

КОМПЛАЕНС-СИСТЕМА КАК ЭЛЕМЕНТ ЭФФЕКТИВНОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Опыт ОАО «КАМАЗ»

НОРМАТИВНЫЕ АКТЫ В ОБЛАСТИ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ КОРРУПЦИИ



КОДЕКС КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ, РЕКОМЕНДОВАННЫЙ БАНКОМ РОССИИ

- ▶ Совет директоров определяет принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля (СУР и ВК)
- ▶ Исполнительные органы обеспечивают создание и поддержание функционирования эффективной СУР и ВК
- ▶ Внутренний аудит осуществляется отдельным структурным подразделением
- ▶ Требования по проведению периодической оценки эффективности СУР и ВК и раскрытие ее результатов в годовом отчете общества
- ▶ Требования о противодействии коррупции
- ▶ Внедрение мер, направленных на снижение рисков в области комплаенс, является одним из ключевых механизмов управления рисками

ОЦЕНКА КОМПЛАЕНС-РИСКОВ

Комплаенс-риск

нарушения антикоррупционного (антимонопольного) законодательства, локальных нормативных актов, которые могут привести к существенным:

- ▶ Репутационному и/или финансовому ущербу
- ▶ Санкциям госорганов
- ▶ Санкциям контрагентов

требования ст. 13.3 ФЗ «О противодействии коррупции»

- ▶ Ответственные за профилактику коррупции
- ▶ Сотрудничество с правоохранительными органами
- ▶ Процедуры, обеспечивающие добросовестную работу организации
- ▶ Принятие Кодекса этики и служебного поведения
- ▶ Предотвращение и урегулирование конфликта интересов
- ▶ Недопущение составления неофициальной отчётности

СОБЛЮДЕНИЕ СТ. 13.3 ФЗ «О ПРОТИВОДЕЙСТВИИ КОРРУПЦИИ»

внедрено в ОАО «КАМАЗ»

- ▶ Координационный совет и отдел комплаенс
- ▶ Информирование по решениям КСК
- ▶ Более 50 локальных нормативных актов, регулирующих основные бизнес-процессы, подверженные комплаенс-рискам
- ▶ Разработаны и внедрены Кодекс этики, Комплаенс-политика
- ▶ Рассмотрение потенциальных конфликтов интересов отделом комплаенс и КСК
- ▶ Контроль платежей, автоматизация учета, внутренний и внешний аудит

Методические рекомендации Минтруда РФ — основные принципы:

- ▶ Соответствие политики организации действующему законодательству и общепринятым нормам
- ▶ Личный пример руководства
- ▶ Вовлеченность работников
- ▶ Соразмерность антикоррупционных процедур риску коррупции
- ▶ Эффективность антикоррупционных процедур
- ▶ Ответственность и неотвратимость наказания
- ▶ Открытость бизнеса
- ▶ Постоянный контроль и регулярный мониторинг

Методические рекомендации Минтруда РФ —
ключевые элементы антикоррупционной политики:

- ▶ Определение подразделения ответственного за противодействие коррупции
- ▶ Оценка коррупционных рисков
- ▶ Выявление и урегулирование конфликтов интересов
- ▶ Внедрение стандартов поведения работников
- ▶ Консультирование и обучение
- ▶ Внутренний контроль и аудит
- ▶ Принятие мер по предупреждению коррупции
- ▶ Сотрудничество с правоохранительными органами
- ▶ Участие в коллективных инициативах по противодействию коррупции

КОМПЛАЕНС-СИСТЕМА ОАО «КАМАЗ»

ЭЛЕМЕНТЫ КОМПЛАЕНС-СИСТЕМЫ

1. Контроль Совета директоров и приверженность Правления в области комплаенс
2. Координационный совет по комплаенс и подразделение по комплаенс
3. Оценка комплаенс-рисков
4. Стандарты и процедуры в бизнес процессах с повышенным риском
5. Обучение и коммуникация
6. «Горячая линия», расследования и дисциплинарные взыскания
7. Комплаенс-программа

