

**МОДУЛЬ 2. АНТИКОРРУПЦИОННЫЙ КОМПЛАЕНС ДЛЯ
КВАЗИГОСУДАРСТВЕННОГО СЕКТОРА И ЧАСТНОГО
БИЗНЕСА
ОТ А ДО Я**

**УРОК 7. ВНУТРЕННЯЯ ОЦЕНКА
КОРРУПЦИОННЫХ РИСКОВ**



**Данная презентация подготовлена для онлайн-курса
«ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ КОРРУПЦИИ В БИЗНЕСЕ».**

Онлайн-курс подготовлен 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 Центром исследования правовой политики (LPRC) при поддержке Siemens Integrity Initiative.

ЭЛЕМЕНТЫ КОМПЛАЕНС СИСТЕМЫ

Тон сверху

Оценка рисков

Политики и
процедуры

Персонал /
Ресурсы

Обучение

Мониторинг

Контроль / Надзор

Информирование
о нарушениях

Аудит

РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ: МОДЕЛИ

- США – с 1956 (HBR), Комитеты (1970-ые), VaR (1980-ые), SOX (2002), **COSO ERM** (2004 и 2017);
- Европа – FERMA, ERMS (2002), ISO 31000 (2009);
- Австралия – AS/NZS 4360;
- Россия – Кодекс корпоративного управления (2014), ГОСТ Р ИСО 31000 (2010).

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

- Управление рисками – 10% процесс, 90% культура
- Укрепление культуры управления рисками среди сотрудников является самым важным этапом внедрения системы управления рисками в организации



КУЛЬТУРА РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА

- устанавливает прозрачные ожидания и спускает четкую стратегию по риск-менеджменту (PM);
- топ-менеджмент своим примером продвигает идею всеобщего PM;
- PM и стратегия всей компании идут вместе;
- про PM знают все, информация о рисках свободно циркулирует;
- честность и открытость в отношении рисков;
- идеи сотрудников о рисках поощряются;

КУЛЬТУРА РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА

- Ответственность за риски четко определена и расписана;
- Каждый сотрудник – риск-менеджер;
- Ответственность за РМ четко связана с ответственностью за бизнес-процессы, каждый является носителем функции РМ;
- Функции РМ внесены в должностные инструкции и КПЭ;
- Информация о рисках идет также и снизу-вверх;
- У всех есть понимание о capacity, tolerance и appetite.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

