

31.12.2008 № 23-14/125

Банки

Структурные подразделения
Национального банка
Республики Беларусь
(по списку)

О совершенствовании управления
рисками, связанными с аутсорсингом
в сфере финансовых услуг

В целях совершенствования системы управления рисками в банковской деятельности Национальным банком доведены до банков Принципы управления операционным риском, разработанные Базельским комитетом по банковскому надзору, которые содержат получившие международное признание подходы к эффективному управлению и надзору за данным риском. Одним из способов снижения уровня отдельных видов операционного риска в банках и небанковских кредитно-финансовых организациях (далее – банки) путем передачи риска или его части третьей стороне, но в то же время и одним из источников операционного риска является аутсорсинг – привлечение банком сторонней организации для выполнения на непрерывной основе отдельных видов работ (деятельности), обычно осуществляемых банком (далее – поставщик услуг).

Учитывая растущий интерес к аутсорсингу в сфере финансовых услуг, основной предпосылкой которого явилось стремление участников интенсивно растущего финансового рынка к диверсификации рисков, получению доступа к международным рынкам и технологиям, снижению операционных расходов, концентрации финансовых организаций на основном виде деятельности, Совместным форумом Базельского комитета по банковскому надзору, Международной организации комиссий по ценным бумагам и Международной ассоциации по надзору за страховой деятельностью (далее – Совместный форум) разработан документ "Аутсорсинг в сфере финансовых услуг".

Данный документ содержит анализ международной практики и текущих тенденций аутсорсинга в сфере финансовых услуг, перечень

связанных с ним основных рисков, возникающих в банковском и страховом секторах, а также на рынке ценных бумаг, принципы управления подобными рисками, примеры реализации рисков, связанных с аутсорсингом, и мер, принятых надзорными органами, регулирующими деятельность в упомянутой сфере. В условиях функционирования рынка финансовых услуг Республики Беларусь, представленного преимущественно банками, деятельность которых регулируется Национальным банком, документ может служить руководством для создания системы управления рисками, связанными с аутсорсингом в банковском секторе и на рынке ценных бумаг.

Аутсорсинг позволяет передавать специализированным компаниям (поставщикам услуг) виды деятельности, которые не являются ключевыми для банка и в которых, как правило, не прогнозируются новации, способные дать банку конкурентное преимущество на рынке финансовых услуг. Аутсорсинг целесообразно осуществлять в случае, если поставщик услуг способен обеспечить экономию ресурсов банка и (или) более высокий уровень услуг, в том числе за счет специализации, более дешевых трудовых ресурсов или эффекта масштаба.

Хотя Совместным форумом не устанавливаются ограничения, касающиеся видов аутсорсинговой деятельности, практика показывает, что банки чаще всего пользуются услугами сторонних поставщиков услуг для обслуживания объектов недвижимости, осуществления маркетинга, обеспечения деятельности центров телефонного обслуживания (колл-центры), управления человеческими ресурсами. Однако наиболее активно осуществляется аутсорсинг в таких видах (направлениях) деятельности, как логистика (материально-техническое обеспечение), администрирование и информационные технологии.

Несмотря на очевидную выгоду, которую может принести банкам аутсорсинг определенных видов деятельности, он порождает ряд рисков, требующих эффективного управления. В частности, Совместным форумом выделяются следующие основные риски, связанные с аутсорсинговой деятельностью, в результате реализации которых у банка могут возникнуть потери (убытки):

стратегический риск – риск осуществления поставщиком услуг деятельности, противоречащей общим стратегическим целям банка – заказчика услуг, ненадлежащая предварительная оценка и (или) недостаточный контроль поставщика услуг со стороны банка-заказчика, в том числе по причине его недостаточной квалификации;

репутационный риск – риск получения некачественных услуг, несоответствие порядка взаимодействия с клиентом стандартам банка, противоречие между правилами поставщика услуг и установленными нормами (этическими или другими) банка;

комплаенс-риск – риск несоблюдения поставщиком услуг законодательства, в том числе о защите прав потребителей, пруденциальных норм, требований к конфиденциальности, а также несоблюдения внутренних правил и процедур поставщика услуг, в том числе касающихся внутреннего контроля, неадекватность этих правил и процедур;

операционный риск – риск технологических сбоев, недостаточные возможности для выполнения обязательств, правовой риск, внутреннее и (или) внешнее мошенничество, учетный риск, отказ от внутреннего контроля по причине значительных издержек и др.;

риск отсутствия стратегии выхода из проекта – риск невозможности возобновления деятельности банком либо понесения крупных затрат на ее возобновление в случае отказа от услуг поставщика;

риск контрагента – риск неадекватной оценки банком возможности поставщика услуг выполнять условия договора;

страновой риск – риск возникновения сложностей при планировании непрерывной деятельности банка в случае ухудшения политического, социального, правового климата страны происхождения поставщика услуг;

договорный риск – риск потерь, связанных с неадекватными механизмами и (или) отсутствием возможности исполнения обязательств по договору, неверным выбором судебного органа, решения которого будут обязательны для исполнения при урегулировании споров;

риск доступа – риск возникновения со стороны поставщика услуг препятствий своевременному получению банком информации о его деятельности и представлению необходимой информации регулирующему органу, а также недостаточного понимания регулирующим органом отдельных аспектов деятельности поставщика услуг;

риск концентрации и системный риск – риск общего негативного влияния поставщика услуг на состояние финансовой отрасли, включающий такие аспекты, как недостаток (отсутствие) контроля поставщиков услуг со стороны отдельных банков, осуществление аутсорсинговой деятельности ограниченным числом поставщиков услуг для большого количества банков.

Оценка рисков, связанных с аутсорсингом, как и любых других рисков, предполагает анализ совокупности количественных и качественных факторов, позволяющих оценить степень (размер) риска и качество управления риском.

В целях снижения уровня рисков, связанных с аутсорсингом, банку необходимо интегрировать управление ими в общую систему управления рисками (в составе операционного риска). По мнению Национального банка, качество управления рисками, связанными с аутсорсингом, может

признаваться хорошим в случае, если банком будет обеспечено совокупное решение следующих задач:

распределение полномочий и ответственности в области организации управления рисками, связанными с аутсорсингом, между уполномоченным органом управления банком и исполнительными органами банка;

закрепление в локальных нормативных правовых актах банка стратегии, политики, методик и процедур управления рисками, связанными с аутсорсингом, и их соблюдение на практике;

выявление, измерение, мониторинг, ограничение рисков, связанных с аутсорсингом, наличие системы лимитов и их соблюдение, составление отчетности;

организация внутреннего контроля и управления рисками, связанными с аутсорсингом, осуществление внутреннего аудита.

Для решения этих задач банку необходимо предпринять шаги, направленные на разработку четкой и всеобъемлющей политики аутсорсинга, внедрение эффективного механизма управления связанными с ним рисками, на анализ и оценку финансовых и иных ресурсов поставщика услуг, разработку процедуры и критериев принятия решений о передаче отдельных видов деятельности поставщикам услуг, разработку и обновление плана действий в чрезвычайных ситуациях и предъявление требования составления подобного плана действий поставщику услуг, обеспечение защиты информации.

Совместным форумом банку рекомендовано до использования аутсорсинга разработать процедуру принятия решений о привлечении поставщиков услуг, а также подготовить договоры аутсорсинга. Поскольку договор (контракт), заключенный надлежащим образом, является важным инструментом снижения рисков, связанных с его неисполнением или возникновением разногласий сторон, в документе Совместного форума ему уделяется особое внимание. В частности, к ключевым положениям договора отнесены следующие:

четкое определение видов деятельности, передающихся на исполнение третьей стороне;

отсутствие препятствий для выполнения банком регулируемой деятельности и осуществления регулирующим органом своих полномочий;

возможность доступа банка ко всей бухгалтерской и иной информации поставщика услуг, имеющей отношение к объекту аутсорсинга;

непрерывное осуществление банком мониторинга и оценки деятельности поставщика услуг с целью своевременного принятия корректирующих мер;

условия и минимальные сроки прекращения действия договора в случае возникновения необходимости, а также обязательства, остающиеся в силе после прекращения действия договора;

порядок урегулирования существенных вопросов, присущих только договору об аутсорсинге (например, положение о коллизионном праве, если поставщик услуг находится за рубежом);

условия передачи на субдоговор всей или части аутсорсинговой деятельности в случае возникновения необходимости (для обеспечения возможности сохранения аналогичного режима управления рисками в случае изменения поставщика услуг).

Характер и положения договора должны соответствовать деятельности, для выполнения которой привлекается третья сторона, с учетом особенностей деятельности самого поставщика услуг. По мнению Национального банка, на этапе принятия решения об использовании аутсорсинга банкам целесообразно разработать примерные условия договоров для различных видов деятельности, передаваемых для выполнения третьим лицам.

Процедура принятия решений о привлечении поставщиков услуг должна включать в себя критерии оценки того, может ли определенная деятельность быть передана для выполнения третьим лицам и в какой мере, а также критерии выбора поставщика услуг.

Согласно рекомендациям Совместного форума банк должен разработать критерии, позволяющие осуществлять предварительную оценку возможности и способности поставщика услуг эффективно, надежно и на высоком уровне осуществлять аутсорсинговую деятельность, а также оценивать факторы возникающих рисков, связанных с привлечением определенного поставщика услуг.

При разработке критериев банку следует учитывать, что поставщик услуг должен:

обладать необходимыми ресурсами и иметь работников соответствующей квалификации для выполнения видов деятельности, передаваемых банком для выполнения третьим лицам;

понимать цели и задачи банка в данной области деятельности и действовать в соответствии с ними;

быть финансово состоятельным с тем, чтобы своевременно и в полном объеме выполнять свои обязательства.

Анализ практики привлечения банками Республики Беларусь сторонних услуг демонстрирует опережающий рост аутсорсинга в области информационных технологий (далее – ИТ-аутсорсинг). Применительно к этой области под поставщиком услуг понимается юридическое лицо, осуществляющее деятельность в области информационных технологий и имеющее компетенцию в оказании таких услуг, как обслуживание и (или)

разработка, сопровождение автоматизированной информационной системы* (ее части).

Банки используют услуги поставщиков для осуществления технического обслуживания компьютерной и организационной техники, банкоматов, платежных терминалов, инфокиосков, систем управления базами данных, поддержки и обеспечения линий связи, сетей телекоммуникаций банка, заказного программирования и т.д.

ИТ-аутсорсинг позволяет банкам достигнуть следующих преимуществ:

снижение уровня отдельных видов банковских рисков путем передачи риска или его части третьей стороне;

сокращение затрат на информационную инфраструктуру;

привлечение внешних инвестиций под определенные задачи;

получение услуг более высокого качества;

концентрация на основных бизнес-процессах.

