

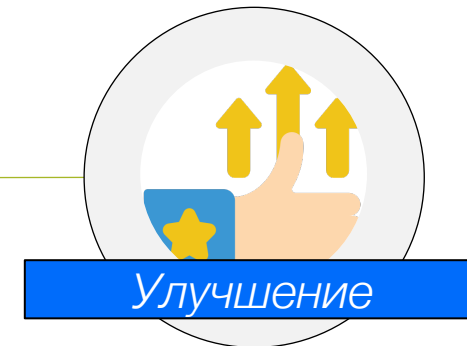
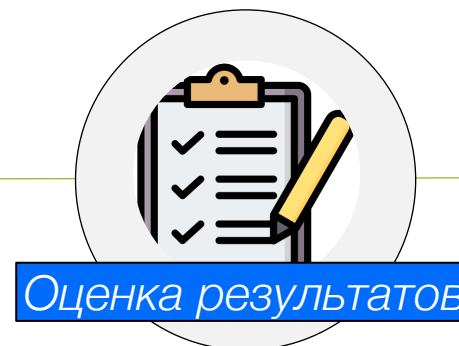
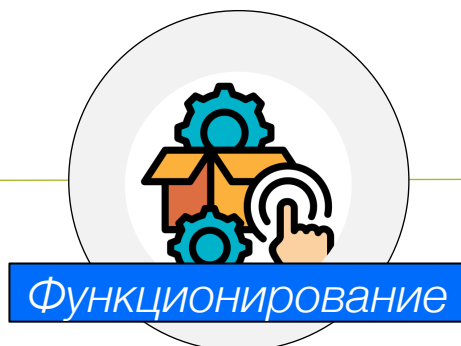
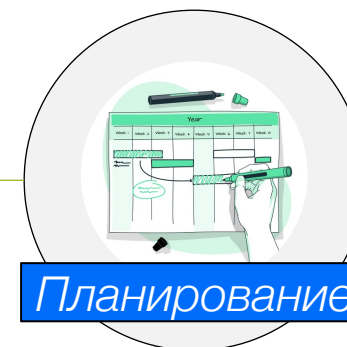
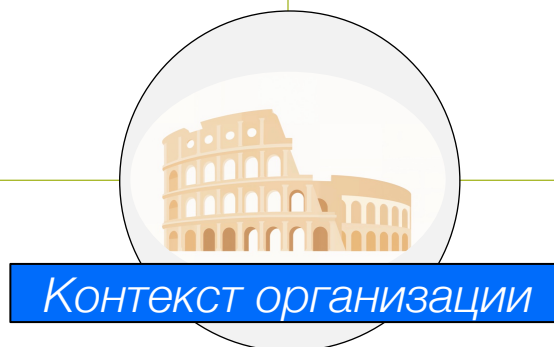
ISO 37001

Внутренний аудит
системы менеджмента
борьбы со
взяточничеством



Структура

ISO 37001





Осмысление организации и ее контекста

Каковы масштаб и сложность бизнеса?
В каких странах и отраслях работает компания?
Есть ли у неё взаимодействие с госорганами?
Как устроена внутренняя структура управления и контроль?
Кто её ключевые партнёры, и как они проверяются?

Стейкхолдеры

Государство – требует соблюдения антикоррупционных законов.
Инвесторы и клиенты – ждут прозрачности.
Сотрудники – рассчитывают на честные правила.
Общество – следит за репутацией компании.

Определение области действия СМБВ (СМПК)

Процессы – какие операции контролируются?
Подразделения – на какие отделы распространяется?
География – где применяется?
Партнёры – кого затрагивают требования?

Система менеджмента противодействия коррупции

Политика нулевой терпимости к коррупции
Оценка рисков и контрольные механизмы
KYC при работе с партнёрами
Обучение работников и каналы для ГЛ
Аудиты и корректирующие меры

Оценка рисков, связанных с коррупцией

Уязвимые бизнес-процессы (закупки, продажи, тендеры)
Взаимодействие с госорганами и деловыми партнёрами
Финансовые операции и возможные схемы взяточничества



Лидерство и обязательства

- Высшее руководство должно демонстрировать приверженность антикоррупционной политике
- Гарантировать наличие ресурсов для эффективной работы СМБВ
- Контролировать выполнение антикоррупционных мер и регулярно их пересматривать

Политика противодействия коррупции

Полный запрет коррупции – никакие взятки и откаты недопустимы.

Соблюдение законов – выполнение всех антикоррупционных требований.

Встроенность в стратегию – борьба с коррупцией как часть политики компании.

