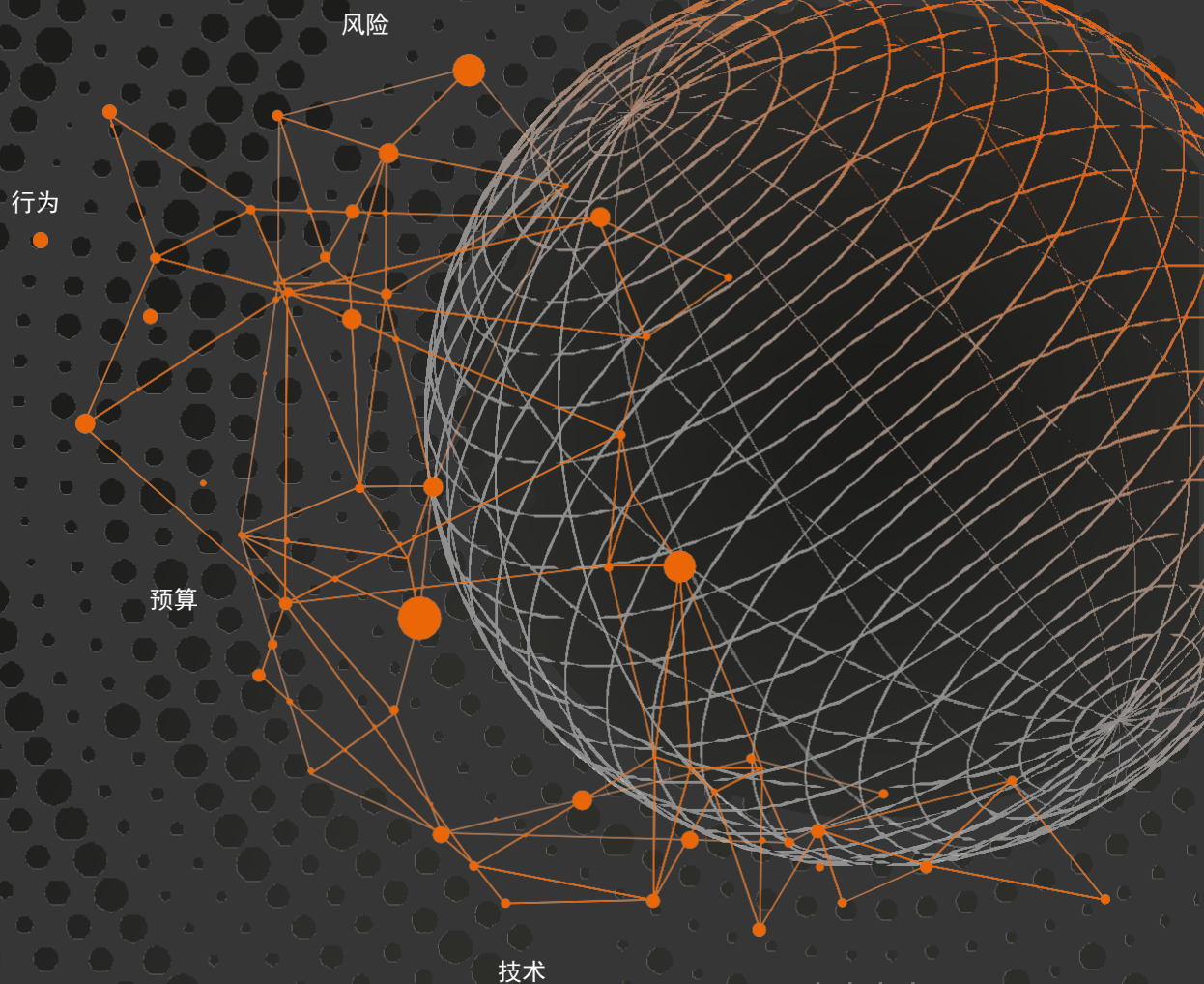


Regulatory Intelligence

《2022 合规成本： 竞争优先权》

Susannah Hammond 和 Mike Cowan 合著



目录

引言 03

第一部分：对合规职能的需求加大 04

第二部分：挑战 16

第三部分：合规部门的未来 23

结语 26

引言

Thomson Reuters® Regulatory Intelligence 已开展第 13 次年度合规成本调查，重点关注金融服务企业风险合规部门 2022 年面临的相关挑战。全球近 500 名从业人员对此次调查做出回复，涵盖全球系统重要性银行 (G-SIB)、银行、保险公司、资产和财富管理公司、经纪交易商和支付服务提供商。

调查问题与前一年基本相同，调查在俄罗斯进攻乌克兰和后续广泛采取制裁之前结束。调查结果强调的优先事项会不断发生变化，随着对俄罗斯实施各种制裁，情况只会更加恶化。

许多金融服务公司仍然受到新冠病毒疫情的影响，某些地区仍在实行封控和其他限制规定。经济复苏不均衡的趋势仍将继续，而技术采用、数字转型和混合办公安排似乎正在成为常态，使得公司开始重新评估现行合规流程。

主要发现

去年的文化和运营指标表明，合规主管应专注于未来规划，针对公司不断变化的合规和监管风险制定未来的风险管理愿景。

本年度调查表明，合规主管尝试制定未来规划时经历了重重困难。因预算紧缩，高技能专业人员可能面临短缺，竞争优先权事态更为恶化。对于金融服务公司而言，合规功能是未来长期发展所需的内部核心能力的重要组成部分，但许多公司正在苦苦支撑，确保在保持适当风险与合规文化的同时履行承诺。

过去数年内，对合规技能的需求大幅增加。随着加密资产、金融科技、人工智能、第三方管理、运营韧性和网络安全等领域的发展，监管环境更加多元化。目前，合规可在更多监管领域内为高管人员提供助力，同时，对高技能合规专业人员的需求也在持续增长。另有证据表明，合规部门也需要发奋苦干，才能确保公司最高层继续听取他们的意见建议。

本年调研结果显示，尽管合规工作范围不断拓展，但由于人力资源成本增加，预算仍然紧张，因此员工人数不太可能增补，令受访者非常沮丧。此外，对合规主管个人的问责不断加大，能力强的人可能不愿意加入这一行业，同时也会使经验丰富的业内人士萌生退意。

外包、技术和监管科技的引入可能会填补部分缺口，但需要更加先进的技术，才能实现合规部门所需的变革。

2022 年报告简要探讨了一些主要的监管动向，以及对高技能合规主管的需求加大的其他驱动因素。报告还列举了合规主管面临的挑战。

Regulatory Intelligence 向所有受访者表示感谢，同时继续保证将对回复保密，除非收到允许包含匿名引用的许可。调查结果旨在帮助公司进行规划和资源分配，同时使他们能够对自己的方法对标整体行业进行基准测试。研究人员分析了多家系统重要性银行的经历，这可以帮助人们了解世界最大金融服务公司所采取的立场。



“多年来，监管机构加大执法力度，要求首席合规官 (CCO) 为非因本人欺诈或阻挠而导致的行为承担个人责任，【对此，】首席合规官持续表达关切。这等危及职业生涯的执法行为，使得个人对合规官一职望而却步，或令现任合规官心生退意，不愿意如履薄冰般地履行监管机构持续加码的重要职能，在【面临】个人风险较低的其他选择时更是如此。”

纽约市律师公会《金融业首席合规官责任框架》，2021 年 6 月

第一部分 – 对合规职能的需求加大

2021 年，金融服务业发展呈现多样化。全新业务机会使得公司的风险敞口扩大，而监管部门也针对该等风险相应调整了应对措施。从疫情持续肆虐到地缘政治干扰，再到新产品领域的发展，以及金融科技和技术解决方案热度不减，公司必须相应调整业务战略，避开陷阱，同时捕捉出现的机会。这种多样化环境下，合规部门也必须见机行事。

我预计 2022 年面临的**最大合规挑战是**

“全新监管动向要求对现有合规方案进行战略审查。”

亚洲某高级副总裁

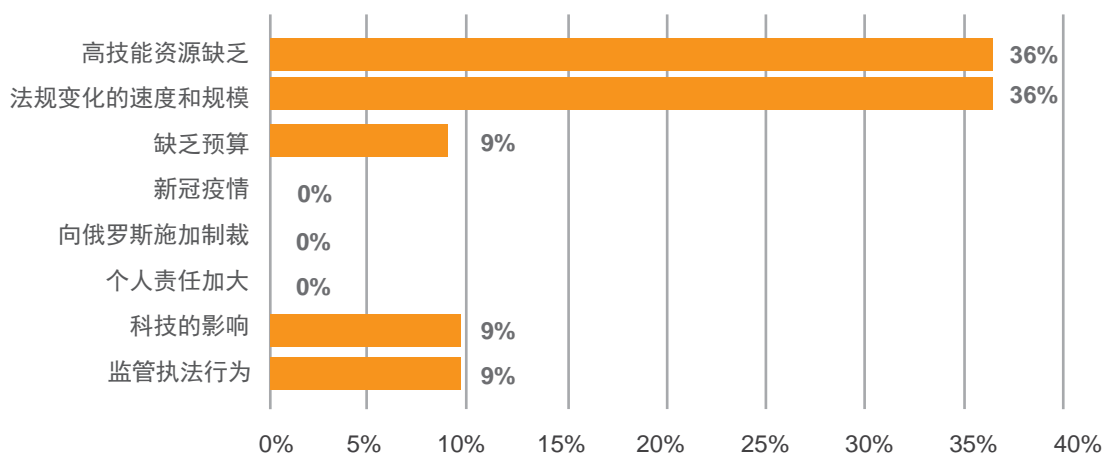
我预计 2022 年面临的**最大合规挑战是...**



预计合规从业人员 2022 年面临的五大挑战为繁多的法规变化及其实施、预算与资源短缺、是否拥有高技能资源、有效合规监测以及网络恢复能力需求。与 2021 年相比变化极为轻微，当年的主要挑战为跟上法规变化，监管要求和期望更高，以及缺乏高技能资源。