Вместе с тем просчеты в выборе поставщика услуг, их невысокое качество, неадекватное понесенным затратам, зачастую приводят не к снижению уровня рисков банка, а к генерированию дополнительных рисков, и в первую очередь операционных и репутационных рисков в сфере информационных технологий, например к утрате (ослаблению) контроля над ИТ-стратегией, процессом ИТ-обеспечения, его недостаточной прозрачности, возникновению дополнительного уровня иерархии в системе управления и обострению проблемы взаимодействия на всех уровнях этой системы, возникновению критической зависимости от одного поставщика, утечке коммерческой информации.

В связи с этим Национальный банк рекомендует при выборе поставщика услуг в области информационных технологий руководствоваться совокупностью следующих критериев, классифицированных по категориям надежности поставщика услуг, качества оказываемых услуг и управляемости поставщика услуг.

1. Критерии надежности поставщика услуг:

поставщик услуг специализируется на выполнении работ и (или) оказании услуг в области информационных технологий (доходы от этого вида деятельности составляют не менее 80 процентов выручки);

поставщик услуг является резидентом Республики Беларусь; допускается разработка автоматизированной информационной системы (ее части) поставщиком-нерезидентом при условии, что дальнейшая доработка, сопровождение и развитие системы делегируются партнеру –

*Термины "автоматизированная информационная система" и "информационная технология" используются в значениях, определенных Законом Республики Беларусь от 6 сентября 1995 года "Об информатизации".

резиденту Республики Беларусь, удовлетворяющему настоящим критериям;

опыт работы по оказанию услуг в области информационных технологий на рынке Республики Беларусь – не менее 5 лет;

положительная стоимость чистых активов, отсутствие просроченной задолженности по кредитам, отсутствие задолженности по налогам, сборам (пошлинам), иным обязательным платежам в бюджет (в том числе государственные целевые бюджетные фонды и Фонд социальной защиты населения Министерства труда и социальной защиты) и в государственные внебюджетные фонды;

численность работников поставщика услуг – не менее 20 – 25 человек.

2. Критерии качества услуг, оказываемых поставщиком:

система менеджмента качества поставщика услуг соответствует требованиям государственного стандарта Республики Беларусь СТБ ИСО 9001-2001 "Системы менеджмента качества. Требования", утвержденного постановлением Государственного комитета по стандартизации, метрологии и сертификации Республики Беларусь от 26 сентября 2001 г. № 41;

поставщик услуг использует программно-технические средства в области банковских услуг и технологий, которые прошли сертификацию в рамках компетенции существующих испытательных лабораторий;

в штате поставщика услуг имеется достаточное количество специалистов для качественного оказания услуг. Количество таких специалистов (при необходимости прошедших специальное обучение со сдачей квалификационного экзамена, что подтверждено соответствующим сертификатом) по каждой оказываемой услуге должно быть не менее трех;

поставщик услуг обеспечивает конфиденциальность информации, касающейся банка, гарантирует защиту от непреднамеренного или случайного ее раскрытия уполномоченным лицам;

при оказании услуг по обслуживанию (разработке, сопровождению) автоматизированной информационной системы (ее части) поставщик услуг имеет центр поддержки оказываемых услуг, обеспечивающий режим работы автоматизированной информационной системы и порядок восстановления в случае непредвиденных ситуаций, предусмотренные договором;

при оказании услуг по обслуживанию (разработке, сопровождению) автоматизированной информационной системы (ее части) поставщик услуг имеет центр подготовки специалистов по оказываемой услуге или заключенный договор на подготовку специалистов в подобном центре.

3. Критерии управляемости поставщика услуг:

на стадии выбора поставщика услуг и в период действия заключенного с ним договора Национальный банк, банк, а также аудиторская организация или аудитор – индивидуальный предприниматель, осуществляющие аудит данного банка, имеют доступ к документам, подтверждающим экономическое и финансовое положение поставщика услуг, а также его технические возможности;

поставщик услуг использует программно-технические средства, обслуживание которых не требует наличия эксклюзивных прав.

Приведенные критерии целесообразно применять в первую очередь для принятия решений о выборе поставщика услуг, касающихся критичных автоматизированных информационных систем, затрагивающих особо значимые бизнес-процессы банка. Решение о значимости бизнес-процесса и, следовательно, критичности автоматизированной информационной системы принимается руководством банка исходя из осуществляемой деятельности банка и используемых информационных технологий. Одним из возможных критериев критичности системы является стоимость часа ее простоя для банка.

Обращаем внимание, что приведенные критерии могут использоваться не только при ИТ-аутсорсинге, но и в других случаях при принятии решения о выборе сторонней организации для поставки, разработки и сопровождения автоматизированной информационной системы (ее части).

Рекомендуемые критерии выбора поставщика услуг определены исходя из рисков, возникающих при ИТ-аутсорсинге. По мнению Национального банка, их использование может снизить уязвимость к репутационному риску, операционному риску, риску контрагента, а также системному риску и риску концентрации.

В целях интеграции управления указанными рисками в общую систему управления рисками банка, а также упорядочения процедуры выявления, измерения, мониторинга, ограничения рисков, связанных с ИТ-аутсорсингом, организации внутреннего контроля и внутреннего аудита подверженности этим рискам рекомендуем использовать приведенную ниже матрицу снижения рисков, возникающих в процессе выбора поставщика услуг.

Так, например, если поставщик услуг является резидентом Республики Беларусь, это может рассматриваться как фактор, снижающий уровень риска контрагента, договорного риска и риска доступа, а также исключаящий страновой риск. Опыт работы по оказанию услуг в сфере информационных технологий на рынке Республики Беларусь может позволить снизить уровень репутационного риска, комплаенс-риска, а также риска контрагента и операционного риска. Наличие центров

поддержки оказываемых услуг и подготовки специалистов также может способствовать снижению уровня репутационного риска, операционного риска и риска контрагента.

Критерии выбора поставщика услуг	Стратегический риск	Репутационный риск	Комплайенс-риск	Операционный риск	Риск отсутствия стратегии выхода из проекта	Риск контрагента	Страновой риск	Договорный риск	Риск доступа	Риск концентрации и системный риск
1. Специализация поставщика на оказании услуг в сфере информационных технологий	X		X	X		X				
2. Поставщик услуг – резидент Республики Беларусь						X	X	X	X	
3. Опыт работы на рынке Республики Беларусь – не менее 5 лет		X	X	X		X				
4. Имеются чистые активы, отсутствует просроченная задолженность по кредитам, обязательным платежам						X				
5. Численность работников поставщика услуг – не менее 20 – 25 человек						X				
6. Система качества стандарта СТБ ИСО 9001-2001	X	X	X	X		X				
7. Сертификация используемых программно-технических средств испытательными лабораториями Республики Беларусь	X	X		X						
8. Достаточное количество квалифицированных (сертифицированных) специалистов		X		X		X				
9. Гарантия конфиденциальности информации банка		X	X	X						
10. Центр поддержки оказываемой услуги		X		X		X				
11. Центр подготовки специалистов		X	X	X	X	X				X
12. Доступ к документам, подтверждающим экономическое и финансовое положение, а также технические возможности поставщика услуг	X	X	X	X		X		X	X	X
13. Обслуживание используемых программно-технических средств не требует наличия эксклюзивных прав	X			X	X	X				

В целях повышения в банках уровня организации управления рисками, связанными с аутсорсингом, направляем неофициальный перевод документа "Аутсорсинг в сфере финансовых услуг". Оригинальный текст "Outsourcing in Financial Services" доступен на сайте

Банка международных расчетов www.bis.org в глобальной компьютерной сети Интернет.

Обращаем внимание банков на то, что при осуществлении аутсорсинга они обязаны соблюдать банковскую тайну своих клиентов и банков-контрагентов.

Считаем необходимым отметить, что наличие в банках локальных нормативных правовых актов по управлению рисками, возникающими при аутсорсинге, разработанных с учетом принципов, определенных Совместным форумом, а также применение на практике рекомендуемых критериев выбора поставщика услуг позволят банкам снизить уровень рисков (операционного, репутационного и других), усовершенствовать систему внутреннего контроля, повысить качество корпоративного управления в банке, что будет учитываться при проведении проверок, оценке рисков и определении мер надзорного реагирования.

Приложение: на 34 л. в 1 экз.

Совместный форум
Базельский комитет по банковскому надзору
Международная организация комиссий по ценным бумагам
Международная ассоциация по надзору за страховой
деятельностью

АУТСОРСИНГ В СФЕРЕ ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ

Базель
Февраль 2005

Содержание

1. Резюме
 2. Руководящие принципы – краткий обзор
 3. Определение
 4. Развитие практики аутсорсинга и мотивация
 5. Текущие тенденции в аутсорсинге
 6. Изменения в области регулирования
 7. Основные риски, связанные с аутсорсингом
 8. Вопросы, касающиеся выполнения принципов
 9. Руководящие принципы – подробное рассмотрение
- Приложение А

1. Резюме

В разных странах компании, предоставляющие финансовые услуги, все чаще пользуются услугами третьих сторон, которые выполняют виды деятельности, обычно осуществлявшиеся самими компаниями. Отраслевые исследования и опросы, проводимые регулирующими органами, свидетельствуют о том, что финансовые компании проводят аутсорсинг значительной части своей регулируемой и нерегулируемой деятельности. Такая аутсорсинговая деятельность также становится все более сложной.

Аутсорсингу присуща возможность передачи риска, функций управления и необходимости соблюдения норм третьим сторонам, которые могут не подлежать регулированию и проводить операции в других странах.

Каким образом компании, предоставляющие финансовые услуги, в таких ситуациях могут быть уверены в том, что они по-прежнему контролируют свою деятельность и риски, связанные с ней? Откуда им известно, что они соответствуют регулятивным требованиям? Каким образом эти компании могут подтвердить, что они выполняют требования в случае поступления запроса регулирующих органов?

Чтобы помочь найти ответы на указанные вопросы и обеспечить руководство регулируемыми компаниями, Совместный форум создал рабочую группу для разработки принципов высокого уровня, применяемых в отношении аутсорсинга.

В настоящем документе подробно рассматриваются основные вопросы и риски и приводятся принципы, которые могут служить критериями эффективности. Принципы применяются в отношении банковского сектора, а также секторов страхования и ценных бумаг, и

международные комитеты, действующие в перечисленных секторах¹, могут основывать свою работу на этих принципах, чтобы обеспечить более совершенное и адекватное руководство. Приведенные примеры, основанные на международном опыте, показывают, почему эти вопросы имеют важное значение.

