайджан, Казахстан, Узбекистан), **независимо от наличия второго гражданства** или **ВНЖ** в европейской стране, априори рассматривается как высоко-рискованный клиент = повышенный уровень «подозрительности» и комплаенса
- любые денежные средства, поступающие из России, бывших республик СССР и традиционно офшорных юрисдикций (БВО, Панама, Бермуды, Кайманы итд) априори рассматриваются как высоко-рискованный источник капитала = повышенный уровень комплаенса
- клиент обязан сообщать банку и сервис-провайдеру о любых изменениях в своих личных данных или в своей структуре (новые компании, ликвидация или банкротство старых, смена директоров итд) = риск закрытия счета или блокировки операции в случае несвоевременного раскрытия изменений
- к европейским и американским компаниям структуры, а также российским клиентам со «вторым» европейским/американским паспортом или видом на жительство применяются ограничения на покупку и продажу долговых инструментов (= облигации, векселя итд) некоторых российских санкционных компаний, втч **Сбербанк, ВТБ, Газпромбанк, ВЭБ, Россельхозбанк, Роснефть, Транснефть, Газпромнефть**
- в рамках комплаенса банк и сервис-провайдер оценивают не только клиента, но и всех бизнес-партнеров и профессиональных управляющих клиента = негативная оценка бизнес-партнеров или управляющих может привести к отказу в сотрудничестве независимо от статуса самого клиента
- новые регуляторные требования ЕС предусматривают создание централизованного реестра владельцев банковских счетов для упрощения идентификации клиентов и международного обмена информацией = **информация, которую однажды раскрывалась одному банку, может стать доступной другому**

### 1. Как сейчас:

- понятия «**банковской тайны**» уже давно не существует, как и принципа полной конфиденциальности в работе с регулируемыми сервис-провайдерами (нотариусы, управляющие, номиналы, оценщики, страховщики, администраторы итд)
- под риском уголовной ответственности, штрафов и отзыва лицензии, банк и сервис-провайдер обязан направлять регулятору уведомления о любой подозрительной деятельности клиента (suspicious activity report, **SAR**) или любых подозрительных входящих или исходящих операциях клиента (suspicious transaction report, **STR**), **не раскрывая данный факт самому клиенту**
- во многих странах аналогичные требования применяются к налоговым консультантам и аудиторам (втч «**Большая Четверка**»: PwC, EY, KPMG и Deloitte) в отношении любых запросов клиента о способах сэкономить на налогах или избежать раскрытия неудобной информации
- получив уведомление о подозрительной операции или запросе, регулятор может арестовать счета клиента, потребовать дополнительные объяснения и документы, начать расследование, **либо разрешить банку провести сомнительную операцию** клиента с целью фиксации факта, сбора доказательств и последующего предъявления обвинений
- критерий «подозрительной операции» во многих случаях является чисто субъективным, а иногда может основываться на «разнице в менталитете» = то, что для российского клиента кажется обычным и разумным, может вызывать подозрения или непонимание у иностранного банка или сервис провайдера
- в качестве примера: за 2019 год швейцарские банки направили регулятору более 7000 отчетов о подозрительных операциях клиентов, из которых **более 4000 кейсов** были в дальнейшем переданы правоохранительным органам

### 2. Как будет:

- с **1 июля 2020 года** в ЕС начинает применяться новый стандарт раскрытия информации (**DAC6**), который налагает на посредников (втч юристы, аудиторы, банкиры, управляющие, номиналы итд), а в случае отсутствия посредников — на самих налогоплательщиков обязанность по раскрытию налоговым органам трансграничных сделок, отвечающих определенным признакам
- все налоговые органы ЕС будут иметь доступ к информации, раскрытой в соответствии с DAC6
- раскрытию подлежат трансграничные сделки = сделки, связанные с более чем одной страной ЕС или со страной ЕС и другой страной (не ЕС), содержащие отличительные признаки, которые могут свидетельствовать об уклонении от уплаты налогов. Раскрываться должны все детали сделки вплоть до ФИО вовлеченных физических лиц (= **бенефициаров**)
- отличительные признаки являются достаточно «размытыми» и субъективными, включая, например, **взаиморасчеты, применение налоговых льгот и даже условия о конфиденциальности в договорах**
- DAC6 втч предусматривает обязанность раскрыть до 31 августа 2020 года все содержащие отличительные признаки сделки, уже совершенные клиентами в период **с 25 июня 2018 года по 1 июля 2020 года**
- в связи принятием «**пятой AML директивы ЕС**» во всех европейских странах (втч на Кипре и Мальте) до конца 2020 года будет создан абсолютно публичный реестр фактических бенефициаров любых ЕС компаний
- кроме реестра бенефициаров компаний, будет также создан реестр бенефициаров трастов и фондов. Такой реестр пока не будет публичным, но доступ к информации смогут получить любые заинтересованные лица, которые смогут обосновать свой законный интерес (например, бизнес-партнеры, кредиторы, бывшая жена итд)

### 1. **Комплаенс файл**

---

- проанализировать структуру ваших активов, историю происхождения капитала, репутационные и политические аспекты
- собрать и оценить всю необходимую информацию и документы «глазами» банкиров и внешних сервис провайдеров
- подготовить полноценный KYC & комплаенс файл для бенефициара, членов семьи, бизнес или личной структуры, отвечающий всем применимым стандартам

### 2. **Внутренние процессы**

---

- посмотреть на внутренний процесс принятия, согласования и коммуникации решений в вашей структуре с точки зрения эффективности, юридических, налоговых или комплаенс рисков
- построить или оптимизировать необходимые внутренние процессы
- подготовить «дорожную карту» и детальные регламенты внутренней коммуникации и взаимодействия в целях минимизации рисков и повышения эффективности

### 3. **Внешняя коммуникация**

---

- оценить текущий процесс, все точки входа, выхода и раскрытия информации внешнему миру в рамках вашей структуры
- проанализировать объем и адекватность раскрываемой информации, втч последствия раскрытия информации в разных странах
- построить правильные процессы коммуникации с внешним миром, а также подготовить необходимые внутренние регламенты

### 4. **Структура**

---

- оценить вашу личную или бизнес структуру с точки зрения наличия неэффективных, лишних или «устаревших» элементов или подходов к управлению, а также готовности к раскрытию информации
- в случае необходимости – оптимизировать вашу структуру для адаптации к новым регуляторным требованиям, международному обмену информацией и стандартам публичности

### 5. **Банки & сервис-провайдеры**

---

- привести вас в правильный банк, управляющему активами и другим сервис-провайдерам с предварительной подготовкой качественных документов, отвечающих всем необходимым требованиям
- построить или оптимизировать процесс правильной коммуникации и обмена чувствительной информацией с вашими банкирами и сервис-провайдерами

## FAMILY GOVERNANCE SOLUTIONS

---

**Алексей Шинкаренко**

[a.shinkarenko@fmgs.io](mailto:a.shinkarenko@fmgs.io)

[www.fmgs.io](http://www.fmgs.io)