2022 年 4 月，Regulatory Intelligence 举办探讨未来前景的网络研讨会时，在亚洲发起了一项“倾向”调查，调查结果同样验证了上述发现。调查发现，缺乏高技能资源和监管过重是合规专业人士必须应对的最大问题。

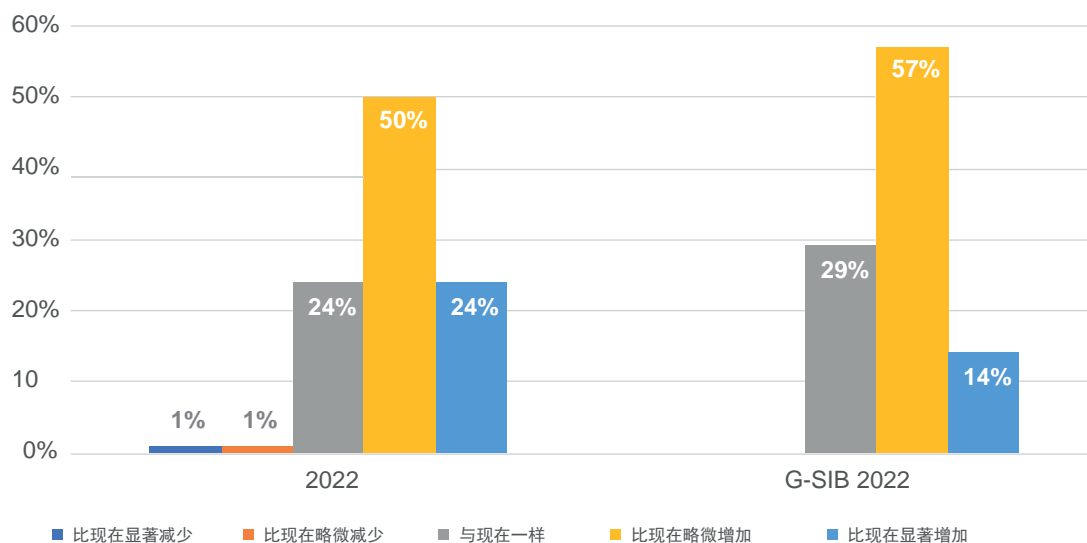
2022 年亚太区合规主管面临的最大的挑战是什么？



2021 年期间，Regulatory Intelligence 报告发现，平均每天 190 个国家/地区发出 246 条监管警示。相当于每年发出 64,152 条警示，年化数字达到 2008 年以来的次高。附件 1 总结了近期法规变化动向，其侧重点在于 ESG、加密资产、运营弹性、制裁和数字化转型。问题范围也正表明了须由合规主管处理的各类工作。金融稳定性的波动、弱势客户以及疫病善后处理等问题，都导致监管活动增多。

这也反映在 2022 年调查结果之中，74% 的受访者预计监管活动将有所增加（50% 预计略微增加，24% 预计大幅增加），而上一年这一比例为 78%（48% 预计略微增加，30% 预计大幅增加）。系统重要性银行中也显示出类似趋势（57% 预计略微增加，14% 预计大幅增加）。

未来 12 个月，我预计监管机构和交易所发布的监管信息数量将会...





“建议公司审查自身和第三方供应商抵御网络攻击的能力。建议采取一切适当措施强化控制职能，包括通过重新启动员工道德钓鱼活动等措施提高员工防范意识。审查在网络风险上升时，公司的人员配置是否能够妥为应对。”

英国金融行为管理局“俄罗斯进攻乌克兰后：运营韧性和网络恢复能力”一文，2022年3月

随着金融服务业的发展，需要合规部门日常监测的风险也在增加。今年调查结果发现，评估网络复原力仍然是合规从业人员所关注的问题点。2022年，过半数(55%)受访者预计合规部门将进一步介入网络恢复能力的评估工作(2021年为62%，2020年为56%)。

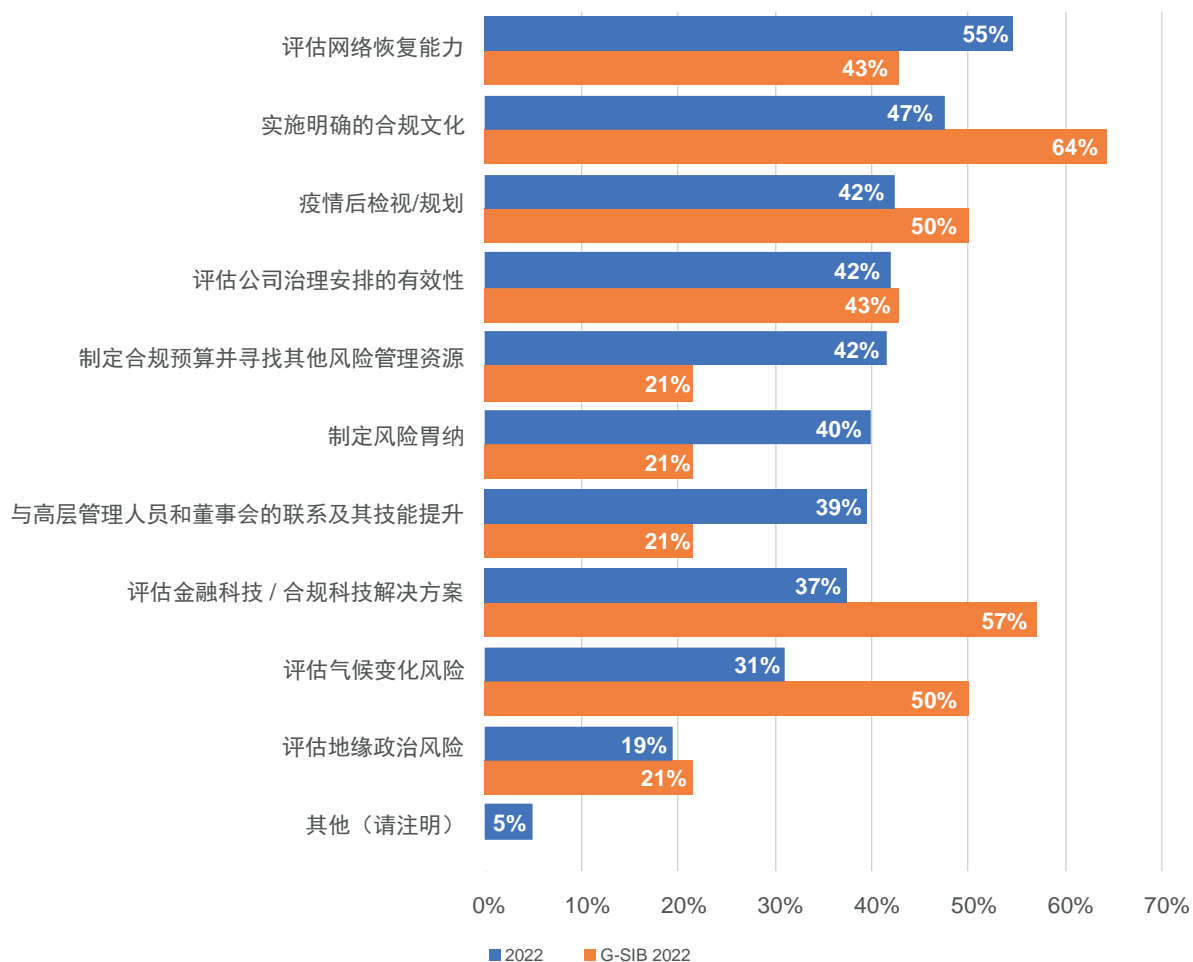
从业人员还期望合规部门进一步介入数据分析、沟通、社交媒体和公众曝光，进一步参与行业团体、设计产品和流程、税务、第三方风险管理和授权等领域。



“公司深知其中的风险；为此，高效网络安全、信息技术治理和风险管理必不可少。对于公司所面临的风险，应如何积极主动减轻该等风险，公司董事会应该清楚了解并把控。”