В настоящее время аутсорсинг все чаще используется как средство снижения расходов и достижения стратегических целей. Его потенциальное воздействие можно увидеть в различных видах деятельности, включая информационные технологии (например, разработка приложений, программирование и кодирование), специальные операции (например, вопросы, связанные с финансированием и бухгалтерским учетом, деятельностью бэк-офиса и обработкой информации в этом подразделении, а также администрированием) и функции по контракту (например, центры телефонного обслуживания). Отраслевые отчеты и обзоры отраслевой практики показывают, что финансовые компании заключают контракты, по которым другие компании – связанные компании, входящие в корпоративную группу, и поставщики услуг, являющиеся третьей стороной, выполняют значительную часть регулируемой и нерегулируемой деятельности предприятия².

Виды деятельности и функции в организации выполняются и распределяются различными путями. Учреждение может разделить такие функции, как производство продукции, маркетинг, деятельность бэк-офиса и сбыт между подразделениями регулируемой организации. Если регулируемая организация работает в соответствии с вышеуказанной схемой, но осуществляет различные виды деятельности в разных местах, то такая деятельность не классифицируется как аутсорсинг. Поэтому к организации будет предъявляться требование, чтобы она учитывала все риски, возникающие в связи с такой деятельностью, в своей обычной системе управления риском.

Разрабатываются все более сложные схемы, согласно которым связанные организации выполняют одни функции, в то время как несвязанные поставщики услуг выполняют другие. В каждом случае поставщик услуг может являться или не являться регулируемой организацией. Принципы совместного форума предназначены для применения независимо от того, является ли поставщик услуг регулируемой стороной.

¹Базельский комитет по банковскому надзору (BCBS), Международная организация комиссий по ценным бумагам (IOSCO), Международная ассоциация по надзору за страховой деятельностью (IAIS).

² Подходы к управлению технологическим риском для взаимоотношений поставщиков ИТ-услуг Секретариата Банка информационных технологий (BITS), Версия II, ноябрь 2003, с. 2.

В различных отраслевых и регулятивных отчетах указывается, что аутсорсинг вызывает вопросы, связанные с передачей риска и управления им, зачастую на трансграничной основе, и представители отрасли, и регулирующие органы признают, что повышенное доверие к аутсорсингу деятельности может повлиять на способность регулируемых организаций управлять своими рисками и проводить мониторинг выполнения регулятивных требований. Кроме того, озабоченность регулирующих органов вызывает вопрос, каким образом аутсорсинг может оказать потенциальное воздействие на способность регулируемых организаций убедить регулирующие органы (например, во время проверок) в том, что они предпринимают должные шаги для управления своими рисками и соблюдения применяемых норм.

Среди вопросов, вызывающих особую озабоченность, выделяется возможность потенциального возникновения излишнего доверия к аутсорсинговой деятельности, которая имеет важное значение для текущей жизнеспособности регулируемой организации, а также выполнения ее обязательств перед клиентами.

Регулируемые организации могут уменьшать эти риски, предпринимая шаги (как указано в принципах), направленные на: разработку всеобъемлющей и определенной четким образом политики аутсорсинга, внедрение эффективных программ управления риском, предъявление к аутсорсинговой фирме требования составления плана действий в чрезвычайных ситуациях, обсуждение соответствующих аутсорсинговых контрактов, а также анализа финансовых ресурсов поставщика услуг и его возможностей, связанных с инфраструктурой.

Регулирующие органы также могут уменьшить озабоченность, обеспечивая надлежащий учет аутсорсинга в своих оценках отдельных компаний, а также учитывая риск, связанный с повышенной концентрацией поставщиков услуг, являющихся третьими сторонами, при рассмотрении вопросов, касающихся системного риска.

Особый интерес для регулирующих органов представляет сохранение надежного корпоративного управления в регулируемой организации. В этой связи аутсорсинговая деятельность, которая может помешать руководству аутсорсинговой компании в выполнении его регулятивных обязанностей, связанных с управлением, представляет интерес для регулирующих органов. Быстрые темпы инноваций, связанных с информационными технологиями, наряду с возрастающим доверием к внешним поставщикам услуг потенциально могут привести к системным проблемам, если только они не будут сдерживаться должным образом сочетанием рыночного и регулятивного воздействия.

В настоящем документе предпринята попытка детально разобраться в проблемных вопросах, а также разработать набор принципов, которые

являются руководством для компаний и регулирующих органов, чтобы помочь им уменьшить озабоченность, не оказывая при этом негативного воздействия на эффективность деятельности компаний.

2. Руководящие принципы – краткий обзор

Участники Совместного форума разработали нижеприведенные принципы высокого уровня. Первые семь принципов относятся к обязанностям регулируемых организаций при использовании аутсорсинга для своей деятельности, а последние два принципа охватывают регулятивные функции и обязанности. В настоящем разделе мы приводим краткий обзор принципов. Более подробная информация содержится в разделе 9.

I. Регулируемая организация, использующая в своей деятельности аутсорсинг, должна располагать всеобъемлющей стратегией для оценки возможности использования в такой деятельности аутсорсинга, а также путей его надлежащего использования. Совет директоров или равнозначный орган отвечает за политику аутсорсинга и несет связанную с ней общую ответственность за мероприятия, проводимые в рамках такой политики.

II. Регулируемая организация должна располагать всеобъемлющей программой Управления риском аутсорсинга для того, чтобы использовать аутсорсинг в различных видах деятельности и регулировать взаимоотношения с поставщиком услуг.

III. Регулируемая организация должна гарантировать, что мероприятия по аутсорсингу не снижают ее способности выполнять свои обязательства перед клиентами и регулируемыми органами и не препятствуют эффективному надзору со стороны регулирующих органов.

IV. Регулируемая организация должна проявлять соответствующую должную осмотрительность при выборе поставщиков услуг, являющихся третьей стороной.

V. Взаимоотношения в сфере аутсорсинга должны регулироваться письменными контрактами, в которых четким образом прописаны все значимые аспекты соглашения об аутсорсинге, включая права и сферы ответственности всех сторон, а также ожидаемые ими результаты.

VI. Регулируемая организация и организации, предоставляющие ей услуги, должны иметь и обновлять планы действий в чрезвычайных ситуациях, включая план возобновления деятельности после возникновения чрезвычайных ситуаций и план периодического тестирования резервного оборудования.

VII. Регулируемая организация должна предпринять надлежащие шаги и потребовать, чтобы поставщики услуг защищали

конфиденциальную информацию как регулируемой организации, так и ее клиентов от преднамеренного или неумышленного раскрытия неуполномоченным лицам.

VIII. Регулирующие органы должны рассматривать аутсорсинговую деятельность в качестве составной части непрерывной оценки регулируемой организации, проводимой ими.

Регулирующие органы должны обеспечить надлежащими способами, чтобы никакие из мероприятий по аутсорсингу не препятствовали способности регулируемой организации выполнять регулятивные требования.

Регулирующие органы должны располагать информацией о потенциальных рисках, возникающих в том случае, когда аутсорсинговая деятельность многих регулируемых организаций сосредоточена в рамках ограниченного числа поставщиков услуг.

3. Определение

В настоящем документе аутсорсинг определяется как привлечение регулируемой организацией третьей стороны (как аффилированной организации в составе корпоративной группы, так и внешней по отношению к группе организации) для выполнения на непрерывной основе (в настоящее время или в будущем) функций, которые обычно выполняются регулируемой организацией.

Аутсорсинг может являться первоначальной передачей вида деятельности (или его части) регулируемой организацией третьей стороне или последующей передачей вида деятельности (или ее части) от одного поставщика услуг, являющегося третьей стороной, другому поставщику услуг, что иногда рассматривается как "заключение субконтракта". В некоторых юрисдикциях первичный аутсорсинг также рассматривается как заключение субконтракта. Компании должны учитывать несколько факторов при применении вышеуказанных принципов в отношении деятельности, которая подпадает под определение аутсорсинга. Во-первых, эти принципы должны применяться с учетом степени важности аутсорсинга для деятельности компании. Даже в тех случаях, когда деятельность не имеет большой важности, организация, осуществляющая аутсорсинг, должна рассмотреть целесообразность применения принципов. Во-вторых, компании должны принимать во внимание любые аффилированные или иные связи между организацией, осуществляющей аутсорсинг, и поставщиком услуг. Наряду с необходимостью применения Принципов аутсорсинга в отношении аффилированных компаний может оказаться целесообразным принятие этих принципов, скорректированных для учета возможности дифференциации степеней риска, в отношении

аутсорсинга внутри группы. В-третьих, компания также может учитывать, является ли поставщик услуг регулируемой организацией, подлежащей независимому надзору.

Согласно этому определению аутсорсинг не охватывает контракты на покупку, хотя, как и в случае с аутсорсингом, компании должны гарантировать, что то, что они приобретают, соответствует намеченной цели. Приобретение определяется, помимо прочего, как приобретение у продавца услуг, товаров или оборудования без передачи внутренней информации, являющейся собственностью фирмы, относящейся к ее клиентам, или другой информации, связанной с ее деятельностью.

Настоящий документ относится к регулируемой организации как к организации, уполномоченной регулирующим органом на осуществление регулируемой деятельности. Применение принципов, изложенных в настоящем документе, ориентировано на такие организации.

Третья сторона, или поставщик услуг, является организацией, занимающейся аутсорсинговой деятельностью от имени регулируемой организации.

Термин регулирующий орган относится ко всем надзорным и регулирующим органам, уполномочивающим компании на осуществление регулируемой деятельности и осуществляющим надзор за ней.

4. Развитие практики аутсорсинга и мотивация

Совокупность данных, первоначально эпизодических и неполных по своей природе, указывает на стремительный рост аутсорсинговой деятельности в последние годы.

Например, по оценкам компании Deloitte, в течение пяти лет, начиная с 2004 года³, аутсорсинг в оффшорные зоны в финансовой сфере США составит 356 млрд. долларов США, что составляет 15% от текущей базовой стоимости активов этой сферы. Институт аутсорсинга произвел обследование различных компаний и организаций в отношении используемой ими практики аутсорсинга. Согласно 5-му Ежегодному индексу аутсорсинга, рассчитываемому этим учреждением, деятельность респондентов с использованием аутсорсинга включает следующее: (представлено в виде диаграммы 1 – Перев.):

- перевозки – 9%
- недвижимость/обслуживание объектов недвижимости – 11%
- продажи/маркетинг – 13%
- контактные центры/центры телефонного обслуживания – 15%

³Презентация компании Deloitte Совету управляющих Федеральной резервной системы (Проведение банками оффшоринга и трансграничного аутсорсинга), 30 марта 2004 г.

