

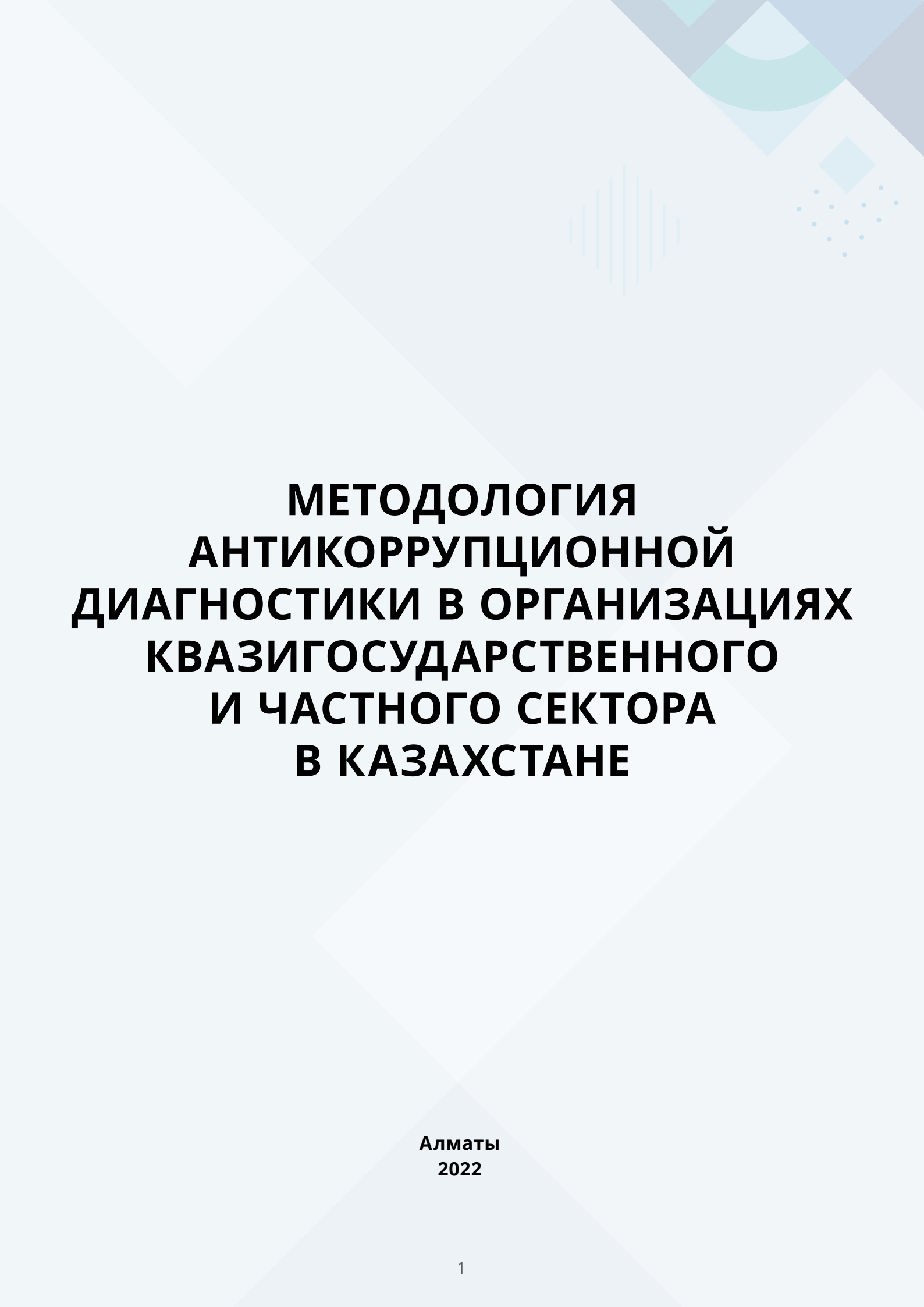
COMPLIANCE

**МЕТОДОЛОГИЯ
АНТИКОРРУПЦИОННОЙ
ДИАГНОСТИКИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ
КВАЗИГОСУДАРСТВЕННОГО
И ЧАСТНОГО СЕКТОРА
В КАЗАХСТАНЕ**