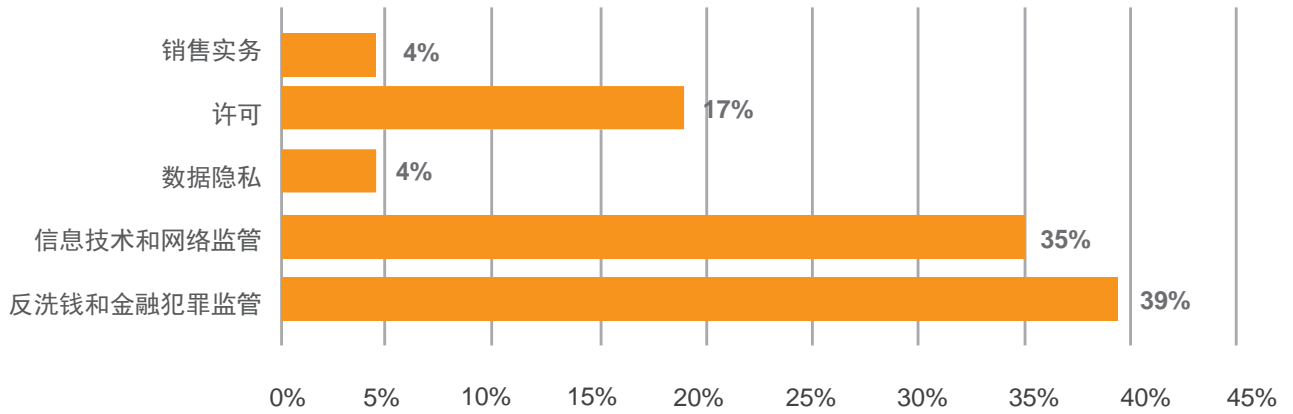
爱尔兰中央银行下辖金融行为监管局局长 Derville Rowland “稳定时期和动荡时期：金融监管在打造弹性、预测风险和保护公民方面的作用”的演讲，2022年3月

接下来 12 个月，我预计合规部门将进一步参与以下领域



同样，亚太区“倾向”调查结果重申了上述领域，亚太区跨境工作面临的^{最大挑战}是反洗钱/金融犯罪监管以及信息技术与网络监管。

你认为 2022 年亚太区跨境工作最重大的挑战是什么？



文化和行为风险仍需关注

调查探讨了合规部门介入文化和行为以及外包等特定风险领域的情况，以了解这些领域的合规资源需求。

企业正面临一系列文化和行为风险。今年，受访者认为公司面临的重要文化和行为风险包括平衡竞争和合规压力的需求、更高的监管要求、是否具有充足的高技能资源。

董事会预计 2022 年面临的
最大合规挑战是

“对 ESG 的预期快速演变以及
随之而来的合规义务”。

引自美国某总法律顾问

贵公司面临的最大的文化或行为风险是什么？



这与 2021 年形成鲜明对比，当年的前三大合规挑战分别为：平衡竞争与合规压力、管理并激励远程员工以及建立统一的合规文化。

许多受访者表示，业绩压力和保持合规之间的摩擦日益加剧。考虑到许多公司在疫情期间经营状况非常艰难，这在某种程度上也不足为奇。

由于疫情，混合工作安排方面的行为和文化风险加剧，这促成了业务连续性计划的启用。潜在的隐忧在于过去十年中逐渐形成的文化和行为风险框架，不能有效应对疫情带来的诸多影响。

一般来说，公司依靠合规部门进行把握，有时还会依靠合规部门在组织层面强制执行文化宗旨。这反过来又令合规部门在执行核心职责（即传达法规变化和开展合规监测活动）时进一步细化。

**董事会预计 2022 年面临的
最大合规挑战是**

*“董事会似乎并不关心合规、
道德或文化方面的挑战。
他们只关心供应链和利润。”*

美国某匿名人士

**我预计 2022 年面临的
最大合规挑战是**

*“执行管理层作出决策时允许
合规部门施加更大影响力。”*

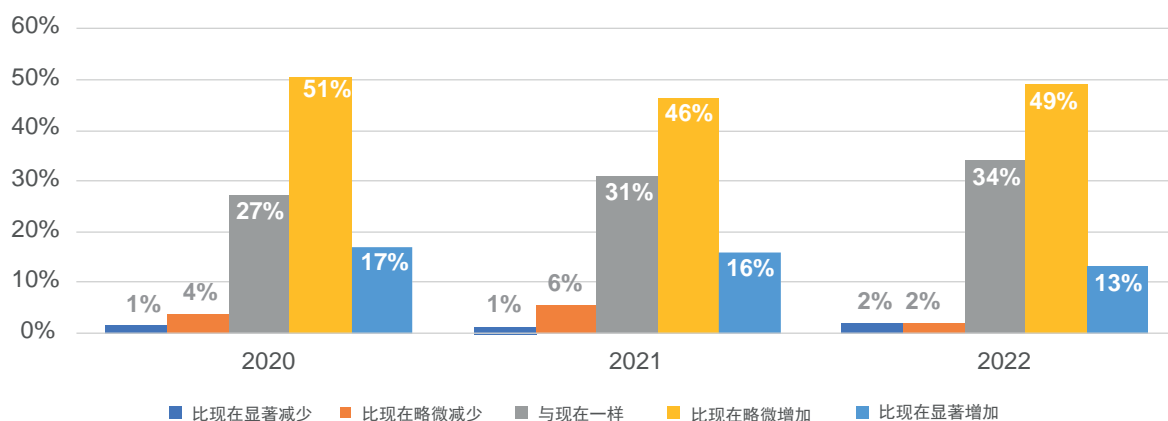
美国某首席合规官



*“企业文化和治理并非‘设定后即可安枕无忧’；
它们是董事会的永久优先事项。”*

出自澳大利亚证券与投资委员会 (ASIC) 主席 Joe Longo 题为“澳大利亚证券与投资委员会的
公司治理优先事项和来年展望”的演讲，2022 年 3 月

在未来 12 个月里，我预计行为风险问题投入的时间和资源成本将



预期行为风险问题所投入的时间和资源成本保持不变，62% 预计该成本未来 12 个月内会增加（49% 预计会略微增加，13% 预计会大幅增加）。不过，相当一部分（73%）系统重要性银行预计 2022 年行为风险问题所投入的资源将在 2021 年 67% 的基础上有所增加。

分区域看，40% 的美国公司和 39% 的欧洲大陆公司预计未来 12 个月行为风险问题所投入的资源将保持不变。

如要评估公司的文化和行为是否秉持有道德的客户价值观，一个方法是确定公司是否会因为坚守核心价值观而放弃作出可能盈利的业务决策。

贵公司面临的^{最大}文化或行为风险是什么？

“高级管理层的心态和行为。中国有句谚语，‘上梁不正下梁歪’。高级管理层应该发挥领导作用，说明沟通的实质内容。一方面实现短期盈利获得高额奖金，一方面声明要实现良好治理，但银行资产却在子公司之间买卖，二间之间存在利益冲突的情形屡见不鲜。”

亚洲 Surveillance



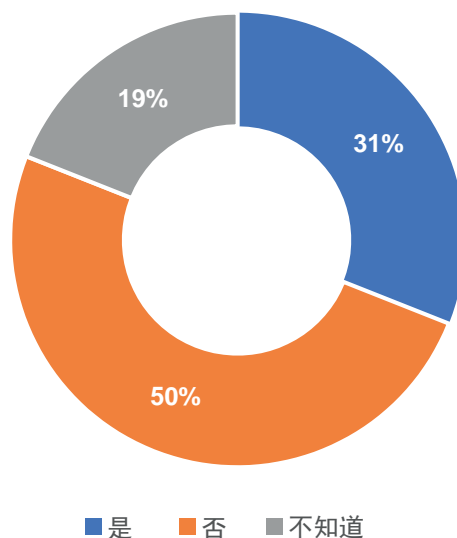
“如果联邦监管金融机构 (FRFI) 未能主动识别相关文化风险（如自满或群体思维），主动加以管控和监测，该机构有效管理财务和非财务风险以及实现战略业务目标的能力会受到侵蚀。”

摘自 2022 年 3 月加拿大金融机构监管总署关于文化风险管理的函件

2022 年，声称所在公司并未因文化或行为风险顾虑而放弃潜在可能盈利的业务提案的受访者数量略有增加，这一比例在 2021 年和 2020 年为 46%。系统重要性银行中也呈现类似趋势，40% 的受访者表示并未因为文化或行为风险顾虑而放弃潜在可能盈利的业务提案（2021 年这一比例为 31%，2020 年为 48%）。

分区域看，欧洲大陆公司中，半数表示曾因文化或行为风险顾虑而放弃可能盈利的商业决策，而美国公司中，这一比例仅为 26%。

过去 12 个月内是否因担忧文化和/或行为风险而放弃可能盈利的业务提案？



贵公司面临的最大的文化或行为风险是什么？

“企业顾此失彼。要让企业明白，企业应该拒绝不合理的生意，但这方面是个难题。”

美国某匿名人士

外包应持续关注合规问题



“外包固然有所益处，不过，如果将工作外包给不受所在辖区监管且/或设在其他辖区的实体，可能产生风险管理和合规方面的顾虑。尤其是这可能会削弱监管机构对公司或其他受监管实体的某些职能进行监管或监督的能力。”