- производство – 18%
- человеческие ресурсы – 19%
- финансы – 20%
- распределение и логистика – 22%
- администрирование – 47%
- информационные технологии – 55%.

Диаграмма показывает, что наиболее часто используется аутсорсинг услуг, относящихся к информационным технологиям (ИТ), что согласуется с данными других исследований и собственным опытом участников Совместного форума. По некоторым оценкам⁴, в 2003 г. на ИТ в мире было потрачено около 340 млрд. долларов США, из которых 120 млрд. долларов США, или третью часть, составила стоимость услуг, порученных третьим сторонам. Тем не менее, диаграмма также показывает рост других видов деятельности, аутсорсинг которых используется в настоящее время, включая человеческие ресурсы и финансы. Такой рост может рассматриваться как часть тенденции перехода от аутсорсинга специальных задач к росту стратегического аутсорсинга (см. нижеприведенные тенденции аутсорсинга).

Существует множество очевидных коммерческих причин аутсорсинга, не самой последней из которых является возможность значительного снижения затрат путем аутсорсинга оператора, который смог добиться экономии за счет роста масштабов производства в отдельной сфере деятельности, или оператора, имеющего доступ к более дешевой рабочей силе в другой стране. Основные причины аутсорсинга определенной деятельности следующие (представлено в виде диаграммы 2, источник – Институт аутсорсинга, 5-й Ежегодный индекс аутсорсинга (2004) – Перев.):

- трудности в управлении функцией или функция находится вне контроля – 10%
- использование преимуществ, связанных с оффшорными возможностями, – 12%
- распределение рисков – 12%
- сокращение времени на поиск рынка сбыта – 18%
- увеличение преимуществ, связанных с реинжинирингом, – 20%
- ресурсы недоступны на внутреннем уровне – 25%
- получение доступа к возможностям мирового класса – 36%
- свободные ресурсы для других проектов – 38%
- снижение операционных расходов и контроль за ними – 54%
- концентрация внимания компании на наиболее важной деятельности – 55%.

⁴ www.banktech.com (27 февраля 2003 г.).

Еще больше особых причин, связанных с географическим расположением, существует в странах Европейского союза (ЕС), где ЕЦБ провел исследование причин аутсорсинга (представлено в виде диаграммы 3, источник – Европейский центральный банк (2004) – Перев.):

- снижение расходов – 89%
- доступ к новым технологиям/совершенствование управления – 60%
- больше внимания основным видам деятельности – 58%
- экономия за счет эффекта масштаба – 29%
- свободные ресурсы – 24%
- качество/услуги – 24%
- изменение в деятельности/гибкость – 16%.

Несмотря на то, что важность аутсорсинга возросла во всех трех финансовых секторах, схемы аутсорсинга в каждом секторе разные. В частности, сектор управления фондами и сектор страхования с некоторого времени осуществляют аутсорсинговую деятельность, которая может потенциально считаться основной функцией. Такая деятельность включает следующее.

- Управление инвестициями: в настоящее время многие страховщики и управляющие фондами осуществляют аутсорсинг в сфере управления инвестициями, привлекая внешние стороны и/или связанные организации группы.

- Установление цен на товарную единицу и хранение: во многих случаях функции установления цен на товарную единицу и хранения передаются третьим сторонам в отношении средств и продуктов, связанных с товарной единицей.

- Андеррайтинг и выплата по заявлениям: некоторые страховые компании разрешают страховым брокерам принимать от их имени определенные риски, связанные с андеррайтингом, и обрабатывать заявления по выплате страхового возмещения.

Эта тенденция имеет реальные причины, такие, как важность основной экспертизы при выходе на новый рынок и преимущества эффекта масштаба, но схема все-таки может быть ошибочной (как показывает Пример 3 в Приложении А).

5. Текущие тенденции в аутсорсинге

Финансовые компании занимались аутсорсингом много лет, хотя и не в такой мере, как это наблюдается в последние годы. Например, в сфере ценных бумаг компании осуществляют аутсорсинг квази-офисной деятельности, такой, как внесение и хранение регистрационных записей с 1970 г., что было предпринято в связи со сравнительной экономией средств.

По мере развития технологий получил более широкое распространение аутсорсинг информационных услуг. В 80-х и 90-х гг. такие сделки стали крупномасштабными и зачастую вовлекали в аутсорсинг целиком ИТ-подразделения, основываясь в первую очередь на стоимости и важности следования современным требованиям в условиях развивающихся быстрыми темпами технологий.

Впоследствии мы наблюдали расширение аутсорсинга в областях, имеющих более стратегический характер, таких, как человеческие ресурсы, а в некоторых странах наблюдалась тенденция "аутсорсинга бизнес-процессов" (АБП), т.е. сквозной аутсорсинг бизнес-линии или целого процесса. АБП также означает, что взаимоотношения между организацией, осуществляющей аутсорсинг, и третьей стороной некоторым образом меняются по мере того, как последний становится в большей степени стратегическим партнером, а не традиционным поставщиком.

Еще одной значимой тенденцией в аутсорсинге, которая набирает силу, является "оффшоринг" – эффективная аутсорсинговая деятельность за пределами национальных границ. Многие конгломераты пытаются добиться всеобъемлющей эффективности, размещая в зарубежных странах службы, занимающиеся обработкой операций, и центры телефонного обслуживания. Соглашения иногда заключаются с несвязанными сторонами, тогда как в других случаях компания, осуществляющая аутсорсинг, создает свою собственную оффшорную базу (т.е. через филиал) для предоставления услуг.

Только в Индии ряд организаций заключил аутсорсинговые соглашения, что показано в нижеприведенной таблице на примере компаний, оказывающих финансовые услуги в 2003 г. (в скобках указано приблизительное количество сотрудников).

ABN Amro (300+)	Amex (1000+)
Axa (380)	Citigroup (3000)
Deutsche Bank (500)	GE (11000)
HSBC (2000)	JP Morgan Chase (480)
Mellon Financial (240)	Merrill Lynch (350)
Standard Chartered (3000)	

Источник: Презентация компании Deloitte Совету управляющих Федеральной резервной системы "Оффшоринг и трансграничный аутсорсинг" (30 марта 2004г.).

Отдельные примеры свидетельствуют о том, что Китай, Малайзия и Филиппины также рассматриваются в качестве желательных стран для аутсорсинга.

Согласно отчету компании Deloitte⁵ за 2004 г. в текущей декаде продолжится рост оффшоринга. Согласно оценкам, приведенным в отчете, доля компаний, которые предоставляют финансовые услуги на международном уровне и располагают оффшорными возможностями, увеличилась до 67% в 2003 г. по сравнению с 29% в 2002 г. В нем также содержится прогноз, что к 2005 г. оффшорные расходы отрасли будут составлять около 210 млрд. долларов США и в 2010 г. увеличатся до 400 млрд. долларов США (20% всех расходов отрасли).

В отчете отмечается, что процентное отношение для крупных фирм значительно выше, чем для мелких фирм, а также то, что компании все чаще планируют свои собственные операции за рубежом, и проводится различие между этой тенденцией и непосредственным ростом аутсорсинга.

На практическом уровне такой рост оффшоринга привел к необходимости регулярного мониторинга "странового риска", означающего то, что аутсорсинговая организация должна проводить мониторинг политики, проводимой правительством зарубежных стран, а также политических, социальных, экономических и юридических условий в стране, где у нее установлены контрактные взаимоотношения с поставщиком услуг. Она также должна разрабатывать соответствующие планы действий на случай возникновения чрезвычайных ситуаций и стратегии выхода. В рамках потребности организации в рассмотрении вопросов, связанных с непрерывностью деятельности, она должна учитывать, можно ли в чрезвычайной ситуации быстро перевести процессы в свою страну.

6. Изменения в области регулирования

Регулирующие органы признают проблемы, которые вызывает аутсорсинг как на национальном, так и международном уровне. Совместный форум сотрудничал с рядом других международных рабочих групп при разработке вышеприведенных принципов, которые применимы ко всем финансовым секторам. Другие направления работы на международном уровне включают следующее.

- Совместный форум тесно взаимодействовал с Постоянным комитетом IOSCO, который разработал набор принципов, касающихся аутсорсинга, специально ориентированных на компании, работающие с ценными бумагами. Два набора принципов предназначены для того, чтобы дополнять разработанный Совместным форумом набор принципов

⁵ Второй ежегодный обзор компании Deloitte по оффшорной деятельности "Титаны начинают действовать" (The Titans Take Hold).

высокого уровня, общий для всех секторов и дополняемый специальными принципами IOSCO.

- Базельский комитет и IAIS проводят мониторинг существующей практики аутсорсинга и реакции регулирующих органов.

- Комитет органов банковского надзора стран Европы (CEBS) продолжил работу, начатую Контактной группой (Group de Contact). В апреле 2004 г. он опубликовал набор принципов аутсорсинга для обсуждения.

- Комитет Европейских регуляторов ценных бумаг (CESR) занимается подготовкой рекомендаций по применению законодательства Европейского союза в отношении аутсорсинга в рамках Директивы о рынках финансовых инструментов (MIFID). Ожидается, что Директива начнет применяться с середины 2006 г. после завершения консультаций.

- Комитет европейских надзорщиков в области страхования и профессиональных пенсий (CEIOPS) также проявляет интерес к данной сфере.

Некоторые национальные регулирующие органы уже установили стандарты или законодательный контроль аутсорсинга. Ниже приведены некоторые примеры национальных подходов к аутсорсингу.

Австралия

Пруденциальные стандарты в отношении аутсорсинга для банков вступили в силу с 1 июля 2002 г. Страховому сектору рекомендовано следовать этим стандартам до их официального утверждения.

Бельгия

В июне 2004 г. CBFA было издано циркулярное письмо, содержащее общее руководство для банковского сектора и сектора инвестиционных услуг, в значительной степени основанное на консультативном документе, опубликованном Комитетом органов банковского надзора стран Европы (Committee of European Banking Supervisors, CEBS). Проводятся консультации по вопросам внедрения указанного руководства в страховом секторе.

Канада

В мае 2001 г. OSFI было представлено руководство В-10, в котором указывались случаи, когда возможно прибегать к услугам аутсорсинга. Доработанный вариант руководства был опубликован в декабре 2003 г. Все организации, регулируемые федеральными органами, должны были до 15 декабря 2004 г. выполнить условия доработанного варианта руководства.