2022

 **KazBar**

 **LPRC**
ЦЕНТР ИССЛЕДОВАНИЯ
ПРАВОВОЙ ПОЛИТИКИ



МЕТОДОЛОГИЯ АНТИКОРРУПЦИОННОЙ ДИАГНОСТИКИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ КВАЗИГОСУДАРСТВЕННОГО И ЧАСТНОГО СЕКТОРА В КАЗАХСТАНЕ

**Алматы
2022**

Методология антикоррупционной диагностики в организациях квазигосударственного и частного сектора в Казахстане. 2022 — Алматы, 2022 — 14 страниц.

COMPLIANCE

Настоящая публикация подготовлена в рамках проекта «Реализация системной, структурированной и эффективной политики повышения деловой добропорядочности и развития корпоративного управления в Казахстане в соответствии со стандартами ОЭСР», реализуемого Палатой юридических консультантов «Kazakhstan Bar Association» в сотрудничестве с ОФ «Центр исследования правовой политики» (LPRC) при поддержке Siemens Integrity Initiative.



Содержание

1. Методология диагностики	4
2. Индикаторы и субиндикаторы оценки	7
3. Что оценивается в рамках диагностики?	12
4. Как понимать полученные результаты?.....	13
5. Рекомендации для дальнейшей работы.....	14

1. Методология диагностики

В основе методологии — система бенчмаркинга, которая позволяет сравнить текущее состояние антикоррупционной комплаенс-службы Фонда с эталоном (включая внешние стандарты и требования действующего законодательства РК) и определить стадию развития такой службы и направления дальнейшей деятельности. Методология довольно простая: состояние и деятельность антикоррупционной комплаенс-службы оценивается в баллах по индикаторам и субиндикаторам, которые представлены ниже в таблице. Общее количество баллов суммируется и таким образом определяется степень «зрелости» антикоррупционной комплаенс-службы:

- **Ниже 50 баллов** — антикоррупционная служба нуждается в перезагрузке. Многие функции выполняются формально, антикоррупционная программа отсутствует или не основана на рисках коррупции именно в этой организации и зонах, требующих более серьезного внимания. Отсутствует KPI (key performance indicators — ключевые показатели эффективности), индикаторы, по которым можно установить прогресс и изменение ситуации. Отсутствуют отдельные политики по раскрытию информации, конфликту интересов, действенный кодекс этики. Отношение первого руководителя к мерам противодействия коррупции и к формированию антикоррупционной культуры в организации — формальное. Сотрудники не используют процедуры по конфликту интересов для предупреждения коррупции. Антикоррупционные коммуникации, информирование и обучение — на низком уровне или отсутствуют. В организации (компании) не действуют внутренние каналы раскрытия информации о возможных фактах коррупции, сотрудники не осведомлены о них. Внутренние проверки и расследования таких фактов проводятся крайне редко или отсутствуют. Отсутствуют уведомления о конфликте интересов за последний календарный год. Сообщения на горячую линию или другие каналы передачи сообщений о фактах коррупции отсутствуют. Отсутствуют обращения по поводу нарушений со стороны сотрудников организации норм кодекса этики госслужащего или кодекса корпоративного поведения. Регулярные опросы сотрудников по эффективности мер по предупреждению коррупции в организации и антикоррупционной культуры не проводятся. Мониторинг деятельности антикоррупционной комплаенс-службы не осуществляется, на практике трудно определить степень прогресса и изменений. Требуются определенные усилия для того, чтобы антикоррупционная комплаенс-служба в организации (компании) соответствовала Методическим рекомендациям, требованиям законодательства Казахстана о противодействии коррупции, а также международным стандартам в сфере антикоррупционного комплаенса.
- **От 51-го до 80 баллов** — деятельность антикоррупционной службы свидетельствует об определенных успехах в различных направлениях, но, в целом, требуется активизация и применение новых подходов для того, чтобы соответствовать установленным требованиям и стандартам, а также для того, чтобы быть действенным и эффективным, а не формальным инструментом для формирования антикоррупционной культуры в организации (компании). Антикоррупционные политики и программы приняты в компании, они опубликованы, сотрудники ознакомлены с ними, однако они не вполне эффективны из-за того, что определение зон высоких коррупционных рисков в организации (компании) не отражает действительного положения дел. Сотрудники знают о ситуациях конфликта интересов, однако не используют эти процедуры на практике. Также они осведомлены о внутренних каналах раскрытия информации о коррупции или нарушениях законодательства о противодействии коррупции, однако эти каналы редко используются для этих целей. Первый руководитель или топ-менеджеры компании слабо вовлечены в процесс формирования антикоррупционной культуры, однако создают условия для работы антикоррупционной комплаенс-службы или уполномоченных сотрудников. Сотрудники организации (компании) осведомлены о мерах противодействия коррупции, однако не вовлечены в процессы определения рисков, управления конфликтами интересов, раскрытия информации, выявления нарушения норм корпоративной этики и т. д.