ОТЧЕТ В СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

- ▶ Оценка комплаенс-риска всего Общества
- ▶ Контрольные процедуры, направленные на минимизацию рисков
- ▶ Результаты аудита и расследований
- ▶ Проведение обучения
- ▶ Приверженность руководства вопросам комплаенс
- ▶ Планируемые меры, направленные на снижение комплаенс рисков

ВНЕДРЕНИЕ КОМПЛАЕНС-СИСТЕМЫ

2012 год

1 этап

- ▶ Дополнительное согласование сделок с высоким комплаенс-риском

2 этап

- ▶ Совершенствование процедуры оценки рисков и согласования сделок
- ▶ Проверка эффективности внедрения

2013 год

3 этап

- ▶ Внедрение процедур, направленных на снижение комплаенс-рисков

- ▶ Внедрение автоматизированной системы проверки контрагентов
- ▶ Внедрение автоматизированного контроля согласования договоров
- ▶ Аналитический учет сделок с повышенным риском

2014 год

- ▶ Совершенствование ранее внедрённых процедур
- ▶ Внедрение автоматизированной системы казначейского контроля платежей
- ▶ Увеличение объёма закупок на электронных торговых площадках
- ▶ Проверка эффективности внедрения

КООРДИНАЦИОННЫЙ СОВЕТ ПО КОМПЛАЕНС



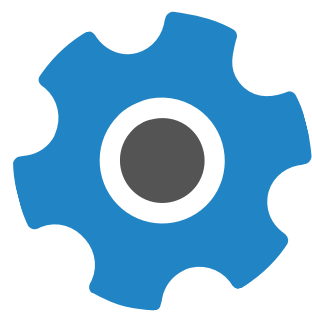
СОСТАВ

- ▶ Генеральный директор
- ▶ Директор по безопасности
- ▶ Финансовый директор
- ▶ Директор по персоналу
- ▶ Главный бухгалтер
- ▶ Руководитель службы комплаенс
- ▶ Руководитель юридической службы

ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ

- ▶ Инициация разработки и утверждение внутренних процедур, направленных на снижение комплаенс-рисков
- ▶ Контроль и оценка исполнения комплаенс-программы
- ▶ Рекомендации по применению дисциплинарных взысканий к работникам, нарушившим комплаенс-требования
- ▶ Рассмотрение сделок с комплаенс-рисками

ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ СЛУЖБЫ КОМПЛАЕНС



- ▶ Согласование сделок/контрагентов с повышенным риском
- ▶ Обеспечение функционирования и управление развитием системы комплаенс
- ▶ Разработка комплаенс-программы
- ▶ Консультирование работников по вопросам комплаенс
- ▶ Проверка локальных нормативных документов в области комплаенс
- ▶ Анализ уведомлений о наличии реальных или потенциальных конфликтов интересов
- ▶ Сбор и анализ информации о нарушениях в области комплаенс
- ▶ Анализ законодательства в области комплаенс
- ▶ Периодическая переоценка рисков системы комплаенс



ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ ОЦЕНКИ КОМПЛАЕНС РИСКОВ



- ▶ Определить процессы/операции, где процедуры внутреннего контроля не являются достаточными для поддержания низкого уровня комплаенс-риска
- ▶ Определить возможные изменения процедур контроля (отказа от операций) для обеспечения общего уровня комплаенс-рисков на низком уровне

БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ С ПОВЫШЕННЫМ РИСКОМ



- ▶ Продажи
- ▶ Закупки
- ▶ Платежи
- ▶ Представительские расходы
- ▶ Благотворительность, спонсорство
- ▶ Открытие / закрытие банковских счетов
- ▶ Взаимоотношения с лицами, связанными с государством
- ▶ Определение условий расчетов
- ▶ Участие в других организациях
- ▶ Реализация непрофильного имущества