Франция

В начале 2005 г. в Инструкцию 97-02 были внесены новые положения, касающиеся внутреннего контроля в кредитных учреждениях и инвестиционных компаниях. Указанные положения охватывают как существенный, так и несущественный аутсорсинг и определяют специальные требования к аутсорсингу "основной" деятельности. Аутсорсинг должен быть оформлен в виде письменного контракта, в котором недвусмысленным образом разрешаются проверки на местах финансовой организацией и Банковской комиссией (Commission bancaire). Виды аутсорсинговой деятельности и относящиеся к ней риски должны быть указаны в отдельной части отчета, направляемого Совету директоров.

Германия

В декабре 2001 г. органы власти Германии опубликовали руководство, действие которого распространяется на все кредитные учреждения и организации, предоставляющие финансовые услуги. В этом руководстве указаны требования к аутсорсингу, соблюдение которых должно гарантировать, что аутсорсинг операционной деятельности не нанесет ущерб:

1. законности такой деятельности или таких услуг;
2. способности руководителей осуществлять управление такой деятельностью и ее мониторинг;
3. праву BaFin на осуществление аудиторской проверки кредитной организации, находящейся в его юрисдикции, и его способности осуществить мониторинг ее деятельности.

Япония

В апреле 2001 г. Банк Японии опубликовал для финансовых организаций документ о передовой практике, в котором были изложены ожидания банка относительно управления риском, связанным с аутсорсингом.

Агентство финансовых услуг публикует руководство по проверкам финансовых организаций, в котором устанавливаются основные положения, касающиеся управления риском, для соглашений по аутсорсингу.

Нидерланды

1 апреля 2001г. банк Нидерландов (De Nederlandsche Bank) (орган пруденциального надзора за кредитными организациями) опубликовал Инструкцию об организации и контроле. Раздел 2.6 указанной Инструкции посвящен аутсорсингу (его составляющим) бизнес-процессов.

1 февраля 2004 г. Органом надзора Нидерландов в сфере пенсий и страхования (Pensionen- & Verzekeringskamer) (орган пруденциального надзора за страховыми компаниями и пенсионными фондами) была опубликована Инструкция об аутсорсинге, осуществляемом страховыми компаниями.

Швейцария

В августе 1999 г. Федеральная банковская комиссия Швейцарии (Swiss Federal Banking Commission, SFBC) опубликовала "Руководство по аутсорсингу" для банков и компаний, проводящих операции с ценными бумагами, в котором проведение аутсорсинга разрешалось без получения ясно выраженного согласия SFBC.

Выполнение положений инструкции ежегодно проверяется внешним аудитом.

Аутсорсинг оформляется письменным договором и требует интеграцию аутсорсинговой деятельности в систему внутреннего контроля финансовой организации. Договор об аутсорсинге должен ясно выраженным образом предусматривать посещение и контроль финансовой организацией, ее службой внутреннего аудита и внешней аудиторской фирмой, а также SFBC.

Запрещено осуществлять аутсорсинг функций правления, а также основных функций, выполняемых руководством финансовой организации.

Великобритания

Управление по финансовым услугам (Financial Services Authority FSA) Великобритании публикует руководство для банков и строительных обществ во Внутреннем пруденциальном справочнике для банков (Interim Prudential Sourcebook). Руководящее указание P3 во Внутреннем пруденциальном справочнике для страховщиков охватывает почти такие же вопросы.

Руководство охватывает вопросы как существенного, так и несущественного аутсорсинга, но большее внимание в нем уделяется существенному аутсорсингу. Перед заключением любых соглашений о существенном аутсорсинге компания должна в обязательном порядке известить об этом FSA.

В декабре 2004 г. новое руководство будет опубликовано в SYSC 3A.7 – новой главе руководящего документа FSA.

США (компании, проводящие операции с ценными бумагами)

Органы, регулирующие рынок ценных бумаг, не должны препятствовать осуществлению аутсорсинга некоторых процессов и

процедур, которыми до аутсорсинга обычно занимались компании, осуществляющие операции с ценными бумагами.

Правила № 342, 346 и 382 Нью-Йоркской фондовой биржи (членами которой являются многие крупные компании) направлены на неприменение либо ограничение аутсорсинга полностью или лицами, подпадающими под регулирование.

В соответствии с Законом об обмене ценных бумаг от 1934 года любому лицу или организации запрещено заниматься проведением сделок с ценными бумагами от имени другого лица без предварительной регистрации в Комиссии по ценным бумагам и биржам США (U.S. Securities and Exchange Commission). Фраза "заниматься проведением сделок с ценными бумагами от имени другого лица" приобрела много различных толкований и включает в себя бесчисленное количество разных видов деятельности.

США (банки)

Федеральный совет по надзору за регулируемым учреждениями (Federal Regulated Institutions Examinations Council, FFIEC) является зонтичной организацией, которая поддерживает пять агентств, работающих в области регулирования финансовых организаций США. Им была опубликована серия руководств и бюллетеней, направленных на разъяснение обязанностей банков по управлению рисками при ИТ-аутсорсинге и обеспечение руководством лиц, проводящих проверку. Самые последние публикации посвящены непосредственно рискам, касающимся информационной безопасности в отношениях с третьей стороной.

Основное руководство по аутсорсингу, действующее в настоящее время в США, состоит из следующих публикаций:

Бюллетень "Отношения с третьей стороной: принципы управления риском" (ноябрь 2001 г.), опубликованный Управлением контролера денежного сообщения (ОСС) 2001 – 47;

Руководство по управлению риском в аутсорсинге технологических услуг (ноябрь 2000 г.), опубликованное Федеральным советом по надзору за регулируемым учреждениями (FFIEC);

Три бюллетеня касательно технологий, опубликованные Федеральной корпорацией страхования депозитов (FDIC): Эффективная практика при выборе поставщика услуг; Инструменты управления риском невыполнения обязательств поставщиком технологических услуг: соглашения об уровне качества услуг (SLA); Техника управления поставщиками нескольких услуг (июнь 2001 г.);

Руководство "Надзор за поставщиками технологических услуг" (Technology Service Providers, TSP) (май 2003 г.), опубликованный

Федеральным советом по надзору за регулируемым учреждениями (FFIEC), в котором изложен риск-ориентированный надзорный подход к наблюдению и управлению взаимоотношениями с TSP.

В середине 2004 г. органы банковского надзора США закончили работу над новой редакцией руководства по проверке аутсорсинга технологических услуг Федерального совета по надзору за финансовыми учреждениями (FFIEC), в котором будет содержаться руководство и процедуры проверки для содействия лицам, осуществляющим проверку, в оценке процедур финансовой организации по управлению риском для установления, управления и мониторинга взаимоотношений в ИТ-аутсорсинге.

США (страхование)

В США аутсорсинг страховой деятельности осуществляется государственными надзорными органами в разной форме. Аутсорсинг основных функций осуществляется надзорным органом, наделенным специальными правовыми полномочиями. Примерами являются законы об управлении генеральными агентами и управляющими – третьими лицами (определено в Типовом положении о генеральных агентах Национальной ассоциации специально уполномоченных лиц по страхованию (National Association of Insurance Commissioners, NAIC) и в Типовом уставе управляющего – третьего лица).

Иная аутсорсинговая деятельность будет рассматриваться во время проверок поведения на рынке, проводимых на местах, в ходе которых будет осуществляться проверка механизмов внутреннего контроля компании (например, обработка претензий, управление инвестициями), а также нарушений, устранение которых осуществляется под наблюдением надзорного органа для предотвращения несправедливого урегулирования претензий или практики недобросовестной торговли.

Комитетом по рыночному регулированию и делам потребителей (Market Regulation and Consumer Affairs (O) Committee) Национальной ассоциации специально уполномоченных лиц по страхованию (NAIC) была сформирована Рабочая группа поставщиков – третьих лиц (Third-party Vendor Working Group) для более глубокого изучения сфер, не охваченных функционирующим регулятивным органом, в которых страховые компании пользуются услугами поставщиков – третьих лиц. Группа будет составлять рекомендации для включения их в Руководство для лиц, проводящих проверки поведения на рынке (Market Conduct Examiners Handbook), которое публикуется Национальной ассоциацией специально уполномоченных лиц по страхованию (NAIC).

7. Основные риски, связанные с аутсорсингом

При наличии очевидной выгоды, которую приносит финансовым организациям аутсорсинг определенных видов деятельности, существует ряд рисков, требующих эффективного управления. Некоторые основные виды рисков, связанных с аутсорсингом, приведены ниже:

Стратегический риск

Третья сторона может осуществлять от своего имени деятельность, которая противоречит общим стратегическим целям регулируемой организации.

Не удается осуществлять должное наблюдение за поставщиком аутсорсинговых услуг.

Недостаточная квалификация для наблюдения за поставщиком услуг.

Репутационный риск

Низкий уровень услуг, предоставляемых третьей стороной.

Взаимодействие с клиентом противоречит общим стандартам регулируемой организации.

Правила третьей стороны противоречат установленным нормам (этическим или другим) регулируемой организации.

Комплаенс-риск

Не соблюдается законодательство о конфиденциальности.

Не полностью соблюдаются закон о защите прав потребителей и пруденциальные нормы.

Системы комплаенса и контроля поставщика услуг по аутсорсингу не отвечают установленным требованиям.

Операционный риск

Технологический сбой.

Недостаточные финансовые возможности для выполнения обязательств и/или обеспечения средств юридической защиты.

Мошенничество или ошибка.

Риск того, что компании сочтут проведение проверок сложной/дорогостоящей процедурой.

Риск стратегии выхода

Риск отсутствия стратегии выхода из проекта. Может возникнуть как результат избыточного доверия к одной компании, потери соответствующих навыков в самой организации, что не позволит ей

возобновить деятельность, и наличия контрактов, в соответствии с которыми быстрый выход из проекта потребует крупных финансовых затрат.

Ограниченная возможность вернуть предоставление услуг в страну происхождения вследствие недостаточного количества работников или потери опыта в данной сфере.

Риск контрагента

Ненадлежащие оценки андеррайтинга или кредита.
Качество дебиторов может ухудшиться.

Страновой риск

Политический, социальный и правовой климат может создавать дополнительный риск.

Сложнее планировать непрерывную деятельность.

Договорной риск

Возможность приводить контракт в исполнение. Выбор законодательства важен для оффшоринга.

Риск доступа

Организация аутсорсинга препятствует своевременному предоставлению регулирующему органу необходимых данных и иной информации регулируемой организацией.

Дополнительную сложность для органа регулирования представляет понимание деятельности поставщика аутсорсинговых услуг.

Риск концентрации и системный риск

Поставщик аутсорсинга оказывает существенное влияние на отрасль в целом. Риск, связанный с повышенной концентрацией бизнеса, имеет несколько аспектов:

- отдельные компании не могут контролировать поставщика;
- системный риск для отрасли в целом.