Коммуникации, информирование и обучение сотрудников находятся на среднем уровне: антикоррупционные мероприятия для сотрудников проводятся, но редко и без «привязки» к собственным бизнес-процессам и зонам высокого риска коррупции в организации (компании). Мониторинг и оценка результатов деятельности антикоррупционной комплаенс-службы проводится регулярно, и результаты используются для подготовки антикоррупционных программ на следующий период.

Уведомления о конфликте интересов фиксируются в минимальном количестве (от 1 до 10 уведомлений в течение одного календарного года). Сообщения, поступившие на горячую линию или по другим каналам по фактах коррупции в организации, фиксируются в минимальном количестве (от 1 до 10 обращений в течение одного календарного года). Опросы сотрудников, позволяющие оценить эффективность мер по предупреждению коррупции, проводятся регулярно, 1–2 раза в течение календарного года. Факты нарушений этических норм и правил, принятых в организации или в корпорации фиксируются в минимальном количестве (от 1 до 10 фактов в течение одного календарного года).

Внутренние проверки и расследования фактов коррупции являются нормой и проводятся либо отдельно, либо совместно с другими подразделениями компании. Антикоррупционная комплаенс-служба нуждается в дополнительных ресурсах для своей работы. Требуется более динамичная работа антикоррупционной комплаенс-службы с активным вовлечением сотрудников, первого руководителя и (или) топ-менеджеров в процесс формирования антикоррупционной культуры и в организации (компании). В основе такой работы лежит осознанный подход и понимание существующих рисков коррупции в организации (компании), а также высокая мотивация руководства и комплаенс-службы к их устранению.

- **От 81-го до 100 баллов** — антикоррупционная комплаенс-служба действует активно и содействует формированию антикоррупционной культуры в организации (компании). Антикоррупционная программа и специальные политики приняты, опубликованы и хорошо знакомы сотрудникам. Они также являются работающими документами, с соответствующими процедурами, которые позволяют оценивать прогресс и выполнение поставленных целей. Эта программа основана на собственных бизнес-процессах организации (компании) и на эффективном риск-менеджменте. Первый руководитель или топ-менеджеры являются активными инициаторами и участниками антикоррупционных процессов в организации (компании) и собственным примером вдохновляют и мотивируют сотрудников соблюдать правила корпоративной этики. Все функции антикоррупционного комплаенса реализуются осознанно и способствуют предотвращению фактов коррупции среди сотрудников, партнеров и контрагентов организации (компании), поддерживая, таким образом, деловую репутацию на высоком уровне. Процессы коммуникации, обучения и информирования сотрудников в антикоррупционных целях выстроены эффективно и реализуются на практике постоянно, отражая реальную ситуацию, зоны рисков, связанных с коррупцией, и бизнес-процессы в организации (компании). Внутренние каналы для раскрытия информации, в том числе о фактах коррупции, созданы в организации (компании) и эффективно работают и используются сотрудниками, партнерами и клиентами. Комплаенс-служба активно проводит внутренние проверки по таким фактам и уполномочена проводить внутренние расследования совместно с другими подразделениями компании. Мониторинг деятельности антикоррупционной комплаенс-службы проводится регулярно по тем KPI (ключевые индикаторы эффективности), которые зафиксированы в антикоррупционной программе или плане деятельности. Антикоррупционная комплаенс-служба имеет все необходимые ресурсы для своей работы и получает постоянную поддержку со стороны руководства и (или) топ-менеджмента.