ПРОЦЕДУРЫ, СНИЖАЮЩИЕ КОМПЛАЕНС-РИСКИ



- ▶ Кодекс корпоративной этики, комплаенс-политика
- ▶ Регулярное обучение сотрудников и бизнес-партнеров
- ▶ Дополнительное согласование сделок с повышенным риском
- ▶ Проверка контрагентов
- ▶ Проверка кандидатов на трудоустройство и работников
- ▶ Горячая линия
- ▶ Детальный учет операций с комплаенс-риском
- ▶ Служебные расследования
- ▶ Дисциплинарные взыскания
- ▶ Санкции к контрагентам
- ▶ Внутренний аудит

ПРОВЕРКА КОНТРАГЕНТА ПРИ ЗАКЛЮЧЕНИИ ДОГОВОРА

ИНДИКАТОРЫ РИСКА

- ▶ Контрагент не раскрывает конечных бенефициаров
- ▶ В отношении контрагента выявлен конфликт интересов с сотрудниками компании
- ▶ Сумма договора превышает 30% годовой выручки контрагента
- ▶ Годовая выручка контрагента на 1 сотрудника более 10 млн. руб.
- ▶ Контрагенту (аффилированным с ним лицам) предъявлялись обвинения в коррупционной деятельности
- ▶ Признаки фирмы-«однодневки»
- ▶ По контрагенту существует другая негативная информация

МЕРЫ СНИЖЕНИЯ РИСКА

- ▶ Одобрение рискованных контрагентов в исключительных случаях на ограниченный период времени
- ▶ Автоматизированная проверка в IT-системе на базе СПАРК

СОГЛАСОВАНИЕ СДЕЛОК С ПОВЫШЕННЫМ РИСКОМ

ИНДИКАТОРЫ РИСКА

- ▶ Контрагент с повышенным комплаенс-риском
- ▶ Сделка по благотворительности, спонсорству
- ▶ Сделка с участием агента, посредника
- ▶ Сделка с разностью юрисдикций
- ▶ Условия не соответствуют локальным нормативным актам
- ▶ Отсутствует стандартная комплаенс-оговорка

МЕРЫ СНИЖЕНИЯ РИСКА

- ▶ Детальный анализ условий сделок
- ▶ Согласование повышенных рисков комплаенс-подразделением или Координационным советом по комплаенс

КОМПЛАЕНС-ОГОВОРКА

Меры снижения риска

- ▶ Контрагент и аффилированные с ним лица (включая представителей контрагента) обязуются не совершать коррупционные действия
- ▶ Контрагент обязан обеспечить сохранность документов по сделке и хранить её не менее 5 лет
- ▶ Контрагент обязан обеспечить возможность проведения аудита компанией в течение срока действия договора и 5 лет после его окончания
- ▶ Право на расторжение договора без санкции за нарушение принципов комплаенс

**ПРИ ОТСУТСТВИИ ПОВЫШЕННЫХ
КОМПЛАЕНС-РИСКОВ ВОЗМОЖНО
ЗАКЛЮЧЕНИЕ КОМПЛАЕНС-ОГОВОРКИ
БЕЗ ПРАВА НА АУДИТ**

ИНДИКАТОРЫ РИСКА

- ▶ Платеж не одобрен в соответствии с внутренней процедурой
- ▶ Платежи контрагентам с комплаенс-рисками
- ▶ Платежи в иные юрисдикции (офшоры)

МЕРЫ КОНТРОЛЯ

- ▶ Разделение обязанностей согласования, выпуска платежного поручения, права первой и второй подписи, отражения в учете
- ▶ Контроль соответствия платежа условиям договора
- ▶ Детальный учет платежей по операциям с комплаенс-рисками
- ▶ Своевременное отражение платежей
- ▶ Периодический мониторинг платежей

ИНДИКАТОРЫ РИСКА

- ▶ Разные юрисдикции, офшоры, посредники при поставках/расчетах
- ▶ Конечные покупатели в странах с высоким уровнем коррупции — лица, связанные с государством
- ▶ Контрагент под санкциями либо ведет бизнес в странах, находящихся под санкциями
- ▶ Отклонения от ценовой политики, предоставление индивидуальных преференций
- ▶ Дилер / посредник не раскрывает информацию о конечных бенефициарах
- ▶ Непрозрачные критерии сертификации дилеров