8. Вопросы, касающиеся выполнения принципов

Определение:

Рабочая группа Совместного форума (Joint Forum's Working Group) (далее – Группа) провела продолжительное обсуждение того, каким должно быть определение аутсорсинга. Основная задача заключалась в том, чтобы составить такое определение, которое будет кратким, но в то же время достаточно обширным, понимая важность исключения тех задач,

которые не входят в компетенцию органов финансового надзора, таких, как поставка воды или офисной мебели (хотя возможны теоретические или экстремальные случаи, при которых указанные услуги будут иметь непосредственное отношение к надзорным органам). В этих целях Группа в значительной мере полагалась на работу, проводимую Комитетом европейских банковских надзорщиков (CEBS) и Международной организацией комиссий по ценным бумагам (IOSCO). Последняя оказала содействие в разработке конструктивного подхода, определив виды деятельности, осуществление которых на постоянной основе ожидается Группой от регулируемых организаций. Комитет внес свой вклад в определение Группой основных контрактов на закупку, которые следует исключить.

Аффилированные организации:

Группа дополнительно обсудила необходимость включения аутсорсинга в аффилированных организациях в определение аутсорсинга. Группа приняла единогласное решение относительно такой необходимости. Тем не менее группа признает озабоченность, выраженную по поводу необходимости установления принципов для аффилированных организаций, которые сами могли быть учреждены в целях регулирования или в других юридических целях. Эту тему неоднократно обсуждали во время консультаций, проводимых Совместным форумом, и в результате в определение был включен дополнительный поясняющий текст. Обнадеживающим для Группы является тот факт, что рекомендации, изложенные в настоящем документе, скорее всего будут актуальны также и в отношении аффилированных организаций.

Существенность:

Группа обсудила пользу проведения различий между существенной и несущественной деятельностью и различными уровнями комплайенса в соответствии с уровнем существенности. Первоначально был выбран другой путь по причине того, что существенность может означать разные вещи в разных секторах и странах. Тем не менее по результатам дискуссии было принято решение, что уровень существенности должен учитываться, а его точное определение осуществляется по усмотрению национальных властей. На Совместном форуме было отмечено, что в любом случае принципы способствуют тому, что компании учитывают уровень существенности в определении масштабов своих процедур управления риском, а также дают некоторые направления, которые помогают в таком учете.

Обязанности руководства компании:

Совместный форум единогласно постановил, что в принципах должна быть специально отражена ответственность руководителей высшего звена компании за все виды деятельности, независимо от того, является ли она аутсорсинговой или нет. По результатам проведенных консультаций к Принципу III был добавлен дополнительный текст, в котором говорится, что до и после получения услуг от поставщика обязательно наличие соответствующей системы управления с четко обозначенными ролями и обязанностями со стороны поставщика услуг.

Запрещение осуществления аутсорсинга определенных видов деятельности:

Имели место определенные споры, касающиеся полезности и применимости запрета на аутсорсинг определенных видов основной деятельности. Тем не менее, учитывая обширный охват принципов и различия в секторах, для которых они разработаны, был принят ограничительный подход, согласно которому никакая конкретная деятельность не будет запрещена при наличии возможности построения более доскональных секторальных принципов на основе принципов Совместного форума с целью запрета на аутсорсинг определенных видов деятельности.

Вопросы системного характера:

Участники Совместного форума осведомлены о наличии рисков системного характера, которые могут возникнуть в результате аутсорсинга, невзирая на тот факт, что эти принципы предназначаются для решения проблем риска аутсорсинга на микроуровне компании. В этих целях Группа была вынуждена добавить специальный принцип для оказания содействия надзорным органам в мониторинге рисков концентрации в компаниях – поставщиках услуг, являющихся третьей стороной, а также рисков системного характера.

9. Руководящие принципы – подробное рассмотрение

Совместным форумом были разработаны следующие принципы высокого уровня, краткое изложение которых находится в разделе 2.

I. Регулируемая организация, использующая в своей деятельности аутсорсинг, должна располагать всеобъемлющей стратегией для оценки возможности использования в такой деятельности аутсорсинга, а также путей его надлежащего использования. Совет директоров или равнозначный орган отвечает

за политику аутсорсинга и несет связанную с ней общую ответственность за мероприятия, проводимые в рамках такой политики.

Перед осуществлением аутсорсинга регулируемая организация должна сформировать определенную политику и критерии принятия решений по аутсорсингу. Они должны включать в себя оценку того, подходит ли (и в какой мере) определенная деятельность для осуществления аутсорсинга. Также должны быть учтены все возможные виды рисков, а именно: концентрация риска, ограничение общего приемлемого уровня аутсорсинговой деятельности, и риски, возникающие в случае привлечения одного поставщика для осуществления нескольких видов деятельности.

Если регулируемая организация хочет осуществить аутсорсинг любого из своих видов деятельности, то ее руководство должно проанализировать преимущества аутсорсинга и затраты на него. Такой анализ предполагает проведение оценки основных областей специализации компании, сильных и слабых сторон руководства этой компанией и ее будущих целей.

Регулируемая организация должна проводить политику, которая обеспечит возможность осуществления наблюдения за аутсорсинговой деятельностью эффективным образом (см. Принцип II). Надлежащая структура управления с четко определенными функциями и обязанностями поставщика услуг должна иметься в наличии в течение всего срока действия контракта и взаимодействия сторон.

Регулируемая организация должна принимать необходимые меры для обеспечения своей способности выполнять юридические и нормативные требования как в стране происхождения, так и в стране местонахождения, в зависимости от обстоятельств.

Не должна осуществляться аутсорсинговая деятельность, если этим будет нанесен ущерб праву надзорного органа в доступе к деятельности, или его возможности осуществлять надзор за деятельностью регулируемой организации (см. Принцип III).

Совет директоров или равнозначный орган регулируемой организации берет на себя все обязательства по обеспечению реализации всех принимаемых регулируемой организацией решений и осуществления деятельности третьих лиц в соответствии с требованиями проводимой им политики аутсорсинга. В этом отношении также важна роль внешнего аудита.

II. Регулируемая организация должна располагать всеобъемлющей программой управления риском аутсорсинга для

того, чтобы использовать аутсорсинг в различных видах деятельности и регулировать взаимоотношения с поставщиком услуг.

При разработке программы управления риском аутсорсинга оценка риска аутсорсинга, проводимая регулируемой организацией, будет зависеть от следующих факторов, а именно: от объема и существенности аутсорсинговой деятельности и от того, насколько успешно регулируемая организация управляет потенциальным операционным риском и контролирует его.

Некоторые факторы, способные помочь в оценке существенности в программе управления риском, включают в себя:

- влияние неспособности поставщика услуг выполнить свои обязательства должным образом на финансовое состояние, репутацию и операции регулируемой организации;
- возможные убытки клиентов регулируемых организаций и их контрагентов в случае непредоставления услуг поставщиком;
- воздействие аутсорсинговой деятельности на способность регулируемой организации и ее возможности соответствовать нормативным требованиям и изменениям в них;
- стоимость;
- взаимосвязь аутсорсинговой деятельности с
- другими видами деятельности регулируемой организации;
- присоединение или другая связь между регулируемой организацией и поставщиком услуг;
- организационно-правовое положение поставщика услуг;
- степень трудности и время, которое требуется для выбора альтернативного поставщика услуг или, в случае необходимости, внедрения вида деятельности на предприятии;
- сложность соглашения об аутсорсинге. Например, возможности управлять рисками в случае, если более чем один поставщик услуг сотрудничает с целью предоставления комплексного решения по аутсорсингу.

Географическое местоположение поставщика услуг по аутсорсингу может неблагоприятным образом повлиять на защиту информации, риск недостаточного обеспечения безопасности и другие риски. С этой целью при заключении за пределами страны происхождения соглашений об аутсорсинге и управлении ими может потребоваться специальная экспертиза управления риском при оценке странового риска, связанного, например, с политическими или правовыми условиями.

В более общем смысле, всеобъемлющая программа управления риском аутсорсинга должна предусматривать проведение постоянного мониторинга всех соответствующих аспектов соглашений об аутсорсинге и управление ими, а также осуществление, когда имеют место

определенные события, процедур, управляющих действиями по исправлению недостатков.

III. Регулируемая организация должна гарантировать, что мероприятия по аутсорсингу не снижают ее способности выполнять свои обязательства перед клиентами и регулирующими органами и не препятствуют эффективному надзору со стороны регулирующих органов.

Соглашения об аутсорсинге не должны оказывать влияние на права клиента по отношению к регулируемой организации, в том числе на возможности клиента получить, сообразно обстоятельствам, компенсацию в рамках соответствующего законодательства⁶.

Соглашения об аутсорсинге не должны ослаблять способность регулирующего органа выполнять свои обязанности по регулированию, такие, как надлежащий банковский надзор за регулируемой организацией.

IV. Регулируемая организация должна проявлять соответствующую должную осмотрительность при выборе поставщиков услуг, являющихся третьей стороной.

Регулируемая организация должна разработать критерии, которые предоставляют ей возможность до осуществления выбора стороннего поставщика услуг давать оценку его возможности и способности эффективно, надежно и на высоком уровне осуществлять аутсорсинговую деятельность, а также любым факторам возможного риска, связанным с привлечением определенного поставщика услуг.

Надлежащая должная осмотрительность должна включить: (1) выбор поставщиков услуг, обладающих соответствующей квалификацией и соответствующими ресурсами для аутсорсинговой деятельности; (2) обеспечение понимания поставщиком услуг задач регулируемой организации в указанной сфере деятельности и возможности их выполнения; и (3) признание финансовой состоятельности поставщика услуг с тем, чтобы он мог выполнить свои обязательства. Любые специальные потребности, такие, как обслуживание географически разрозненных подразделений, должны быть определены и удовлетворены за счет привлечения третьих лиц, которые имеют аналогичный географический охват или потенциал.

Не следует заключать договор об аутсорсинге с поставщиком услуг, который не соответствует этим критериям.

⁶ Разумеется, регулируемая организация может возбудить дело по любой применимой статье закона в отношении стороннего поставщика.

Если поставщик услуг не может или, иными словами, не в состоянии осуществлять аутсорсинговую деятельность, то поиск альтернативных решений проблемы может быть затратным и проблематичным. Поэтому следует также принимать во внимание затраты на передачу функций, для осуществления которых использовался аутсорсинг, и возможные сбои в деятельности.