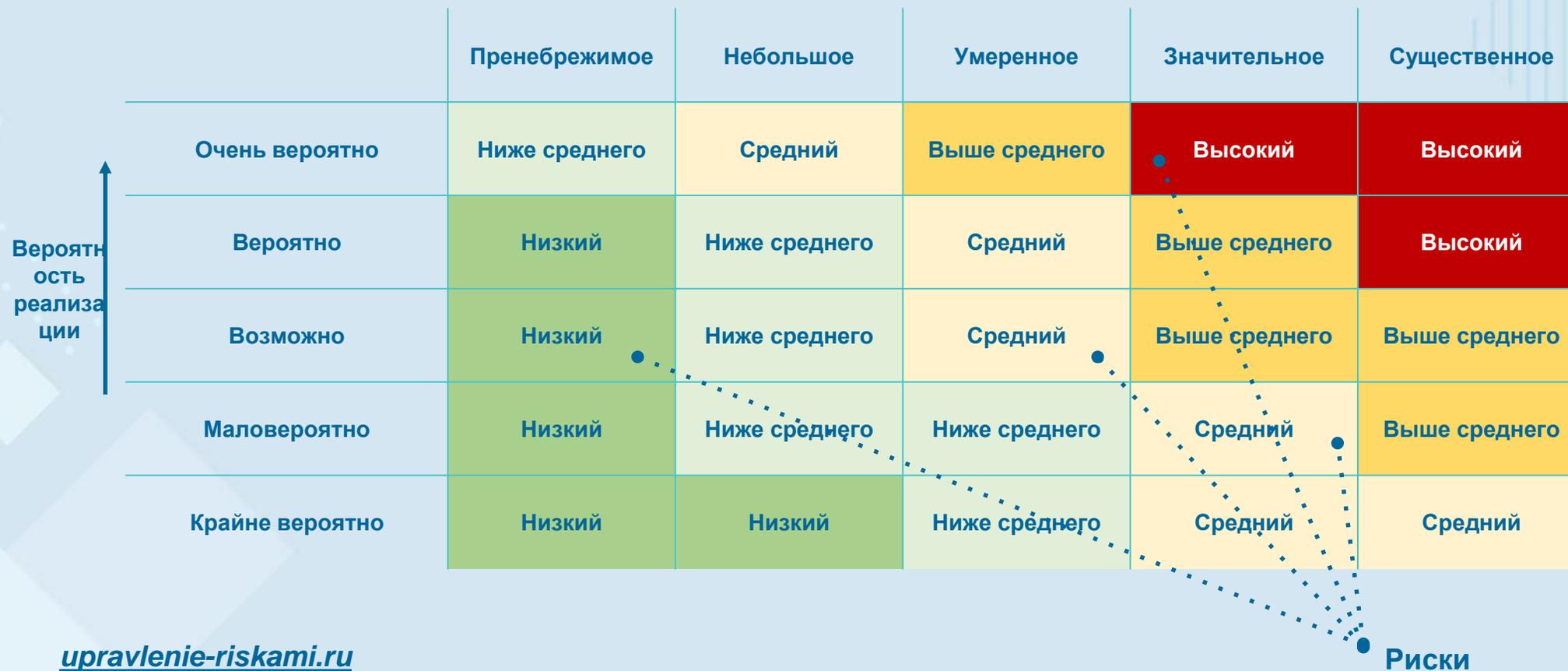
- Где именно в ваших бизнес-процессах существует коррупционные угрозы?
- Какой тип сделок и договоренностей с государственными служащими и третьими лицами может привести к нарушениям законодательства?
- В каких юрисдикциях риск коррупции будет выше?

СБОР ИНФОРМАЦИИ О РИСКАХ

- Информация, полученная от заявителей по hotline;
- Отчеты служб внутреннего аудита;
- Анализ журнала прошлых случаев коррупции;
- Расследования коррупционных дел;
- Отраслевые нарушения и обзоры по странам;
- Финансовый анализ, включающей издержки на развлечения, подарки или иные проявления гостеприимства по операционным подразделениям;
- Опрос стейкхолдеров и семинары.

КАРТА РИСКОВ

Влияние на целевые показатели (Последствия) →



АНАЛИЗ КАРТЫ

- Для составления оценки используется простая шкала классификаций с делениями высокой, средней и низкой вероятности / воздействия каждого из рисков (например, от 1 до 5).
- К факторам составления рейтингов относятся число инцидентов использования коррупционной схемы, имевших место в прошлом в компании либо ее отрасли, региональная культура и бизнес-среда, характер и количество транзакций, количество потенциальных исполнителей, возможные штрафы, ущерб репутации, потенциальное финансовое влияние, воздействие на деятельность и будущие доходы компании.