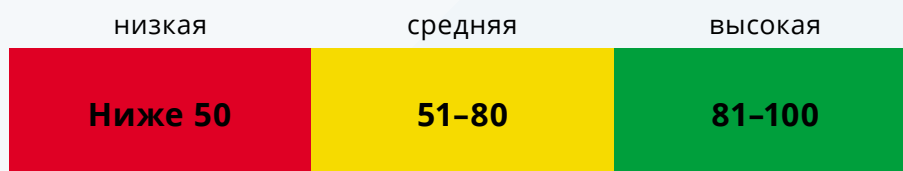
Уведомления о конфликте интересов фиксируются от 10 случаев и более в течение одного календарного года. Опросы сотрудников проводятся регулярно (от 2 до 5 и более в течение одного календарного года), результаты опроса используются для уточнений или изменений подходов в процессе реализации антикоррупционной программы организации. На горячую

линию поступает 10 и более сообщений в течение одного календарного года. Факты обращений о нарушении норм этики или корпоративного поведения за последний календарный год составляют более 10 случаев.

Это свидетельствует о высокой степени «зрелости» антикоррупционной комплаенс-службы, что означает, что все процессы организованы и реализуются в соответствии с Методическими рекомендациями, законодательством о противодействии коррупции в РК, а также международными стандартами в сфере антикоррупционного комплаенса. Такой службе требуется только наличие всех необходимых ресурсов для ее работы, а также проявление лидерства во всех антикоррупционных процессах со стороны первого руководителя и (или) топ-менеджмента.

Ниже графически представлены разные степени «зрелости» антикоррупционной комплаенс-службы и ее основных направлений деятельности.

Рисунок 1. Степень «зрелости» и деятельности антикоррупционных комплаенс-служб



2. Индикаторы и субиндикаторы оценки

Для диагностики используются 5 основных индикаторов и 50 субиндикаторов. Они имеют различный «вес», то есть при их наличии организация (компания) получает определенный балл, при их отсутствии — этот балл не начисляется. Возможно выставить 1 балл за субиндикатор, если он присутствует, но не выполнен до конца.

Основные индикаторы:

- 1. Антикоррупционные стандарты, политики и процедуры.** Этот индикатор оценивается в 20 баллов, состоит из 10 субиндикаторов («вес» каждого субиндикатора — 2 балла);
- 2. Администрирование антикоррупционной комплаенс-программы.** Этот индикатор оценивается в 30 баллов, состоит из 15 субиндикаторов;
- 3. Коммуникации, обучение и информирование по антикоррупционным вопросам в организации (компании).** Этот индикатор оценивается в 20 баллов, состоит из 10 субиндикаторов;
- 4. Мониторинг, отчетность и внутренняя система раскрытия информации.** Этот индикатор оценивается в 20 баллов, состоит из 10 субиндикаторов. Также как и по другим индикаторам, «вес» каждого субиндикатора равен 2 баллам;
- 5. Внутренние проверки.** Вес этого индикатора — 10 баллов, он состоит из 5 субиндикаторов.

Таким образом, максимальное количество баллов — 100 баллов. Графически это представлено ниже:



Более детально индикаторы и субиндикаторы представлены в нижеследующей таблице:

№ п/п субиндикаторов	Индикаторы и субиндикаторы для оценки	«Вес» индикатора, баллы
Индикатор 1. Антикоррупционные стандарты, политики и процедуры (20 баллов)		
1.	В организации (компании) имеется антикоррупционная программа (политика), основанная на собственных бизнес- или управленческих процессах.	2
2.	Антикоррупционная программа (политика) разработана с учетом высоких и низких рисков возникновения коррупции в организации.	2
3.	Антикоррупционная программа (политика) предусматривает применение KPI (ключевые индикаторы эффективности) для оценки и мониторинга.	2
4.	Антикоррупционная программа (политика) регулярно пересматривается и обновляется.	2
5.	Действующая редакция антикоррупционной программы (политики) опубликована на сайте организации (компании).	2
6.	Все сотрудники организации (компании) осведомлены о действующей редакции антикоррупционной программы (политики), знают ее положения, цели и задачи.	2
7.	В организации (компании) принята отдельная политика о регулировании конфликта интересов.	2
8.	В организации (компании) принята отдельная политика по раскрытию информации о фактах коррупции и защите информаторов.	2
9.	В организации имеется корпоративный кодекс этики или кодекс поведения	2
10.	В организации (компании) создана антикоррупционная комплаенс-служба или определены сотрудники (подразделения), уполномоченные выполнять эти функции.	2
Итого по индикатору 1:		20
Индикатор 2. Администрирование антикоррупционной комплаенс программы (30 баллов)		
11.	Антикоррупционная комплаенс-служба организации (компании) или уполномоченные сотрудники имеют все необходимые ресурсы для выполнения своей работы (финансовые, кадровые, технические и т.д.).	2
12.	Антикоррупционная комплаенс-служба или уполномоченные сотрудники подчиняются непосредственно первому руководителю организации (компании).	2
13.	Первый руководитель и (или) топ-менеджеры проявляют лидерство во всех антикоррупционных процессах в организации (компании).	2
14.	Первый руководитель и (или) топ-менеджеры имеют безупречную репутацию противника коррупции в любом ее виде и являются примером для остальных сотрудников.	2
15.	В организации (компании) регулярно проводится внутренняя процедура выявления и оценки коррупционных рисков, основанная на бизнес- и управленческих процессах.	2
16.	По результатам выявления и оценки рисков коррупции составляется специальная «карта рисков», зоны высокого риска коррупции зафиксированы, а сами риски описаны в этом документе.	2
17.	В организации (компании) имеется перечень типичных ситуаций конфликтов интересов для сотрудников в различных сферах деятельности.	2

№ п/п субиндикаторов	Индикаторы и субиндикаторы для оценки	«Вес» индикатора, баллы
18.	Сотрудники прекращают выполнение своих должностных обязанностей ¹ в случае конфликта интересов.	2
19.	Сотрудники в случае конфликта интересов направляют уведомление об этом на имя непосредственного руководителя или руководства организации (компании): 2 балла — количество уведомлений о конфликте интересов от 10 и более в течение одного календарного года; 1 балл — количество уведомлений от 1 до 10 в течение одного календарного года; 0 баллов — уведомления о конфликте интересов отсутствуют.	2
20.	Непосредственный руководитель или руководство организации (компании) принимают меры по урегулированию конфликта интересов в соответствии с установленными процедурами ² .	2
21.	Сотрудники организации (компании) сообщают о фактах коррупции по внутренним каналам организации (компании): 2 балла — количество сообщений о фактах коррупции на горячую линию или по другим внутренним каналам информации более 10 в течение одного календарного года; 1 балл — если количество таких сообщений фиксируется от 1 до 10 в течение одного календарного года; 0 баллов, если такие сообщения отсутствуют.	2
22.	Такие сообщения, включая анонимные, подлежат обязательной проверке	2
23.	Сотрудники, сообщающие о фактах коррупции, защищены от преследования за это (увольнение, понижение в должности, лишение дополнительных льгот и т.д.).	2
24.	Сотрудники сообщают о фактах нарушения корпоративного кодекса этики или кодекса поведения, включая положения по подаркам, представительским расходам и скрытым расходам: 2 балла — если количество зафиксированных фактов о нарушении кодекса этики или кодекса поведения более 10 в течение одного календарного года; 1 балл — если количество таких сообщений зафиксировано от 1 до 10 в течение одного календарного года; 0 баллов — если сообщения о фактах нарушения кодекса этики или кодекса корпоративного поведения отсутствуют.	2
25.	Такие сообщения рассматриваются коллегиально (советом по этике и т.д.) и выносятся решение	2
Итого по индикатору 2:		30 баллов

Индикатор 3. Коммуникации, обучение и информирование по антикоррупционным вопросам в организации (компании) (20 баллов)

26.	На сайте организации (компании) есть специальный раздел по антикоррупционному комплаенсу в организации.	2
27.	Все антикоррупционные документы, включая описание процедур, контакты для обращений, горячая линия и т.д., опубликованы на сайте.	2
28.	Обращение первого руководителя и (или) топ-менеджмента об основах антикоррупционной программы организации (компании) опубликовано на сайте.	2

¹ В соответствии со статьей 15 Закона Республики Казахстан «О противодействии коррупции». Документ доступен по ссылке: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1500000410>.