摘自国际证监会组织 (IOSCO) “全球监管团体运用中汲取的教训”一文，2022 年 1 月

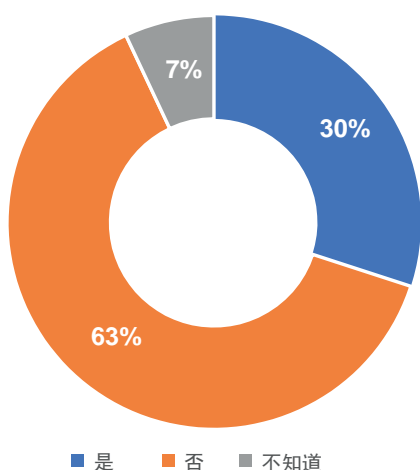
外包和第三方管理一直是众多公司实行的热门策略。最热门的外包安排往往涉及软件开发、云计算、数据存储和某些决策功能。

监管机构对此并非一无所知，他们发布指导意见和实施办法，以此对第三方供应商进行管理。

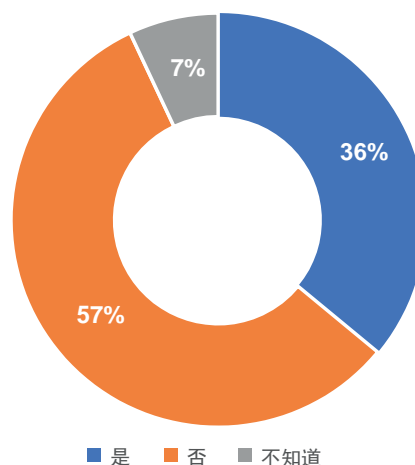
约有三分之一 (30%) 的合规部门报告称，已将部分或全部合规职能外包 (2021 年和 2020 年为 34%)。系统重要性银行中呈现的趋势稍有不同。2021 年，系统重要性银行中，24% 表示已将部分或全部合规功能外包，而今年的调查结果表明，这一比例为 36%。

分区域看，设于英国和亚洲的公司中，15% 表示已将部分或全部合规功能外包。

是否将全部或部分合规职能外包？

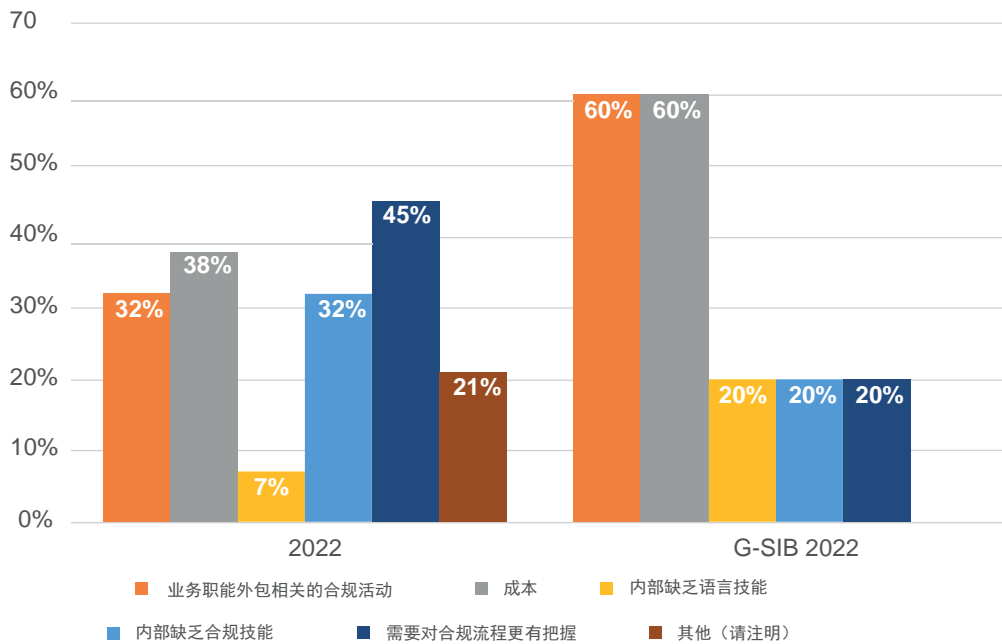


G-SIB 2022：是否将全部或部分合规职能外包？



受访者报告称，促成外包的主要因素为所有活动实现基本合规功能之外更有把握，同时也是出于成本因素。

外包的驱动因素是什么？



向俄罗斯实施制裁后所产生的需求，可能促使更多公司为达成合规而寻求外部帮助。尽管如此，鉴于疫情因素和地缘政治变化，越来越多的人开始质疑外包的长期持续可行性。许多公司此前曾将部分 IT 开发功能外包给乌克兰、白俄罗斯或俄罗斯，现在不得不迅速收还该等功能。以此为机，该类公司正在反思其合规策略方法，评估采取外包方式是否仍然可取。

合规功能外包后，则由第三方负责开展一系列合规活动，包括二次合规测试、筛查、电子邮件审查和监测、交易报告和合规培训等。

对高技能资源的需求

受访者称，他们非常需要招聘有技能和知识的工作人员。当然，随着技能和经验的增加，这类员工可能要求增加薪酬，这是需要付出的代价。

贵公司面临的重大文化或行为风险是什么？

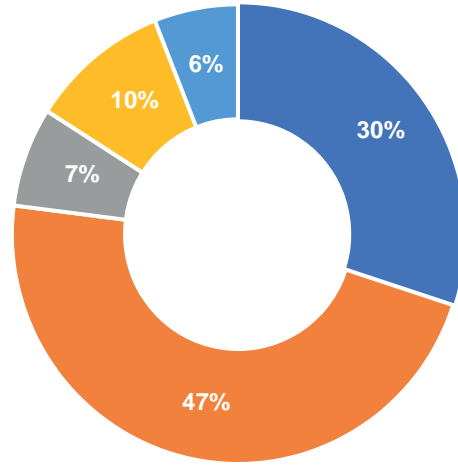
“随着制裁和监管力度的加大，应强化对高风险供应链伙伴的尽职调查。”

美国某匿名人士

66% 的受访者预计未来 12 个月资深合规人员的成本将会增加，其中近一半 (47%) 认为对高技能人员和知识的需求是首要原因。三分之一 (30%) 认为，资深合规人员的成本增加是由于监管提出大量要求。2021 年，最主要的两个原因同样是对高技能员工的需求，以及需要更多资深合规人员处理大量的监管要求。

分区域看，半数以上 (53%) 的澳大拉西亚公司认为对高技能员工和知识需求是导致资深合规人员成本增加的首要原因，而中东公司中这一比例仅有 25%。

预计未来 12 个月资深合规人员成本增加的原因在于



- 需要更多资深工作人员处理大量的监管要求
- 需要高技能工作人员和知识
 - 个人责任加大
- 需要雇用第三方专家资源
- 其他 (请注明)

2022 年，理想合规主管必备的三项关键技能是什么？



为了进一步深入了解合规部门和高级合规主管所需的具体技能，我们向受访者问及 2022 年理想合规主管应具备的三大关键技能。受访者认为最重要的三项技能分别为：相关领域的知识专长、注重细节和沟通技能。

2021 年排名前三的是知识专长、沟通技能和预测未来监管走向。

最明显的变化可能是越来越需要了解技术，这与疫情期间数字转型的加速发展趋势相吻合。名列前五位的技能还包括人际关系/利益相关者管理技能，确保在各种业务优先事项的竞争越发激烈、公司期望合规部门以较少投入实现更多产出的情况下，合规部门能向高级管理层提供意见并施加影响。

**我预计 2022 年面临的
最大合规挑战是**

*“缺乏高技能合规专业人员，
获取更多资源的成本过高。”*

语出美国某监管合规总监



*“如果委员会不持续对科技和数据能力进行投入，工作有效性可能遭到削弱，
最坏的情况是随着时间推移，委员会的角色变得无关紧要。”*

**出自澳大利亚证券与投资委员会 (ASIC) 主席 Joe Longo 题为“澳大利亚的公司监管：
Ian Ramsay 的遗作”的演讲，2022 年 3 月**

第二部分：挑战

考虑到熟练合规服务的需求水平，本年度报告表明，合规主管在试图满足这一需求时面临重重困难。

更少投入更多产出

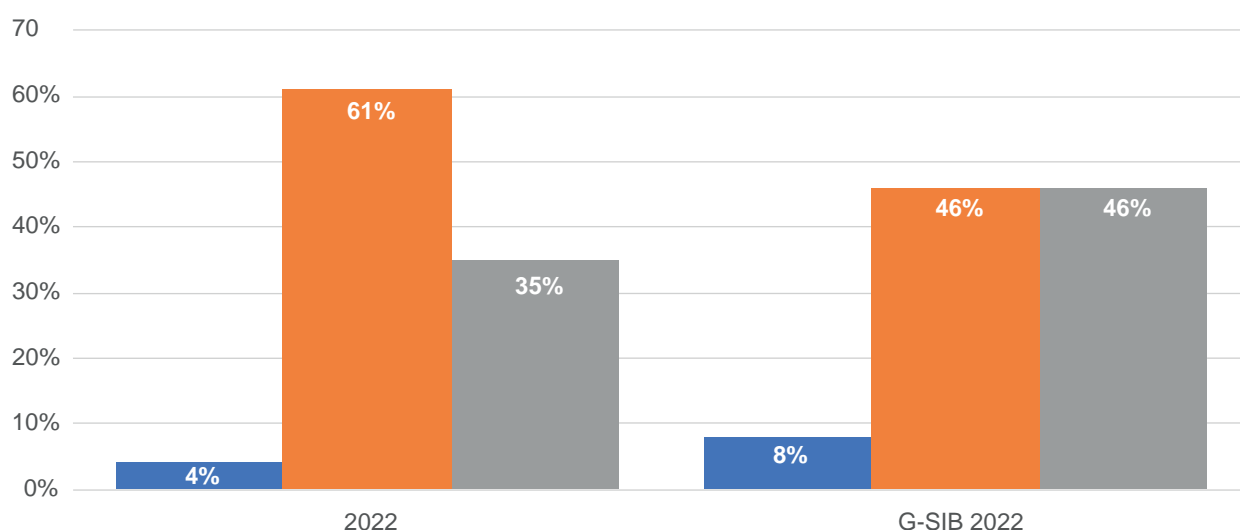
2022 年，看来至少有部分合规部门有望在更少投入的基础上实现更多产出，尽管近来技术采用十分迅速，实现这个目标仍然存在挑战。在合规团队规模方面，超过三分之一 (35%) 的受访者表示，他们预计未来 12 个月内合规团队人数将会增长，而 2021 年这一比例为 31%。