Чёткие меры и контроль – конкретные антикоррупционные механизмы.

Обязательное соблюдение – правила обязательны для всех сотрудников.

Безопасные каналы сообщений – анонимное информирование без страха наказания.

Постоянное улучшение – регулярное обновление политики.

Независимость комплаенс-службы – полномочия без давления извне.

Жёсткие санкции – наказания вплоть до увольнения и передачи дела в правоохранительные органы.

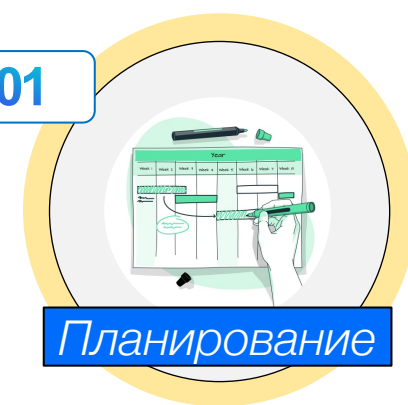
Распределение ролей и ответственность

Распределение обязанностей – руководство назначает ответственных за СМБВ, комплаенс-служба контролирует выполнение, руководители внедряют антикоррупционные меры.

Делегирование полномочий – ключевые решения (закупки, финансы, контракты) должны проходить двойной контроль, чтобы избежать коррупционных рисков.

Разделение функций – сотрудник, принимающий решение, не должен быть тем, кто его исполняет и проверяет.

Прозрачность и контроль – все действия фиксируются, а независимый комплаенс-контроль предотвращает конфликты интересов.



Действия по обработке коррупционных рисков и выявлению возможностей

- Выявлены ли коррупционные риски? – есть ли анализ рисков по ключевым процессам?
- Какие меры приняты? – предотвращаются ли коррупционные схемы на практике?
- Как встроены действия? – есть ли в бизнес-процессах контрольные механизмы?
- Как оценивается эффективность? – измеряются ли результаты, обновляются ли меры?

Цели в области противодействия коррупции и их планирование

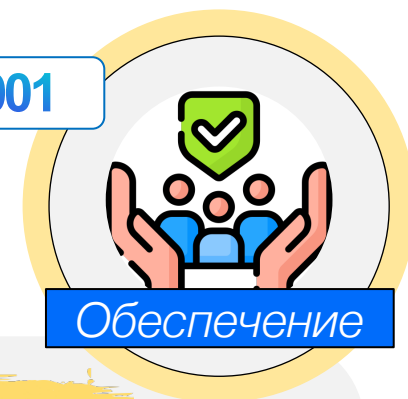
Соответствуют ли политике? – цели должны поддерживать антикоррупционную стратегию компании.

Измеримы ли они? – есть ли конкретные показатели (например, % сотрудников, прошедших обучение, число проведённых проверок)?

Реальны ли цели? – достижимы ли они с имеющимися ресурсами?

Как отслеживаются? – проводится ли мониторинг и анализ выполнения?

Доведены ли до сотрудников? – понимают ли их те, кто отвечает за выполнение?



Ресурсы

- **Люди** – есть ли квалифицированные сотрудники, ответственные за СМБВ?
- **Финансы** – выделяются ли средства на антикоррупционные меры (обучение, проверки, аудит)?
- **Технологии** – используются ли инструменты для контроля и мониторинга (например, системы анонимных сообщений)?
- **Поддержка руководства** – вовлечено ли руководство и выделяет ли ресурсы?

Компетентность и кадровые процедуры

- Определены компетенции для антикоррупционной деятельности.
- Обучение и контроль знаний сотрудников.
- Антикоррупционные требования в трудовых договорах.
- Защита информаторов от давления.
- Проверка кандидатов и персонала в зонах риска.
- Контроль мотивации – исключение стимулов к коррупции.
- Декларации руководства о соблюдении политики.

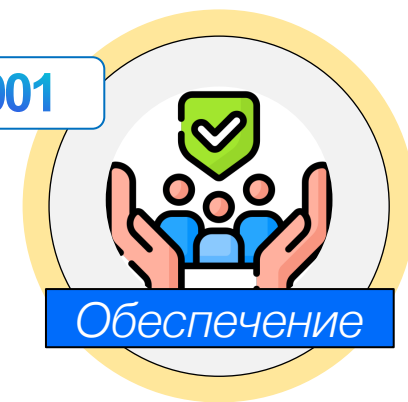
Осведомленность и обучение

Содержание обучения – охватывает ли оно политику СМБВ, коррупционные риски, способы выявления и реагирования на взятки?