² В соответствии со статьей 15 Закона Республики Казахстан «О противодействии коррупции». Документ доступен по ссылке: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1500000410>.

№ п/п субиндикаторов	Индикаторы и субиндикаторы для оценки	«Вес» индикатора, баллы
29.	Информирование партнеров и контрагентов об антикоррупционных ограничениях и требованиях проходит регулярно, через рассылку или публикации на сайте.	2
30.	Во все договоры организации (компании) включена антикоррупционная оговорка.	2
31.	Действующие сотрудники организации (компании) регулярно проходят обучение по основным аспектам антикоррупционной программы в организации (компании), включая конфликт интересов, корпоративную этику, раскрытие информации и т. д.	2
32.	Вновь принятые сотрудники получают при приеме на работу базовые знания об антикоррупционной программе и политиками, процедурах и требованиях, принятых в организации (компании).	2
33.	Сотрудники антикоррупционной комплаенс-службы проходят регулярное обучение (дополнительная сертификация, повышение квалификации и т. д.).	2
34.	В организации (компании) регулярно проводятся опросы сотрудников по различным аспектам антикоррупционной программы: 2 балла — если количество таких опросов от 2 до 5 в течение одного календарного года; 1 балл — если опросы проводятся один или два раза в течение одного календарного года; 0 баллов — если такие опросы абсолютно не проводятся.	2
35.	Сотрудники организации (компании) могут получить необходимые консультации, разъяснения, методическую помощь по антикоррупционным вопросам.	2
Итого по индикатору 3:		20 баллов

Индикатор 4. Мониторинг, отчетность и внутренняя система раскрытия информации (20 баллов)		
36.	В организации (компании) регулярно проводится мониторинг (внутренняя оценка) эффективности антикоррупционных мер.	2
37.	Результаты мониторинга используются для пересмотра действий по реализации антикоррупционной программы в организации (компании).	
38.	Отчет о деятельности антикоррупционной службы, который включает информацию о проведенных мероприятиях, ежеквартально направляется лицу (органу), которому подотчетна антикоррупционная комплаенс-служба, а также руководителю.	2
39.	Отчет о деятельности антикоррупционной службы, который включает информацию о проведенных мероприятиях, ежегодно размещается на сайте организации (компании).	2
40.	Организация (компания) на постоянной основе информирует своих контрагентов, деловых партнеров и институты гражданского общества о проводимых мероприятиях по предупреждению коррупции ³ .	2
41.	Организация (компания) имеет внутренние каналы для раскрытия информации о коррупции (Redline, Hotline, Blackbox и т. д.).	2
42.	Организация (компания) широко информирует своих сотрудников, клиентов, партнеров и контрагентов о таких каналах и процедурах рассмотрения сообщений о коррупции внутри организации.	2
43.	Антикоррупционная комплаенс-служба обеспечивает конфиденциальность полученной информации по предполагаемым или фактическим случаям коррупции.	2

³ В соответствии с пунктом 20 Методических рекомендаций по организации института антикоррупционного комплаенса в субъектах квазигосударственного сектора.