未来理想的合规职能是怎样的？

“我担心合规会倒退而不会向前发展。由于出现其他难题（供应链、疫情和非疫情问题），合规预算会更加短缺，受孤立程度会更深，并且回归此前打勾框选合规管理模式。无论未来状态理想与否，合规部门可能并不会向前发展，已经取得的进展反而有可能功亏一篑。”

美国某匿名人士

预计未来 12 个月公司合规团队的规模将会...



系统重要性银行的情况发生了变化，2022 年，在系统重要性银行中，46% 预计合规团队规模将保持不变，而 2021 年，预计合规团队规模保持不变的受访者占比为 74%，与 2021 年相比，这一比例下降了三分之一。2022 年，另有 46% 的系统重要性银行预计合规团队规模会增长，而 2021 年，这一比例仅有 18%。全球规模最大的金融服务公司往往是变革的先行指标，而系统重要性银行预期方面的示例可能是合规团队人数将会增长的一个积极信号。

分区域看，65% 的英国公司、64% 的北美公司和 56% 的亚洲公司预计合规团队规模未来 12 个月内将保持不变。

我预计未来 12 个月内资深合规人员的流失率有所上升，原因在于...

“市场需求和高薪机会。”

英国 MLRO

合规人员成本上升

2022 年，预计资深合规人员的成本将会上升。三分之二的受访者表示，他们预计资深合规人员的成本有所上升（54% 认为略高于目前水平，13% 认为大幅高于目前水平），而 2021 年这一比例为 47%（39% 认为略高于目前水平，8% 认为大幅高于目前水平）。

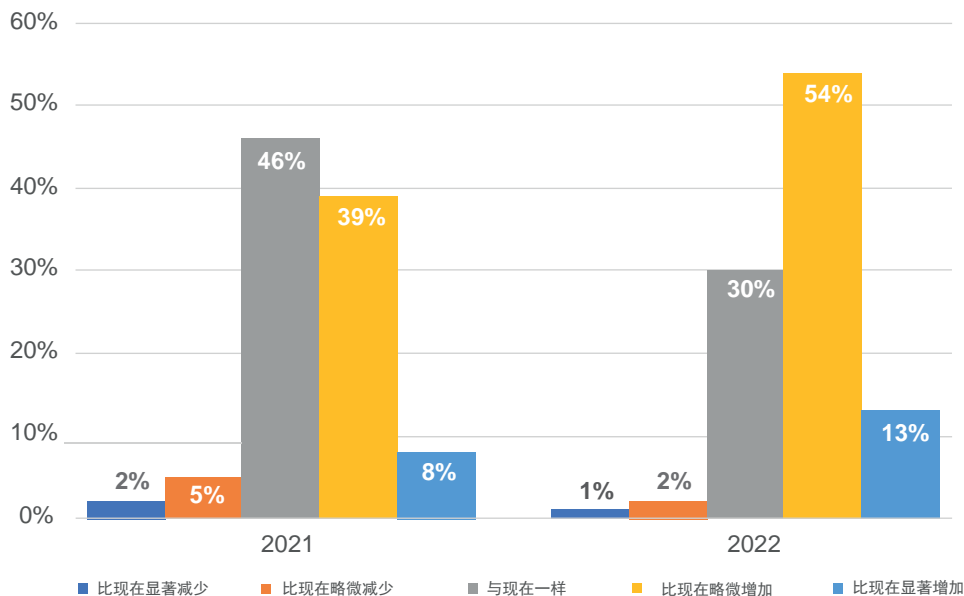
分区域看，80% 的中东受访者和 75% 的澳大拉西亚受访者预计未来 12 个月内资深合规人员的成本将有所上升。

我预计未来 12 个月内资深合规人员的流失率有所上升，原因在于…

“市场对高技能合规人员的需求”。

英国某风险总监

预计未来 12 个月资深合规人员的成本将…



流失率不变

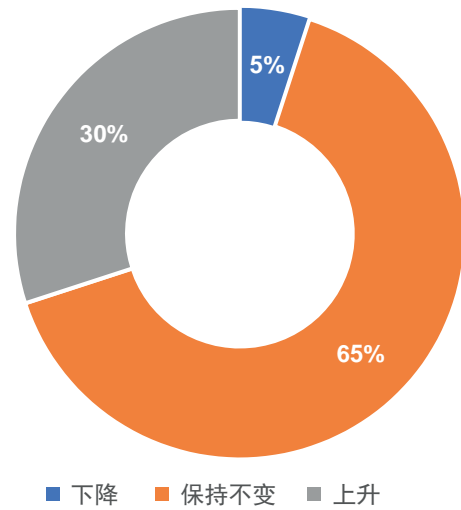
资深合规人员预期流失率与围绕合规团队本身的预期大致一致。三分之二 (66%) 的公司预计未来 12 个月资深合规人员的流失率将保持不变，与前几年的趋势相似（2021 年为 68%，2020 年为 60%）。从区域角度看，澳大拉西亚是个例外，该地区 55% 的公司预计资深合规人员的流失率将有所上升。

高级合规人员流失率上升的原因包括：就业市场竞争激烈、疫情后行业内产生更多工作机会。受访者还强调，公司对远程办公和混合办公安排的态度也是导致流失率上升的一个因素。

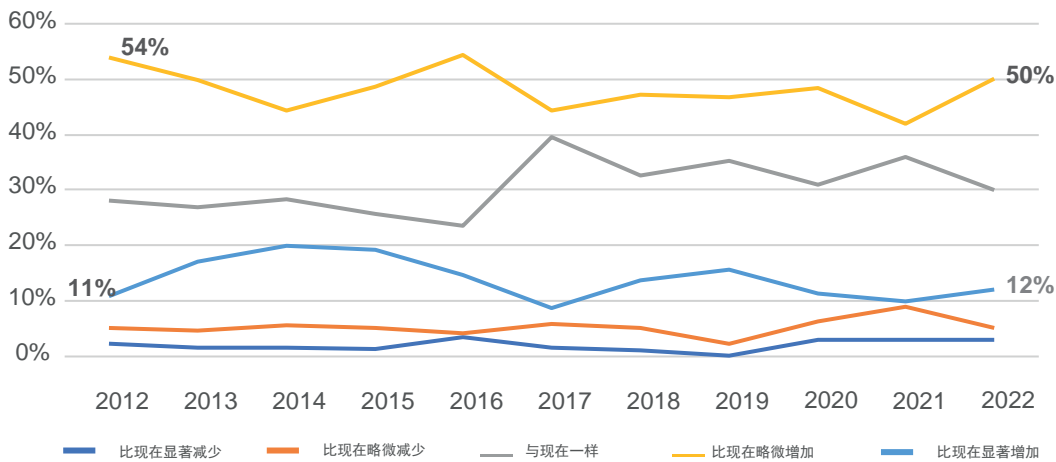
需求不断增加，但预算仍然紧张

合规团队的预算预期同比基本保持不变。2022 年，62% 的受访者预计预算有所增长（50% 预计将略微增长，12% 认为将大幅增长），而 2021 年，这一比例为 52%（42% 预计将略微增长，10% 预计将大幅增长）。

接下来 12 个月内，我预计高层合规人员的流失率将...



未来 12 个月，我预计合规团队总预算将会...