Регулярность – обучение проводится систематически, особенно для сотрудников в зонах риска?

Документальное подтверждение – фиксируются ли участники и содержание тренингов?

Деловые партнеры – проходят ли обучение контрагенты, если они представляют коррупционный риск?



Обмен информацией (Коммуникации)

Доступность информации – опубликована ли политика СМБВ и доведена ли до сотрудников и партнеров?

Каналы коммуникации – какие используются (внутренний портал, рассылки, встречи, тренинги)?

Целевая аудитория – получают ли ключевые сотрудники и партнеры информацию о коррупционных рисках?

Регулярность – как часто происходит обмен информацией?

Документированная информация

Полнота – есть ли все документы, требуемые стандартом и необходимыми для работы СМБВ?

Актуальность – обновляются ли документы, есть ли контроль версий?

Доступность – могут ли сотрудники в нужный момент получить информацию?

Защищённость – есть ли контроль за изменением, доступом и хранением документов?



Оперативное планирование и управление

- **Чёткие критерии** – установлены ли правила, по которым оценивается выполнение антикоррупционных процессов?
- **Контроль исполнения** – проверяется ли, действительно ли процессы работают, а не просто существуют в документах?
- **Документирование** – ведутся ли записи о том, что процессы выполняются (например, проверки, отчёты, акты)?
- **Изменения и риски** – если в компании что-то меняется (структура, процессы, партнёры), анализируются ли риски и принимаются меры?

Комплексная проверка (due diligence)

- **Рискованные сделки, проекты, виды деятельности** – например, крупные закупки, госконтракты.
- **Деловые партнёры** – если компания планирует работать с новым подрядчиком, агентом или посредником.
- **Сотрудники на ключевых позициях** – топ-менеджеры, закупщики, лица, принимающие финансовые решения.

Меры в финансовой сфере

- **Разделение полномочий** – кто инициирует, утверждает и проводит платежи?
- **Контроль платежей** – нет ли подозрительных операций (раздробленные суммы, необоснованные авансы, наличные платежи)?
- **Прозрачность финансовой отчётности** – все расходы задокументированы и обоснованы?
- **Ограничения на наличные расчёты** – насколько они контролируются?



Меры в нефинансовой сфере

- **Контроль закупок** – есть ли прозрачные критерии выбора поставщиков, исключены ли фаворитизм и сговор?
- **Прозрачность продаж и рекламы** – нет ли скрытых скидок, «откатов» или фиктивных сделок?
- **Управление подрядчиками** – проверяются ли они перед заключением договоров?
- **Контроль повседневных решений** – нет ли ситуаций, когда один человек принимает решения без проверки?

Антикоррупционные механизмы для ДАО и партнеров

- **Подконтрольные компании** – внедрена ли в них единая система СМБВ или их собственные антикоррупционные механизмы?
- **Деловые партнёры** – есть ли у них антикоррупционная политика и выполняют ли они её?
- **Если у партнёров нет таких мер** – запрашивает ли компания их внедрение или учитывает это как повышенный риск?
- **Проверка рисков** – оценивается ли уровень риска перед сотрудничеством?

Обязательства по противодействию коррупции

- **Заключены ли антикоррупционные соглашения** – включены ли в контракты пункты о запрете коррупции?
- **Есть ли право разорвать отношения** – предусмотрены ли в договорах механизмы расторжения в случае выявления коррупции?
- **Если обязательства не требуются** – учитывает ли компания этот риск при сотрудничестве?



Подарки, представительские расходы

- Есть ли политика по подаркам и расходам – установлены ли лимиты, кто их утверждает?
- Документируются ли такие расходы – фиксируются ли они в системе с обоснованием?
- Оценивается ли риск взятки – могут ли такие платежи быть восприняты как коррупция?

Меры при несоответствующих механизмах противодействия коррупции

- Анализируются ли коррупционные риски перед началом сделки, проекта или работы?
- Принимаются ли меры, если выявлен высокий риск?
- Прекращает ли компания сотрудничество, если риски невозможно устранить?

Обязательства по противодействию коррупции

- Есть ли канал для сообщений – горячая линия, e-mail, доверенное лицо или внешняя платформа?
- Гарантируется ли конфиденциальность – защищены ли личности заявителей?
- Можно ли сообщать анонимно?
- Запрещены ли репрессии – защищены ли сотрудники от увольнения или давления после сообщения?
- Знают ли сотрудники о процедуре – доступна ли информация о канале для информирования?