Дополнительная обеспокоенность возникает, если аутсорсинговая деятельность осуществляется за рубежом. Например, в критической ситуации регулируемая организация может посчитать своевременное применение надлежащих ответных мер более затруднительным. Поэтому у руководителей высшего звена регулируемой организации может возникнуть потребность в том, чтобы дать оценку экономическим, правовым и политическим условиям, которые могли бы оказать неблагоприятное влияние на возможности поставщика услуг эффективно исполнять свои обязанности по отношению к регулируемой организации.

V. Взаимоотношения в сфере аутсорсинга должны регулироваться письменными контрактами, в которых четким образом прописаны все значимые аспекты соглашения об аутсорсинге, включая права и сферы ответственности всех сторон, а также ожидаемые ими результаты.

Соглашения об аутсорсинге должны регулироваться четко изложенным в письменном виде контрактом, характер и положения которого должны соответствовать сущности аутсорсинговой деятельности в отношении действующего предприятия регулируемой организации. Контракт, заключенный в письменном виде, является важным инструментом управления, а соответствующие положения контракта могут снизить риск его неисполнения или возникновения разногласий в отношении объема, характера и качества оказываемых услуг. Некоторые ключевые положения этого контракта заключаются в следующем:

- В контракте должны быть четко определены виды аутсорсинговой деятельности, включая надлежащие уровни оказания услуг и эффективности работы. Способность поставщика услуг удовлетворять требованиям, предъявляемым к выполнению как количественных, так и качественных условий, должна оцениваться заранее;
- Контракт не должен мешать или препятствовать ни регулируемой организации выполнять ее соответствующие регулятивные обязательства, ни органу регулирования реализовать его полномочия по регулированию;
- Регулируемая организация должна обеспечить себе возможность получения доступа ко всем бухгалтерским книгам, записям и информации

поставщика услуг, которые имеют отношение к аутсорсинговой деятельности;

- Контракт должен предусматривать, чтобы регулируемая организация непрерывно осуществляла мониторинг и оценку поставщика услуг с тем, чтобы можно было немедленно предпринять необходимые корректирующие меры;

- В контракт должна быть включена статья об условиях и минимальных сроках прекращения его действия, в случае необходимости такой статьи. Последнее позволит осуществлять передачу аутсорсинговых услуг другому стороннему поставщику услуг или включать их в деятельность регулируемой организации. В этой статье должны содержаться положения, относящиеся к неплатежеспособности или другим существенным изменениям в корпоративной форме, разграничению прав интеллектуальной собственности после прекращения действия контракта, в том числе обратной передаче информации регулируемой организации (см. ниже Принцип VI) и другим обязательствам, которые остаются в силе после прекращения действия контракта;

- Существенные вопросы, присущие только соглашению об аутсорсинге, должны решаться целенаправленно. Например, в случае если поставщик услуг находится за рубежом, контракт должен содержать статьи об условиях и соглашении относительно выбора правовых норм и юрисдикционные статьи, которые предусматривают рассмотрение споров, возникающих между сторонами, в рамках законов конкретной юрисдикции;

- В контракте должны содержаться, когда это целесообразно, условия передачи поставщиком услуг по субконтракту всей или части аутсорсинговой деятельности. В соответствующих случаях требуется получение согласия от регулируемой организации на привлечение сторонним поставщиком услуг субподрядчиков для осуществления всей или части обслуживаемой или предоставляемой деятельности. В более широком смысле контракт должен предоставлять регулируемой организации возможность сохранения аналогичного контроля за рисками, когда поставщик услуг передает аутсорсинговую деятельность другим третьим сторонам, как и в первоначальном прямом соглашении об аутсорсинге.

VI. Регулируемая организация и организации, предоставляющие ей услуги, должны иметь и обновлять планы действий в чрезвычайных ситуациях, включая план возобновления деятельности после возникновения чрезвычайных ситуаций и план периодического тестирования резервного оборудования.

В то время как регулируемые организации должны располагать всеобъемлющей институциональной политикой разработки планов действий в чрезвычайных ситуациях, для каждого соглашения об аутсорсинге следует отдельно разработать более конкретные планы действий в чрезвычайных ситуациях, как это делается в самостоятельных направлениях деятельности. Регулируемая организация должна предпринять соответствующие шаги для того, чтобы дать оценку возможным последствиям краха бизнеса или другой проблемы у поставщика услуг и рассмотреть их. А именно, он должен рассмотреть планы действий в чрезвычайных ситуациях у поставщика услуг; координацию планов действий в чрезвычайных ситуациях как у регулируемой организации, так и у поставщика услуг; и, в случае неисполнения соглашения поставщиком услуг, планы действий в чрезвычайных ситуациях, разработанные регулируемой организацией.

Повторяющиеся проблемы, вызванные неисполнением соглашения, в сочетании с отсутствием всеобъемлющих планов действий в чрезвычайных ситуациях, разработанных поставщиком услуг и регулируемой организацией, могут привести к непредусмотренным кредитным рискам, финансовым потерям, упущенным коммерческим возможностям, репутационным и правовым проблемам.

Необходимо обеспечение надежной безопасности информационных технологий (ИТ). Выход из строя мощностей ИТ может нанести ущерб способности регулируемой организации выполнять свои обязательства по отношению к другим участникам рынка, причинить вред конфиденциальности интересов его клиентов и деловой репутации регулируемой организации и, в конечном счете, оказать влияние на профиль операционного риска регулируемой организации в целом. Регулируемые организации должны добиваться того, чтобы поставщики услуг поддерживали на должном уровне безопасность ИТ и, если это целесообразно, возможности ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций.

Планы действий в чрезвычайных ситуациях, в случае ухудшения показателей, должны учитывать стоимость альтернативных вариантов. В случае неудовлетворительного реагирования поставщика услуг на возникающие проблемы альтернативные варианты регулируемой организации предусматривают замену поставщиков услуг, передачу деятельности учреждению внутри регулируемой организации или иногда даже уход из этого бизнеса. Эти варианты могут быть очень затратными, и зачастую к ним прибегают только как к крайней мере. Тем не менее эти непредвиденные обстоятельства и связанные с ними затраты должны быть рассмотрены в ходе процесса переговоров и указаны в контракте. Эти

статьи должны быть добавлены в действующие контракты при продлении их срока действия.

VII. Регулируемая организация должна предпринять надлежащие шаги и потребовать, чтобы поставщики услуг защищали конфиденциальную информацию как регулируемой организации, так и ее клиентов от преднамеренного или неумышленного раскрытия неуполномоченным лицам.

От регулируемой организации, которая задействована в аутсорсинге, ожидают принятия соответствующих шагов по защите конфиденциальной информации клиента и подтверждения того, что она не используется ненадлежащим образом или ею не завладели неправомерно. Эти шаги могут включать наличие в контракте положений, где третья сторона запрещает поставщику услуг и его агентам использовать или раскрывать информацию, являющуюся собственностью регулируемой организации или ее клиентов, за исключением случаев, когда эта информация необходима для оказания услуг по контракту и выполнения регулятивных и законодательных положений. Регулируемая организация должна также рассмотреть уместность уведомления клиентов о том, что данные о них могут быть переданы поставщику услуг, принимая во внимание регулятивные и законодательные положения, которые могут применяться.

VIII. Регулирующие органы должны рассматривать аутсорсинговую деятельность в качестве составной части непрерывной оценки регулируемой организации, проводимой ими.

Регулирующие органы должны обеспечить надлежащими способами, чтобы никакие из мероприятий по аутсорсингу не препятствовали способности регулируемой организации выполнять регулятивные требования.

Регулирующие органы должны рассматривать аутсорсинговую деятельность как часть совокупной оценки рисков регулируемой организации.

Для того чтобы иметь возможность дать оценку политике аутсорсинга и программе управления рисками, связанными с аутсорсингом, регулируемой организации, регулирующие органы должны иметь возможность быстро получать, по первому требованию, любые необходимые бухгалтерские книги и отчетность, которые имеют отношение к аутсорсинговой деятельности, независимо от того, находятся они в собственности аутсорсинговой компании или стороннего поставщика услуг, и получать дополнительную информацию, касающуюся видов аутсорсинговой деятельности. Доступ регулирующих органов к этим бухгалтерским книгам и отчетности может быть прямым

или косвенным, тогда как регулируемая организация должна всегда иметь прямой доступ к ним. Сюда можно отнести требование о том, чтобы бухгалтерские книги и отчетность находились в юрисдикции регулирующего органа или чтобы поставщик услуг давал свое согласие на отправку, по первому требованию, оригиналов или копий этих бухгалтерских книг и отчетности в юрисдикцию регулирующего органа.

Регулирующие органы должны рассматривать вопросы внедрения соответствующих нормативных актов и мер, направленных на обеспечение доступа к бухгалтерским книгам, отчетности и информации поставщика услуг об осуществлении аутсорсинговой деятельности. Сюда можно отнести требование о том, чтобы регулируемые организации включали в соглашение об аутсорсинге положения контракта, которые предоставляют регулируемым организациям доступ к бухгалтерским книгам и отчетности поставщика услуг, касающимся аутсорсинговой деятельности, и право на ее проверку, и такой же доступ к бухгалтерским книгам и отчетности любого подрядчика, а также включать положения контракта, в соответствии с которыми поставщик услуг должен предоставлять, по первому требованию регулирующего органа, бухгалтерские книги, отчетность и другую информацию о своей аутсорсинговой деятельности.

IX. Регулирующие органы должны располагать информацией о потенциальных рисках, возникающих в том случае, когда аутсорсинговая деятельность многих регулируемых организаций сосредоточена в рамках ограниченного числа поставщиков услуг.

Когда ограниченное число поставщиков аутсорсинговых услуг (иногда только один) предоставляет аутсорсинговые услуги многочисленным регулируемым организациям, то операционные риски соответственно концентрируются и могут представлять собой системную угрозу. С другой стороны, если многочисленные сторонние поставщики аутсорсинговых услуг зависят от одного и того же поставщика услуг по обеспечению бесперебойной деятельности (например, общей площадки для ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций), то сбой, который оказывает воздействие на большое число организаций, может привести к нехватке мощностей для оказания услуг по обеспечению бесперебойной деятельности.

Признавая, что какая-то разновидность риска, связанного с концентрацией, является неизбежной, в силу того, что компании прибегают к аутсорсингу в поисках путей повышения производительности и эффекта масштаба, регулирующие органы должны при оценке и мониторинге политики аутсорсинга и программы управления рисками регулируемой организации уделять особое внимание способу, которым

регулируемая организация ведет учет возможного риска, вызванного концентрацией.