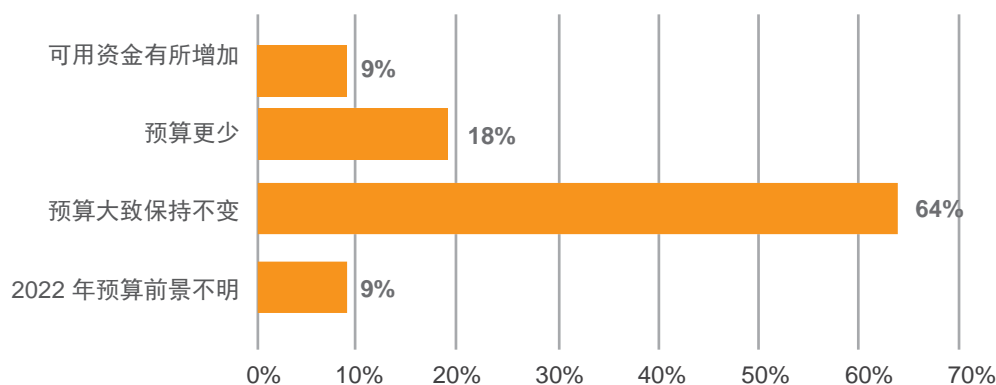


2021 年，20% 的系统重要性银行预计合规团队的总体预算将有所下降（14% 预计略有下降，6% 预计将大幅下降）。今年，预计预算有所下降的系统重要性银行比例仅有 7%，60% 预计预算会再次上升（2021 年这一比例为 56%）。这与 46% 的系统重要性银行预计 2022 年合规团队人数将有所增加的情况相呼应，同时强调，高技能人员的成本预计将有所增加。

分区域看，67% 的英国公司预计未来 12 个月内合规团队的总体预算将有所上涨，而欧洲大陆的公司中这一比例则为 50%。

亚洲地区倾向调查显示，各机构预计，2022 年间合规预算将大致保持不变。

亚洲倾向调查：以下哪一项最符合贵司 2022 年的合规预算情况？

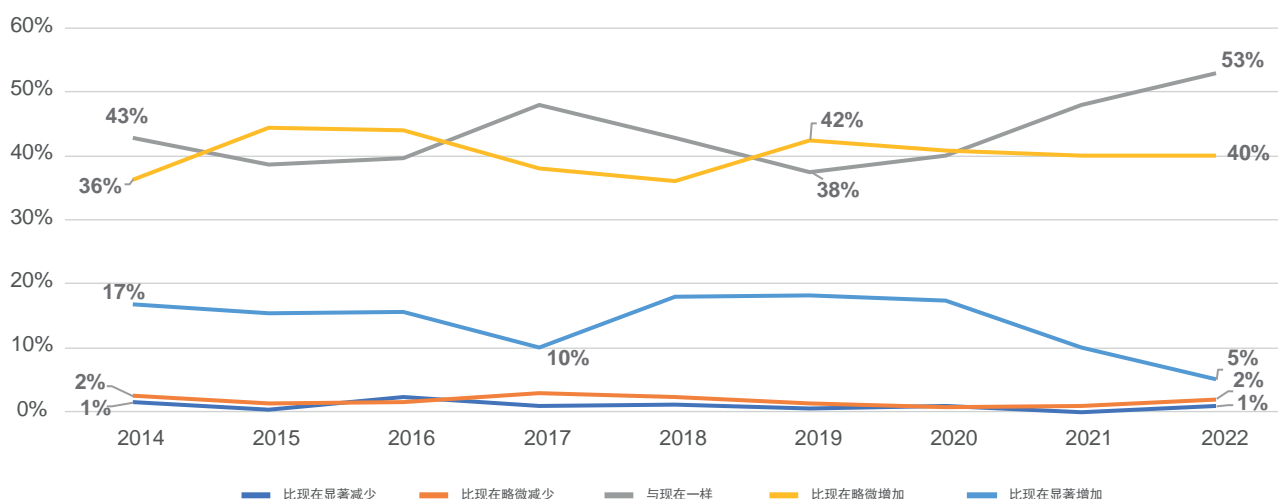


如有差池则向合规主管问责

除了向合规主管施加预算压力外，监管机构还提出更为严苛的要求，如所在公司有所差池，则追究合规主管的责任。

监管机构引入高管问责制，使高管人员承担额外重担。很多此类制度中，高管人员已将合规主管纳入其中。这也是金融服务和合规行业这一职业选择可能不受基层员工青睐的另一个原因，因此造成合规部门的薪酬和其他成本增加。

在接下来的 12 个月，我预计合规专业人员的个人责任将：

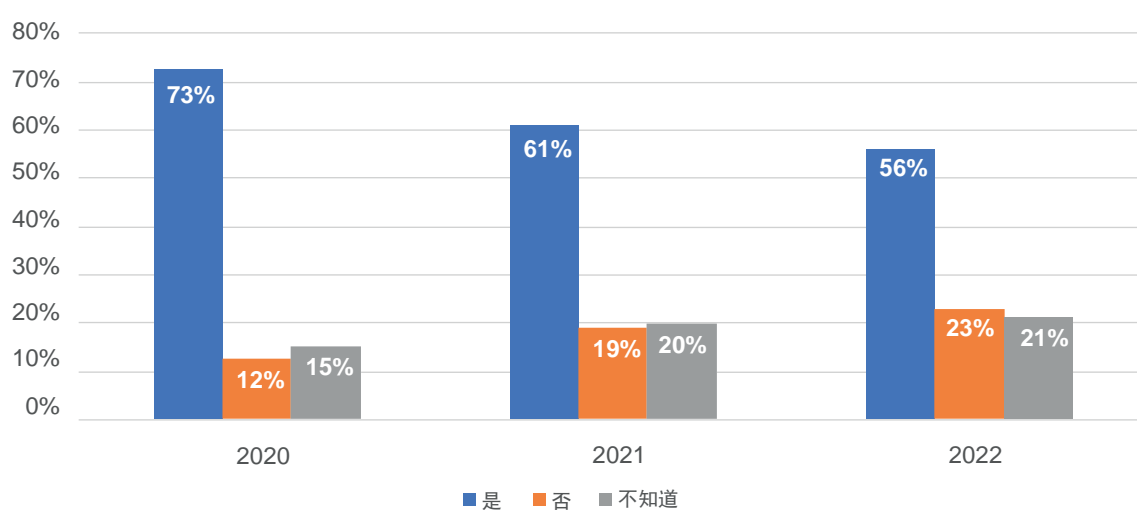


个人责任预期结果表明，近一半 (45%) 受访者预计在 2022 年，合规主管的责任势必不断增长 (40% 预计将略微增长，5% 预计将大幅增长)。而此前对个人的责任追究已经非常严厉，合规主管的个人责任逐年上升，当下更趋严苛。

高级管理人员本身仍然存在明确的期望，将文化和行为风险作为一项个人问责来源，虽然其作用正在削弱。

2022 年，过半数 (56%) 受访者仍然认为，监管部门将文化和行为风险作为关注点，将令高管人员承担的个人责任加大。不过，自 2020 年调查中引入该问题以来，这一比例一直在下降，2021 年持这一意见的比例为 61%，2020 年为 73%。

您是否认为对于文化和/或行为风险的监管关注将加大高管人员的个人责任？



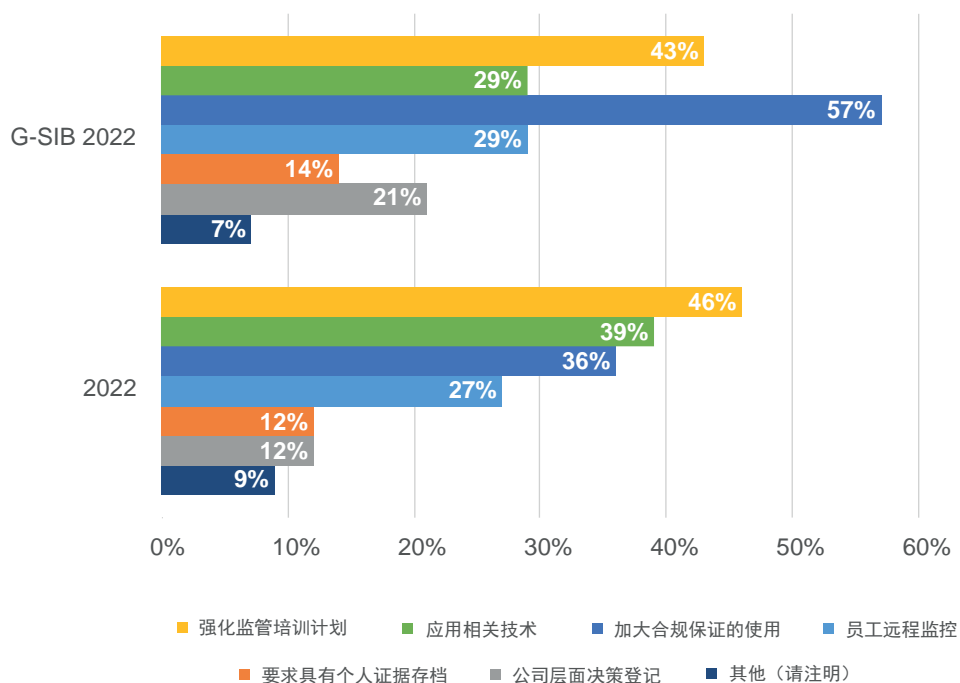
公司确定以下三种实际变化影响了对潜在个人问责的管理：强化监管培训计划 (46%)、应用相关技术 (39%)、加大合规保证的使用 (36%)。



“……董事会和高管层实施善治和有力监督，是应对现有风险和新兴风险的根本，在快速变化的环境中尤为如此。为确保资产管理公司在遵从法律要求之外，为投资者最佳利益着想，行正当之事，监管和监督不能取代该等机构董事会和高管层所发挥的关键作用。”