Расследование и принятие мер по коррупционным случаям

- Есть ли процедура расследования – кто и как проводит проверки?
- Независимость – нет ли конфликта интересов?
- Полномочия – есть ли доступ к данным и ресурсам?
- Сотрудничество – обязаны ли сотрудники помогать расследованию?
- Конфиденциальность – защищена ли информация?
- Принятие мер – применяются ли санкции за нарушения?

Оценка результатов деятельности

ISO 37001



Оценка результатов

Мониторинг, измерение, анализ и оценка

- Что отслеживается? – какие антикоррупционные показатели оцениваются?
- Кто отвечает за мониторинг? – назначены ли ответственные лица?
- Какие методы используются? – как оценивается эффективность СМБВ?
- Когда проводится анализ? – как часто система проверяется и обновляется?
- Кому передаётся информация? – кто получает отчёты и принимает решения?

Внутренний аудит СМБВ (СМПК)

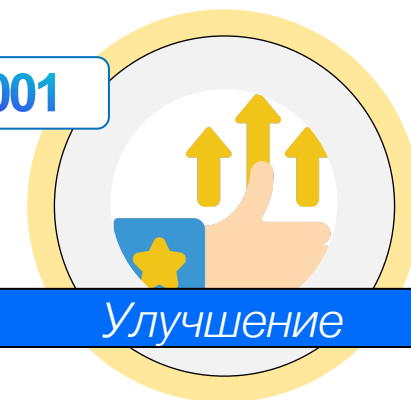
- Есть ли план аудитов? – как часто они проводятся, кто отвечает?
- Охватывает ли аудит важные процессы? – проверяются ли ключевые коррупционные риски?
- Независимость аудиторов – кто проводит аудит, нет ли конфликта интересов?
- Фиксируются ли результаты? – передаются ли отчёты руководству, принимаются ли меры?
- Выявляются ли слабые места? – фиксируются ли проблемы и пути их устранения?

Анализ со стороны руководства

- Анализируются ли изменения? – учтены ли новые внутренние и внешние факторы?
- Проверяются ли ключевые показатели? – результаты аудитов, расследования, отчёты о коррупции, выявленные риски.
- Оцениваются ли корректирующие меры? – работают ли принятые решения по снижению коррупционных рисков?
- Документируются ли результаты? – фиксируются ли выводы и передаются ли управляющему органу (если есть)?

Обзор службы комплаенс

- Оцениваются ли риски? – соответствует ли СМБВ реальным угрозам?
- Контролируется ли внедрение? – соблюдаются ли антикоррупционные процедуры на практике?
- Готовятся ли отчёты? – передаются ли результаты проверок, аудитов и расследований руководству?
- Как часто это делается? – есть ли чёткая периодичность отчетности (например, ежегодно)?



Несоответствия и корректирующие действия

- Фиксируются ли несоответствия? – есть ли система регистрации нарушений?
- Принимаются ли меры? – что делается для исправления проблемы?
- Проводится ли анализ причин? – выявляются ли корневые факторы, чтобы избежать повторения?
- Оценивается ли результат? – проверяется ли эффективность предпринятых мер?
- Обновляется ли система? – вносятся ли изменения в СМБВ для устранения выявленных рисков?

Постоянное улучшение

- Анализируются ли выявленные проблемы? – учитываются ли результаты аудитов, исследований, мониторинга?
- Принимаются ли меры для улучшения? – обновляются ли процедуры, обучение, контрольные механизмы?
- Внедряются ли лучшие практики? – использует ли компания новые методы борьбы с коррупцией?

Планирование аудита

Определение целей аудита

- Проверить соответствие СМБВ требованиям ISO 37001.
- Оценить эффективность антикоррупционных мер.
- Выявить несоответствия и слабые места.

Разработка программы аудита

- Определить периодичность (например, ежегодно или раз в полгода).
- Назначить ответственных лиц (внутренние аудиторы или внешние эксперты).
- Определить методы аудита (опросы, анализ документов, интервью).

Определение области аудита

- Покрывает ли аудит все ключевые процессы (закупки, финансовый контроль, кадровую политику, взаимодействие с партнёрами)?
- Фокусируется ли на зонах повышенного риска?

Подготовка плана аудита

- Установить критерии оценки (политики, процедуры, результаты проверок).
- Определить график аудита (даты, проверяемые подразделения).
- Определить необходимые ресурсы (время, персонал, документы).

Проведение аудита

- Сбор доказательств (документы, интервью, наблюдения).
- Анализ выявленных несоответствий.

Подготовка отчёта и корректирующие действия

- Оформление результатов аудита.
- Разработка рекомендаций и корректирующих действий.
- Представление отчёта руководству.