МЕРЫ СНИЖЕНИЯ РИСКА

- ▶ Проверка контрагента
- ▶ Экономическое обоснование сделки, а так же целесообразности предоставления скидок, отсрочек
- ▶ Заключение юридической (аудиторской) фирмы о законности, обоснованности сделок
- ▶ Обязательное внедрение комплаенс-политики дилером
- ▶ Комплаенс-оговорка в дилерском соглашении
- ▶ Аудит сертификации дилеров и внедрения дилерами комплаенс-мер
- ▶ Агентское вознаграждение в пределах норматива (не более 10%)

ИНДИКАТОРЫ РИСКА

- ▶ Непрозрачное ценообразование
- ▶ Посредники
- ▶ Отсутствие конкурентного выбора поставщика
- ▶ Авансы без обеспечительных мер

МЕРЫ КОНТРОЛЯ

- ▶ Публикация программы закупок на сайте
- ▶ Принятие решений по закупке рабочими группами с участием экономистов и блока безопасности
- ▶ Использование электронной площадки
- ▶ Проведение переговоров по снижению цены
- ▶ Долгосрочные контракты с формулой цены
- ▶ Анализ целесообразности использования посредников

УЧАСТИЕ В ДРУГИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

ИНДИКАТОРЫ РИСКА

- ▶ Наличие процессов с комплаенс-риском в дочерних обществах
- ▶ Получение информации о нарушении комплаенс-процедур
- ▶ Совершение сделок с комплаенс-рисками

МЕРЫ

- ▶ Назначение ответственных за комплаенс
- ▶ Внедрение комплаенс-программ
- ▶ Получение и анализ сведений об операциях с комплаенс-рисками
- ▶ Сбор, обработка и анализ информации об операционной и финансовой деятельности дочерних обществ и совместных предприятий
- ▶ Проведение аудита

ПРЕДСТАВИТЕЛЬСКИЕ РАСХОДЫ

ОСОБОЕ ВНИМАНИЕ

- ▶ Подарки чиновникам свыше 3 000 рублей допустимы в ходе протокольных мероприятий — в обязанность чиновника входит передача такого подарка государству. При несоблюдении данного требования подарок может быть определен как взятка.
- ▶ При подарках физическим лицам свыше 4 000 рублей в год необходимо уведомление налоговых органов

МЕРЫ КОНТРОЛЯ

- ▶ Установление нормативов подарков и расходов по уровням сотрудников
- ▶ Определение критериев подарка: он не должен противоречить законодательству и способствовать принятию незаконного решения
- ▶ Возмещение расходов на основе подтверждающих документов

ПРЕДСТАВИТЕЛЬСКИЕ РАСХОДЫ

ИНДИКАТОРЫ РИСКА

- ▶ Размер расходов по приему делегации (представительским расходам) превышает установленный норматив либо отличается от нормативов компании для аналогичного уровня сотрудников
- ▶ Мероприятие не связано с бизнес-целями, либо время, использованное для обсуждения бизнес-вопросов, менее 50%

МЕРЫ КОНТРОЛЯ

Детальный учет выданных подарков, включая:

- ▶ Лицо, которому предназначен подарок
- ▶ Повод дарения
- ▶ Стоимость подарка
- ▶ Лицо, передавшее подарок
- ▶ Оформление протоколов приема делегаций и актов представительских расходов с включением подарков в смету расходов

ПОЛУЧЕНИЕ ПОДАРКОВ

- ▶ Сотрудник Компании вправе получать подарки от третьих лиц стоимостью не более 3 000 рублей
- ▶ Другие подарки сотрудник обязан вернуть дарителю, либо передать в собственность Компании
- ▶ Подарки стоимостью не более 3 000 рублей, даримые сотруднику от одного лица более 4 раз в год, подлежат согласованию со Службой комплаенс
- ▶ Оплата представительских расходов сотрудников Компании третьими лицами более 4 раз в год подлежит дополнительному согласованию

БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ, СПОНСОРСТВО

ИНДИКАТОРЫ РИСКА

- ▶ Платежи за незаконные решения лиц, связанных с государством, в виде спонсорства и благотворительности
- ▶ Перечисление помощи третьим лицам, которые не оказывают услуги (не поставляют товары) благополучателю
- ▶ Финансирование политических партий
- ▶ Публикация информации о благотворительности несет репутационные риски

МЕРЫ КОНТРОЛЯ

- ▶ Получение сметы расходов
- ▶ Типовой договор, включающий обязанность:
 - Указания конечного получателя помощи
 - Предоставления отчёта о расходах
 - Предоставления информации для проверки целевого использования средств
 - Возврата имущества в случае нецелевого использования
 - Соблюдать требования антикоррупционного законодательства
 - Право на аудит
 - Публикация благополучателем факта получения помощи

БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ, СПОНСОРСТВО

ОСОБОЕ ВНИМАНИЕ

- ▶ Деятельность благополучателя не связана с приоритетными целями благотворителя
- ▶ Спонсорство не имеет достаточно обоснованного экономического эффекта

МЕРЫ КОНТРОЛЯ

- ▶ Запрет:
 - помощи лицам, связанным с государством, если она носит персонифицированный характер
 - на участие в проектах, предусмотренных для ограниченного круга лиц
 - на оказание помощи политическим партиям, движениям, политическим деятелям
- ▶ Обязательная публичность информации о благотворительности и спонсорстве

ОТКРЫТИЕ И ЗАКРЫТИЕ БАНКОВСКИХ СЧЕТОВ

ИНДИКАТОРЫ РИСКА

- ▶ Наличие неиспользуемых в течение 6 месяцев счетов
- ▶ Счета в офшорных юрисдикциях
- ▶ Открытие и закрытие счетов для разовых сделок без достаточного обоснования
- ▶ Недостаточный контроль доступа к счетам компании либо наличие такого доступа у третьих лиц
- ▶ Выпуск неименных корпоративных карт

МЕРЫ КОНТРОЛЯ

- ▶ Мониторинг счетов
- ▶ Формализованная процедура открытия и закрытия счетов

ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С ЛИЦАМИ, СВЯЗАННЫМИ С ГОСУДАРСТВОМ

ИНДИКАТОРЫ РИСКА

- ▶ Наличие сотрудников (кандидатов), связанных с государством, либо ранее занимавших государственные должности
- ▶ Наличие сотрудников, чьи близкие родственники связанные с государством, могут принимать решения, приводящие к конфликтам интересов

МЕРЫ

- ▶ Обязательное уведомление государственного органа, в котором работал сотрудник (кандидат)
- ▶ Анализ всех обстоятельств и недопущение конфликта интересов

ПРОДАЖА НЕПРОФИЛЬНОГО И ИЗЛИШНЕГО ИМУЩЕСТВА

ИНДИКАТОРЫ РИСКА

- ▶ Ценообразование не является прозрачным
- ▶ Использование посредников

МЕРЫ КОНТРОЛЯ

Тендерные процедуры на прозрачной основе:

- ▶ Отбор участников (обеспечение максимального участия возможных заинтересованных лиц, исключение аффилированных участников)
- ▶ Определение критериев выбора победителей
- ▶ Анализ информации о победителях тендерных процедур
- ▶ Прозрачный контроль получения заявок на участие в тендере (электронная площадка, специальный e-mail)

ОБУЧЕНИЕ

КОДЕКС ЭТИКИ
И КОМПЛАЕНС-ПОЛИТИКА

руководители, специалисты и служащие

ОЦЕНКА КОМПЛАЕНС-РИСКОВ
И СОГЛАСОВАНИЕ СДЕЛОК
С ПОВЫШЕННЫМ
КОМПЛАЕНС-РИСКОМ

специалисты, вовлечённые в подготовку,
заключение и исполнение сделок

ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ
СПЕЦИАЛИЗИРОВАННОЕ
ОБУЧЕНИЕ