摘自新加坡金融管理局执行董事 Tan Keng Heng “应对全球趋势，回归根本” 的主题演讲，
2022 年 1 月

贵公司发生了哪些对潜在个人责任产生影响的实际变化？



影响潜在个人问责管理的实际变化中，强化监管培训计划仍然位于前列（2022 年为 46%，2021 年为 51%，2020 年为 66%）。

分区域看，强化监管培训计划仍为各区域公司的优先事项，这一比例在澳大拉西亚公司中为 60%，欧洲大陆为 56%，亚洲为 51%。

加大合规保证的使用这一实际变化，在 2021 年全球系统重要性银行调查中位于前列（占比为 57%）。



“监管机构需要准确、及时的信息来评估新兴风险并做出明智的监管决定。

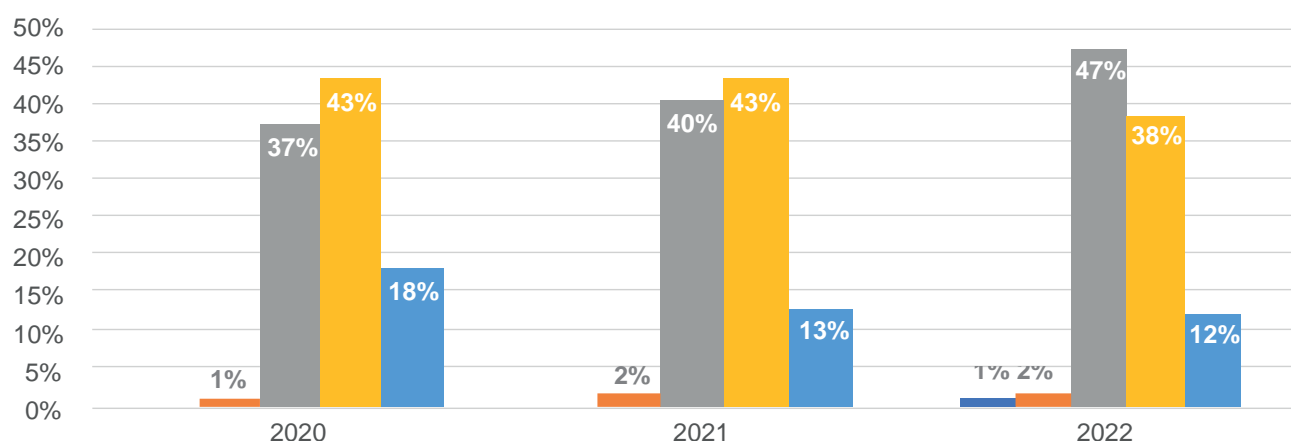
现在，Ellipse 项目为全球监管界开发了潜在工具，可进一步探索通用解决方案并为此开展共同协作，提高监管机构的数据和分析能力。这一项目可能改变游戏规则，让监管机构得以获取更多、更好的结构化和非结构化数据，具有强于以往的预测能力，该项目可以扩展，可在国家层面或跨境监管基础上实现实时分析。”

语出国际清算银行创新中心代理负责人 Ross Leckow，2022 年 3 月

监管联络仍为关键要求

在监管动向不断演化、合规资源不断紧缩之时，与监管机构建立联络，作进一步说明、寻求理解和监管指导等需求日益增长。当下，制裁合规成为监管和政治重点，这点显得尤为重要。

未来 12 个月，我预计与监管机构和交易所联系沟通所用的时间将会...



近年来，预计与监管机构和交易所联络沟通所用的时间持续下降。2022 年，半数受访者表示，预计未来 12 个月内与监管机构和交易所联络和沟通的时间会增加（38% 预计将略有增加，12% 预计将大幅增加）。2021 年，这一比例为 56%（43% 预计略有增加，13% 预计大幅增加），2020 年为 61%（43% 预计略有增加，18% 预计大幅增加）。

预期时间增加最重要的三个原因是监管和报告要求更为苛刻 (64%)，监管提出更多信息要求 (63%) 和需要了解不断变化的监管期望 (57%)。



“金融监管机构在掌握风险大局之外，还迫于形势更多地依据所谓横向规则和法规采取行动。前述规则并非专为金融行业制定，其应用范围更为广泛。举例来说，数据隐私和人工智能（领域的应用）。但金融政策制定机构和监管机构并无权过问该类规则的制定。”

荷兰银行 DNB 监事会执行监事 Steven Maijor 发表的“监管应环境变化而变革：科技革命时代如何维护金融稳定”的演讲，2022 年 2 月

第三部分：合规部门的未来

未来理想的合规职能是怎样的？

“嵌入所有业务单元并得到支持，合规职能作为组织深层文化的一部分，广受欢迎，其意见得到倾听，发出同事乐见其成且引人兴味的合规警示和培训。”

英国某总法律顾问

合规部门需要应对不断变化的不利环境 – 疫情改变了所在公司的工作方式，同时，乌克兰战争爆发后迅速施加的诸多制裁措施，也令合规部门面临资源方面的更大挑战。同样日渐明显的一点是，金融危机发生后数年内合规部门随意填补支票金额的时代已经过去。

未来由数据和技术驱动。去年的受访者希望合规职能与整个企业的融合更加紧密，而今年的期望值似乎有所提高，当下受访者认为理想的未来是合规职能完全融入整个企业。

未来理想的合规职能是怎样的？

“乌托邦....，经验丰富，
资金充足，资源充足，
真正成为组织的二线守护者。”

语出欧洲大陆某高级合规主管

未来理想的合规职能是怎样的？



此外，受访者表示，公司应更加重视技能和经验。合规活动进一步实现自动化跌出前五名，但仍为 2022 年的关键优先事项。

金融服务企业及其合规部门正加快自动化发展并拥抱数字化转型。监管动向跟踪所用的时间发生变化，可能是合规科技可能渐入佳境的一个迹象 - 监管动向是部署合规科技解决方案的核心领域。

未来理想的合规职能是怎样的？

“充分利用科技工具实现流程和简单任务的自动化，合规团队可腾出人手专注于更复杂的问题并开展前瞻规划。”

英国某匿名人士



“改变前后台工作的新兴产品和服务需要密切监测，这可能需要对我们的监管和监督框架进行调整。举例来说，我们已经目睹，合规科技解决方案的实验和推广速度加快，去年已经发布一份报告，说明了合规科技解决方案的好处、挑战和风险，以及确保在欧盟银行业合理推出和推广合规科技解决方案的步骤。”

欧洲银行管理局主席何塞-曼努埃尔-坎帕 (Jose Manuel Campa) 名为“数字金融：经济转型的助推器”的演讲，2022 年 3 月

合规科技能否减负？

合规科技为“金融科技的一个分支，在现有能力的基础上，专注于更高效、更有效的满足监管要求的技术”。

英国金融行为监管局，2015 年

合规团队平均每周花费 10 小时以上跟踪和分析监管动态的比例大幅下降，2021 年为 10%，2022 年降至零。

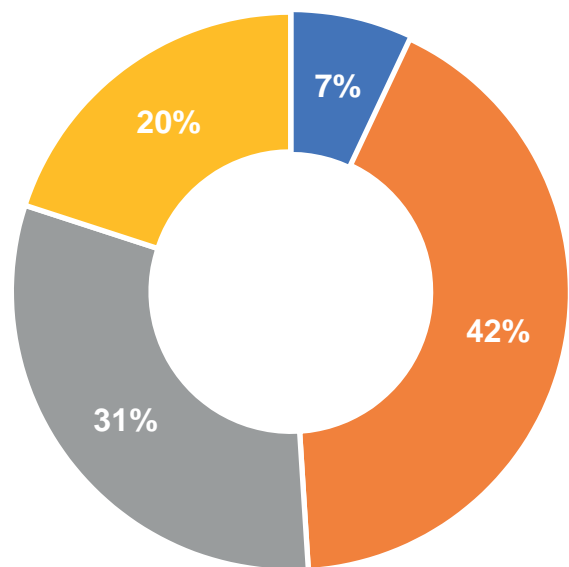
合规团队跟踪和分析监管动态所花的时间为平均每周 1 到 3 小时（2022 年这一比例 42%）。

系统重要性银行的情况略有不同，其中 40% 称，每周跟踪和分析监管动态所用时间为 8 到 10 小时，33% 表示为 4 到 7 小时。

从区域来看，澳大拉西亚 60% 的合规团队每周跟踪和分析监管动态所用时间为 8 到 10 小时。由于监管事件数量不断增加，这表明合规部门能够以更为有效的方式进行监管跟踪。可能包括使用合规科技应用开展这类工作。

汤森路透《2022 年金融科技、合规科技和合规作用报告》披露了加大数字化解决方案用途的更多证据。该报告称：“……合规科技解决方案对合规管理的影响将日益增长。在公司层面，合规科技应用的主要用途为合规监测和反洗钱 (AML) /制裁核查。在合规职能层面，则用于合规监控、监管报告、防金融犯罪（包括反洗钱/反恐融资 (CTF) 和制裁）、客户引导和客户调查 (KYC) 流程。法规变化的影响也很突出，约有三分之一的受访公司称，合规科技会影响法规变化的实施、把握法规变化的方式、对法规及其影响进行解读的方式。”