Наряду с рисками, связанными с концентрацией, существуют инструменты смягчения их последствий, предлагаемые при рассмотрении возможного системного риска концентрации. Прежде всего они включают надлежащее планирование действий в случае непредвиденных обстоятельств в организациях (см. Принцип VI), а также другие надзорные инструменты смягчения последствий, такие, как постоянный мониторинг и программы информирования, применение надзорных программ, мероприятия по оценке рисков и другие.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

ИЗУЧЕНИЕ ПРИМЕРОВ

Пример 1. Ссудная фабрика Германии

В Германии все большее количество кредитных организаций используют аутсорсинг деятельности, связанной с кредитованием, привлекая специализированных нерегулируемых поставщиков услуг, которые называются "ссудные фабрики". Эти поставщики услуг специализируются на услугах бэк-офиса, которые имеют отношение к займам и ипотекам, и в некоторых случаях имеют право принимать решение о выдаче кредита.

В 2003 г. кредитная организация выразила желание использовать аутсорсинг не только для обслуживания займов, но также для принятия решений о предоставлении займов в стандартной деятельности по кредитованию физических лиц и в нестандартной деятельности в сумме до 2,5 миллиона евро. Результат проверки, проведенной надзорным органом, показал, что при нестандартной деятельности кредитная организация не имела возможности осуществлять мониторинг и наблюдение за кредитами, выданными ссудной фабрикой. Несмотря на то, что деятельность осуществлялась кредитной организацией, которая несет риск, связанный с ней, решение о предоставлении кредитов принималось поставщиком услуг.

Вопросы, возникшие в рамках данного сценария:

- Аутсорсинг решений, касающихся возникновения подверженности риску, допустим только при условии, что он не наносит ущерб способности руководства адекватно управлять рисками.
- Вышеуказанное условие может быть соблюдено только в том случае, если регулируемая организация будет строго обязывать поставщика услуг к применению точных и поддающихся проверке критериев оценки. Что касается систем, используемых финансовой отраслью в настоящее время, это возможно только в рамках стандартизированной деятельности по кредитованию физических лиц.

Пример 2. Орган регулирования Австралии исследует аутсорсинг банковской деятельности

Банки Австралии используют аутсорсинг в таких видах деятельности, как ИТ, обслуживание кредитных карточек, снабжение, обслуживание чеков и другие услуги электронного клиринга, обработка закладных и платежных ведомостей. В связи с этим возникают вопросы, касающиеся конфиденциальности информации клиентов, а также финансовых и репутационных рисков для банков в случае, если

поставщик услуг столкнется с какими-либо проблемами или окажется неспособным продолжать оказание услуг.

В январе 2002 г. Австралийским органом пруденциального регулирования (Australian Prudential Regulation Authority, APRA) была завершена разработка целевого обзора банковского аутсорсинга, и с 1 июля 2002 г. введены подробные пруденциальные стандарты.

APRA были выявлены различные способы управления соглашениями об аутсорсинге. Более крупные организации обычно имеют в своем штате специально предназначенную службу для решения вопросов, связанных с аутсорсингом, которая гарантирует адекватное проведение политики аутсорсинга и обеспечивает ее применение на постоянной основе. Тем не менее некоторые компании передали полномочия по проведению политики аутсорсинга структурным подразделениям. В этом случае не существовало гарантии, что риски будут должным образом выявлены и оценены, а также не было предпосылок для мониторинга соглашений об аутсорсинге.

Менее одной трети обследуемых организаций располагали формализованной политикой аутсорсинга. В большинстве случаев банки могли ясно сформулировать, какие виды деятельности они могли бы осуществлять с использованием аутсорсинга, либо причины для осуществления аутсорсинга деятельности, но это не было официально оформлено.

Пример 3. Аутсорсинг установления цены в управляемых фондах

В 1999 г. крупная австралийская организация использовала аутсорсинг для установления цен и хранения средств с привлечением организации-попечителя (кастодиана), которая входила в состав общей группы. После того как организация-попечитель была продана третьей стороне, соглашения об аутсорсинге оставались в силе.

В январе 2004 г. было выявлено, что в течение нескольких лет налоговая льгота не предоставлялась в отношении соответствующих фондов, что привело к занижению цен, установленных на единицу товара. Когда проблема была обнаружена, организация была вынуждена компенсировать инвесторам сумму в размере, составляющем приблизительно 90 млн. австралийских долларов. Регулирующие органы обязали организацию провести общую проверку систем и процессов с тем, чтобы гарантировать, что эта проблема не возникнет повторно.

Основные вопросы, возникшие в результате вышеуказанного:

- Между поставщиком – третьей стороной и организацией существовали недостаточно эффективный контроль и механизмы проверки.

- Усилия организации были направлены на возможность без усилий изменять процессы третьей стороны – поставщика услуг, поскольку в то время, когда он входил в состав группы, были проведены переговоры по вопросам заключения соглашения об уровне качества услуг.

- Организация была подвержена существенному репутационному риску при использовании аутсорсинга такой деятельности с третьей стороны – поставщика услуг.

Пример 4. Работа, проводимая Управлением контролера денежного сообщения (ОСС) в отношении банка и поставщика услуг

В 2002 г. Управление контролера денежного сообщения в США приняло ряд действий принудительного характера против калифорнийского банка и третьей стороны – поставщика услуг. Поставщиком услуг были выданы, обслужены и получены назад средства по определенным займам, отраженным в учете банка, в 18 штатах и округе Колумбия. Среди всего прочего поставщик услуг не сохранил кредитные досье, в которых находилась информация о займах клиентов. Кредитные досье, в которых была представлена информация о займах, отраженных в учете банка, были выброшены в мусорный контейнер в 2002 г. Управление контролера денежного сообщения утверждает, что неправильное распоряжение кредитными досье с информацией о займах привело к нарушению законов и правил. Управление контролера денежного сообщения также выявило, что поставщик услуг придерживался ненадежной и неэффективной практики, которая включала образец следования политике и процедурам банка и образец неправильного обращения с кредитными досье банка. Данный пример иллюстрирует, каким образом национальные банки подвергают себя рискам при передаче своих функций, прописанных в уставе, третьей стороне – поставщику услуг и оказываются неспособными проводить надлежащее наблюдение.

В случае с банком Управлением контролера денежного сообщения было выявлено, что банк оказался неспособен управлять своими взаимоотношениями с поставщиком услуг безопасным и надежным образом. В дополнение к тому, что банком были нарушены Закон о равных возможностях получения кредитов (Equal Credit Opportunity Act) и Закон о справедливом кредитовании (Truth in Lending Act), им также не соблюдались стандарты безопасного и надежного функционирования и правила защиты конфиденциальности информации, прописанные в Законе Грэмма-Лича-Блайли (Gramm-Leach-Bliley Act), который устанавливает стандарты защиты и сохранения конфиденциальности информации клиентов.

Эти нарушения, наряду с использованием ненадежной и неэффективной практики, привели к направлению распоряжения о приостановлении и прекращении незаконной и ошибочной банковской деятельности, в соответствии с которым банку было необходимо уплатить гражданские денежные штрафы и прекратить свои взаимоотношения с поставщиком услуг.

Поставщик услуг также уплатил штраф и получил указание не заключать каких-либо договоров об оказании услуг национальному банку либо его филиалам без получения согласия Управления контролера денежного сообщения.

В целях защиты прав клиентов на неприкосновенность частной жизни банк получил указание уведомить всех клиентов, чьи данные о займах были утеряны. Такое уведомление было направлено клиентам для осуществления ими любых шагов для защиты от потенциального хищения персональных данных.

Пример 5. Объединенные проверки третьей стороны – поставщика услуг в США

В соответствии с Законом о компаниях, предоставляющих услуги банкам (Bank Service Company Act) (далее – Закон), Федеральные банковские агентства США, в состав которых входит Федеральный совет по надзору за регулируруемыми учреждениями (Federal Regulated Institutions Examinations Council, FFIEC⁷), наделены полномочиями проводить проверки третьей стороны, являющейся поставщиком услуг для банков. Законом установлено, что компания, предоставляющая услуги банку (определение включает в себя понятие поставщика технологических услуг, Technology Service Provider, или TSP), подлежит проверке и регулированию органом регулирования банка, которому предоставляются услуги. Кроме того, некоторые агентства FFIEC приняли меры принудительного характера в отношении TSP. Далее следует пример, каким образом агентства FFIEC применяют Закон в отношении поставщиков услуг для банков.

Поставщик услуг рассматривается в качестве объекта для проведения совместной проверки, если он обслуживает критически важные приложения для большого количества регулируемых организаций, которые регулируются несколькими агентствами, что несет высокую степень системного риска, или если поставщик обрабатывает информацию, полученную из нескольких информационных центров, расположенных в разных географических регионах. Агентства

⁷ FFIEC включает членов правления Федеральной Резервной Системы, Федеральной Корпорации Страхования Депозитов, Национальной Ассоциации Кредитного Союза, Офиса Сберегательного Надзора и Офиса Контролера Денежного Обращения.

согласовывают вопросы, касающиеся объема и количества персонала, задействованного в этих проверках, а также времени их проведения. Отчет, составленный по результатам проверок, направляется всем заинтересованным агентствам, проверяемому поставщику услуг и его организациям, регулируемым клиентами. Агентства FFIEC используют комплексную и унифицированную систему рейтинга (Универсальная система рейтинга для ИТ, Uniform Rating System for Information Technology, URSIT) для оценки и присвоения рейтинга ИТ-рискам регулируемых организаций и поставщиков ИТ-услуг. Частота проведения проверок ИТ обычно варьируется в пределах 18 – 36 месяцев, что основано на профиле рисков TSP. В рамках национальных и региональных программ в настоящее время отслеживается деятельность приблизительно 160 поставщиков услуг, и, согласно оценкам риска, проведенным FFIEC, 130 подвергаются проверкам на постоянной основе.

В течение 2003 г. агентства, входящие в состав FFIEC, принимали совместное участие в проверках ИТ региональных офисов в США общего поставщика технологических услуг. Программа риск-ориентированных проверок включала деятельность, услуги по обработке операций, клиринг и расчеты, безопасность информации, планирование непрерывности деятельности, а также составляющие части URSIT (руководство, аудит, развитие и приобретение, поддержка и доставка). В каждом случае результаты проверок были опубликованы в виде совместных отчетов, составленных на основе стандартной формы отчета FFIEC для проведения проверок ИТ в TSP. Проверки также включали в себя изучение в ограниченном объеме деятельности по поддержке там, где функция поддержки осуществлялась организациями, не являющимися региональными центрами предоставления первичных услуг.

Необходимо отметить, что международные надзорные органы запросили доступ к отчетам о проверках TSP, которые предоставляют услуги регулируемым организациям в других странах. Вопрос обмена отчетами о проверках, проводимых в рамках программы MDPS, с международными надзорными органами по-прежнему находится в стадии рассмотрения.