топ-менеджмент, комплаенс-менеджеры
дочерних и совместных предприятий

КОМПЛАЕНС ТРЕБОВАНИЯ
К КОНТРАГЕНТАМ

топ-менеджмент и менеджеры
по продажам, поставщики

ПРОВЕРКА РАБОТНИКОВ

ОСОБОЕ ВНИМАНИЕ

- ▶ Конфликт интересов
- ▶ Связь с государством
- ▶ Факты привлечения работника к уголовной, административной или иной ответственности
- ▶ Факты судебных разбирательств с участием работника
- ▶ Вовлеченность в коррупционные действия и действия, направленные на легализацию доходов, полученных преступным путем
- ▶ Участие в конкурирующих организациях

КАТЕГОРИИ РАБОТНИКОВ, ПОДЛЕЖАЩИХ ПРОВЕРКЕ

- ▶ Сотрудники, участвующие в процессах с повышенным риском
- ▶ Сотрудники, осуществляющие ключевые контрольные функции комплаенс

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

Ситуация, при которой личные, социальные, имущественные, финансовые или политические интересы или деятельность работника, его руководителей противоречат интересам Общества или потенциально могут вступить в противоречие с ними и, тем самым, оказывают или могут оказать влияние на объективность принимаемых решений.

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ МОЖЕТ ВОЗНИКНУТЬ, ЕСЛИ РАБОТНИК ЛИБО ЕГО БЛИЗКИЕ РОДСТВЕННИКИ:

- ▶ являются стороной, выгодоприобретателем, посредником или представителем по сделке
- ▶ владеют либо владели акциями (долями, паями) стороны, выгодоприобретателя, посредника или представителя по сделке либо конкурента, при этом доля более 2%
- ▶ занимают либо занимали должности в органах управления либо являлись работниками стороны, выгодоприобретателя, посредника или представителя по сделке
- ▶ работают по совместительству в организации, являющейся стороной, выгодоприобретателем, посредником или представителем по сделке
- ▶ близкие родственники Работника занимают такие должности в Компании, ее дочерних и зависимых обществах, которые способны повлиять на исполнение должностных обязанностей Работника, либо на оценку его работы

БЛИЗКИЕ РОДСТВЕННИКИ

- ▶ Родители, усыновители, дедушки и бабушки
- ▶ Полнородные и не полнородные братья и сестры
- ▶ Двоюродные братья и сестры, тети, дяди, племянники
- ▶ Дети, внуки, усыновленные дети
- ▶ Супруги, близкие родственники супругов, супруги детей

ОСОБОЕ ВНИМАНИЕ

- ▶ Круглосуточная доступность не только сотрудникам, но и внешним контрагентам
- ▶ Фиксация всех сообщений
- ▶ Конфиденциальность и возможность анонимных сообщений

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТИ

- ▶ Информирование сотрудников и внешних контрагентов через СМИ
- ▶ Гарантирование отсутствия санкций за сообщения по отношению к работникам со стороны их руководителей
- ▶ Проведение служебных расследований по сообщениям с признаками коррупционных, мошеннических действий
- ▶ Публикация информации по результатам работы
- ▶ Проведение социологических исследований

ВЫЯВЛЕНИЕ НАРУШЕНИЙ И МЕРЫ ПО ИХ УСТРАНЕНИЮ

ОСНОВНЫЕ ПРОЦЕДУРЫ ПО ВЫЯВЛЕНИЮ

- ▶ «Горячая линия»;
- ▶ Процедура проведения внутренних аудиторских проверок
- ▶ Процедура проведения внутренних служебных расследований
- ▶ Результаты внешнего аудита

ПРИМЕНЕНИЕ ДИСЦИПЛИНАРНЫХ ВЗЫСКАНИЙ

- ▶ Результат служебного расследования рассматривается Службой комплаенс
- ▶ Решение о применении дисциплинарных взысканий принимается коллегиально

УЧЕТ ПРИМЕНЕНИЯ ДИСЦИПЛИНАРНЫХ ВЗЫСКАНИЙ

- ▶ Ведение реестра сотрудников с указанием нарушения, примененного взыскания, даты нарушения