贵司合规团队平均一周花费多少时间来跟踪和分析监管动态？（小时）



■ 小于 1 ■ 1 到 3 ■ 4 到 7
■ 8 到 10 ■ 10 以上

结语

我预计 2022 年面临的重大合规挑战是

“高层只看到合规团队的低产出，却并未意识到很大程度是由于预算减少，各类举措彼此牵制和孤军奋战式文化导致，因此对合规的支持力度不断减少。”

美国某匿名人士

竞争优先权一直是合规主管的挑战。无论是预算和资源方面，抑或风险和控制方面，确定不同元素之间的优先次序一直是合规部门成功的关键。对于 2022 年来说，在不同任务之间小心拿捏似乎是一项难题，诸多优先事项之间的先后取舍更加艰难。

一种观点认为，疫情后经济环境和地缘政治形势令行业公司面临压力。合规主管声称，在努力实现目标过程中经历了挫败感。

随着公司经营进入后疫情时代的必选新领域，朝此方向转型并为此制定发展战略，如果高管关注点从文化和行为方面转移，可能会认为这样行事也无可厚非。要将高管的关注重点从文化和行为等基本要素转移，公司需要强大的合规部门，就优先事项的先后次序提供建议，使之恢复平衡。

当下出现的新难题在于，合规预算紧缩、潜在的高技能员工短缺、当下要求开展的活动范围不断拓宽，使得合规部门成功完成工作任务更加困难。



“【董事会和高管】需要了解变化的广度及其影响，并保证组织内已经掌握足够深度的知识专长，可充分利用该等机会并控制相关风险。在这些领域内，二线（合规和风险）和三线（审计）职能部门在支持/质疑董事会和高管决策方面可发挥重要作用。”

摘自爱尔兰中央银行副行长埃德·西布利 (Ed Sibley) 2021 年 11 月“颠覆金融服务业：驾驭变革之风”的演讲。

附件 1 - 2021 年重要监管领域动向示例

监管重点	全球	欧盟和英国	美国	亚洲和澳大利亚（部分国家）
ESG 	<p>金融稳定委员会 (FSB) 气候相关财务披露工作组。</p> <p>国际证监会组织 (IOSCO) 发布相关发行人可持续发展信息披露报告。</p>	<p>《可持续金融披露条例》在欧盟生效。</p> <p>欧盟《非财务报告指令》规定，欧盟大型上市公司和金融企业必须披露环境、社会、人权和反腐方面的信息。</p> <p>欧盟委员会通过《企业可持续发展报告指令》提案，对《非财务报告指令》的现行报告要求进行修正。</p> <p>英国英格兰银行发布气候双年探索性情景。</p>	<p>美国证券交易委员会 (SEC) 成立 ESG 工作组，研究 ESG 信息披露缺口或误报问题。</p> <p>其他监管机构，包括货币监理署 (OCC)和美联储也强调了各方面的 ESG 问题（如气候风险）。</p>	<p>新加坡 - 新加坡金融管理局下属的绿色金融业特别工作组 - 气候相关信息披露实施指南。</p> <p>澳大利亚 - ESG 相关的法规和法律，如反对现代奴隶制和性别平等保护等。</p> <p>日本 - 东京证券交易所公布 ESG 披露要求。</p>
加密货币 	<p>金融稳定委员会发布《加密货币资产对金融稳定的风险评估》。</p> <p>2021 年 10 月，七国集团公布零售中央银行数字货币 CBDC 实施的 13 项公共政策原则。</p> <p>2021 年 10 月，金融稳定委员会发布关于全球稳定币安排监管、监督和监察高级别建议实施进展报告。</p>	<p>英国 - 英国金融行为监管局 (FCA)、英国财政部和英格兰银行组成英国加密货币工作组。</p> <p>英国金融行为监管局 FCA 负责对专为加密货币设计的客户调查、反洗钱和反恐怖融资活动进行监管。加密货币交易所必须在 FCA 注册。</p> <p>2022 年 2 月，英国政府和 FCA 公布补充性改革提案，将部分“合格加密货币”纳入财政部的金融推销法令和 FCA 金融促销规定之中。</p>	<p>尽管各监管机构之间对加密货币的监管存在重叠，观点也各有不同，但相关监管框架正在不断发展。大众公认为美国证券交易委员会 SEC 的监管权力最大，但财政部下辖的金融犯罪执法局 FinCEN、联邦储备委员会和商品期货交易委员会 (CFTC) 都发布各自不同的解读和指导。白宫 3 月发布行政命令，指示各监管机构协调对监管工作进行协调。</p>	<p>新加坡 - 加密货币由新加坡金融管理局负责监管。2019 年《支付服务法》对传统支付、加密货币支付和交易所进行规管。数字货币的公开发售和发行适用《证券与期货法》。</p> <p>澳大利亚 - 2018 年，澳大利亚交易报告和分析中心 (AUSTRAC)、金融情报机构和反洗钱/反恐融资监管机构颁布对数字货币交易所经营商进行规管的新法律。</p>
运营韧性和第三方 	<p>国际证监会组织更新了外包原则，以确保运营弹性。</p> <p>金融稳定委员会发布关于网络事件上报的报告。</p> <p>巴塞爾委员会发布运营韧性原则。</p>	<p>英国 - 2021 年 3 月，审慎监管局 (PRA) 发布运营韧性政策声明。</p> <p>欧盟通过数字化运营韧性监管提案 (DORA)。</p> <p>欧洲银行管理局、欧洲证券和市场管理局重申企业外包和云服务外包指引。</p>	<p>美国联邦存款保险公司、联邦储备系统和货币监理署发布管理第三方关系相关风险的新指南。</p>	<p>澳大利亚 - 审慎监管局 APRA 更新审慎标准、业务连续性管理、外包和风险管理指南，证券与投资委员会 ASIC 发布市场中介机构运营韧性指南。</p> <p>香港 - 香港金融管理局发布运营韧性原则。</p> <p>新加坡 - 新加坡金融管理局发布运营韧性监管指引。</p>
制裁 	<p>联合国 - 制裁。</p>	<p>英国 - 向俄罗斯施加制裁。</p> <p>欧盟 - 制裁。</p>	<p>美国 - 白宫发布行政命令，即“因应俄罗斯持续破坏乌克兰主权和领土完整而封锁某些人士的财产并禁止某些交易”。</p>	<p>澳大利亚 - 对俄罗斯制裁制度。</p> <p>新加坡 - 有针对性的金融制裁。</p> <p>日本 - 在俄罗斯对乌克兰发起军事行动后实施制裁。</p>
数字化转型 	<p>国际货币基金组织发布关于金融科技在金融服务行业中作用的报告。</p> <p>国际清算银行发布《监管金融领域的科技巨头》报告。</p> <p>国际证监会组织发布中介机构 and 资产管理公司人工智能和机器学习使用指南。</p>	<p>英国政府发布英国金融科技行业《卡利法报告》。</p> <p>欧盟 - 欧洲银行管理局评估在欧盟使用合规科技的好处、挑战和风险。</p> <p>欧洲银行管理局同时另外发布一份报告，称欧盟银行和支付行业正快速加大数字平台的使用，并确定了加强市场动向监测的措施。</p>	<p>加利福尼亚州通过《隐私权利法案》。</p> <p>美国消费者金融保护局 CFPB 发布规则制定通告，宣称有意对开放银行进行监管。</p> <p>对于有意开展信贷和汇款业务的金融科技公司，州和联邦层面已出台众多法规制度。</p>	<p>中国 - 中国人民银行、中国银行保险监督管理委员会2020 年 11 月发布关于网络小额贷款业务暂行办法（征求意见稿）。</p> <p>中国人民银行印发《金融科技发展规划（2019-2021 年）》。</p>

关于作者



关于作者

Susannah Hammond 是 Thomson Reuters 的高级监管情报专家，服务于国际和英国市场金融服务领域，在合规、监管与风险领域拥有 30 年以上经验。她是 Bloomsbury Professional 出版的《金融服务领域的行为与问责：实践指南》的共同作者。



关于作者

Mike Cowan 是 Thomson Reuters 的高级监管情报专家，他作为监管者和从业者，在英国金融服务领域拥有 30 年以上的合规、监管、风险与内部审计经验。

Thomson Reuters® Regulatory Intelligence 更多信息，请访问

<https://www.thomsonreuters.cn/zh/products-services/regulation-compliance->

[Compliance Clarified](#) 是 Regulatory Intelligence 的播客，主要介绍当今热门话题、所面临的挑战，并为新兴良好实践提供实用思路。该博客旨在消除监管的神秘感，并探索合规主管职责不断拓宽的艺术和科学。无论任何话题 – 规则执行、数字转型、法规变化、治理、文化、行为风险 – 只要对合规职能产生影响，都可在播客中讨论。



Our intelligence working for you

关于 Thomson Reuters Regulatory Intelligence

Thomson Reuters® Regulatory Intelligence 是市场领先解决方案，帮助您做出明智决策以信心十足地应对监管风险，同时提供工具，帮助您的组织做出主动决策和行动改变。该解决方案在开发时充分了解您在地方和全球、现在和将来的合规需求。

更多信息见：<https://www.thomsonreuters.cn/zh/products-services/regulation-compliance-overview/regulatory-intelligence.html>