№ п/п субиндикаторов	Индикаторы и субиндикаторы для оценки	«Вес» индикатора, баллы
44.	Антикоррупционная комплаенс-служба проводит мониторинг и анализ изменений в законодательство, а также анализ судебной практики по делам, связанных с коррупцией ⁴ .	2
45.	Антикоррупционная комплаенс-служба оказывает содействие в проведении внешнего надзора (внешней оценки) коррупционных рисков ⁵ .	2
Итого по индикатору 4:		20 баллов

Индикатор 5. Внутренние проверки (10 баллов)		
46.	Антикоррупционная комплаенс-служба проводит на регулярной основе проверки благонадежности партнеров и контрагентов, включая их возможное участие в коррупционных схемах.	2
47.	Антикоррупционная комплаенс-служба проводит проверки лиц, принимаемых на работу в организацию (компанию), и их причастности к совершению коррупционных правонарушений и преступлений.	2
48.	Антикоррупционная комплаенс-служба проводит проверку аффилированности сотрудников организации (компании).	2
49.	Антикоррупционная комплаенс-служба имеет доступ к документам и материалам, в том числе, составляющим коммерческую и служебную тайны, для проведения расследования и проверок ⁶ .	2
50.	Антикоррупционная комплаенс-служба имеет доступ к данным деклараций сотрудников организации (компании).	2
Итого по индикатору 5:		10 баллов
ИТОГО (общая сумма баллов по всем индикаторам):		100 баллов

⁴ В соответствии с пунктом 13 Методических рекомендаций по организации института антикоррупционного комплаенса в субъектах квазигосударственного сектора.

⁵ В соответствии с пунктом 12 (12) Методических рекомендаций по организации института антикоррупционного комплаенса в субъектах квазигосударственного сектора.

⁶ В соответствии с пунктом 13 (1) Методических рекомендаций по организации института антикоррупционного комплаенса в субъектах квазигосударственного сектора.

3. Что оценивается в рамках диагностики?

В рамках диагностики оцениваются следующие материалы, документы и источники (**обзор документов**):

- антикоррупционные политики, программы и стратегии;
- политики по отдельным вопросам противодействия коррупции: управление конфликтом интересов, раскрытие информации, внутренняя оценка рисков, политика по подаркам, представительским расходам, проверке контрагентов и т.д.;
- кодексы корпоративной этики или кодексы поведения;
- официальный интернет-ресурс компании;
- публикации в СМИ с упоминанием организации (компании);
- судебные акты с упоминанием организации (компании) по делам, связанных с коррупцией;
- статистика по применению определенных положений антикоррупционной программы на практике: количество уведомлений о конфликте интересов, количество сообщений о фактах коррупции, поступивших на горячую линию, количество фактов нарушений этических норм или правил корпоративного поведения, количество опросов сотрудников по эффективности мер антикоррупционной программы в организации (данные предоставляются представителем антикоррупционной комплаенс-службы);
- обращения и жалобы с упоминанием названия организации (компании), публикуемые в открытом доступе и т.д.

Кроме этого, помимо обзора документов и открытых источников с различными данными и информацией, **проводятся интервью с руководителем или представителем комплаенс-службы или уполномоченными сотрудниками**. Рекомендуется также проведение **опроса сотрудников по восприятию ими коррупции и по их знанию антикоррупционных мер и процедур в организации (компании)**.

4. Как понимать полученные результаты?

В зависимости от полученных баллов по каждому из пяти основных индикаторов, общая сумма всех баллов означает три степени «зрелости» антикоррупционной комплаенс-службы: **низкая (до 51-го балла), средняя (от 51-го до 80-ти баллов) и высокая (от 81-ти до 100 баллов)**. Описание каждой степени представлено в разделе «Методология диагностики».

Таким образом, диагностика антикоррупционной программы и деятельности антикоррупционной комплаенс-службы заключается в оценивании по 50-ти субиндикаторам.

5. Рекомендации для дальнейшей работы

В качестве рекомендаций предлагаются меры, направленные на повышение общей оценки организации (компании) при проведении следующей диагностики, но в целом эти рекомендации согласуются с требованиями законодательства о противодействии коррупции, Методическими рекомендациями по организации института антикоррупционного комплаенса в субъектах квазигосударственного сектора, а также передовыми практиками по внедрению антикоррупционного комплаенса в разных странах.

Рекомендации представлены по пяти основным индикаторам (раздел 2), а также с указанием приоритета для организации (компании). После выполнения полностью или частично представленных рекомендаций, антикоррупционная комплаенс-служба сможет провести самодиагностику по этой методике и определить новое количество баллов по всем 50-ти субиндикаторам и степень «зрелости» антикоррупционной комплаенс-службы и антикоррупционной программы.