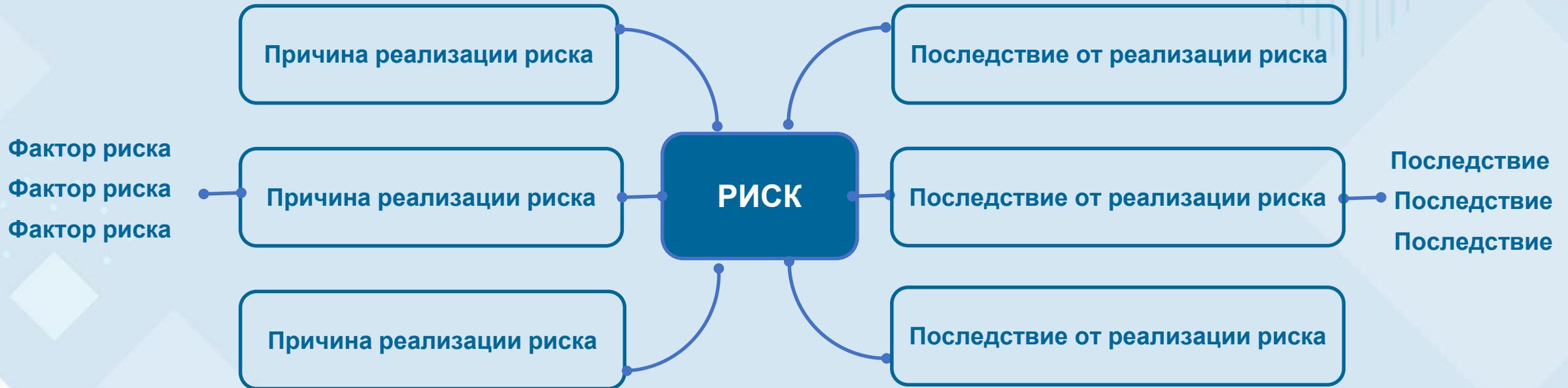
АНАЛИЗ КАРТЫ

- Вероятное возникновение каждого идентифицированного риска должно оцениваться без учета мер контроля, применяемых в компании на текущий момент.
- Для предприятий с несколькими операционными единицами вероятность появления коррупционной схемы и масштабов ее влияния может зависеть от месторасположения.
- Карта позволяет приоритезировать риски.

МЕТОДЫ ИДЕНТИФИКАЦИИ РИСКОВ

- Контрольные листы/реестр инцидентов;
- Опрос руководителей, руководство и акционеров (мозговой штурм, структурированные интервью и анонимный Делфи);
- Декомпозиция процессов – «что может пойти не так?» / SWIFT / сценарии (в том числе стрессовые и BIA+RTO/MAO [A-риски]);
- «Бабочка» – картинка с причинами, эскалациями, *событиями*, барьерами, средствами управления и последствиями;
- Типология рисков из карты.

МЕТОДЫ ИДЕНТИФИКАЦИИ РИСКОВ



КАК ПРАВИЛЬНО ЗАДОКУМЕНТИРОВАТЬ ИНФОРМАЦИЮ О РИСКАХ?

Шаг 1: Идентификация рисков

Описание риска	Последствия от реализации риска	Ущерб от риска	Вероятность риска	Оценка риска	Мероприятия по снижению риска	Ответственность и сроки

КАК ПРАВИЛЬНО ЗАДОКУМЕНТИРОВАТЬ ИНФОРМАЦИЮ ОБ ОЦЕНКЕ РИСКОВ?

Оценка рисков

Описание риска	Последствия от реализации риска	Ущерб от риска	Вероятность риска	Оценка риска	Мероприятия по снижению риска	Ответственность и сроки

КАК ПРАВИЛЬНО ЗАДОКУМЕНТИРОВАТЬ ИНФОРМАЦИЮ ОБ УПРАВЛЕНИИ РИСКАМИ?

Минимизация рисков

Описание риска	Последствия от реализации риска	Ущерб от риска	Вероятность риска	Оценка риска	Мероприятия по снижению риска	Ответственность и сроки

ВИДЫ МИТИГАЦИИ

- Изменение сферы деятельности компании, в том числе возможность выхода из определенных географических областей или сфер деятельности.
- Изменение бизнес-процессов или методов для уменьшения либо окончательного устранения области риска, например, установите функцию продаж для определенных рынков вместо того, чтобы полагаться на сторонних агентов.
- Включение рисков третьих сторон в условия договора, в том числе изменение условий доставки с формата cif (перевозка, страхование и фрахт до места нахождения клиента) на fob (бесплатное пребывание на борту судна, в месте нахождения продавца), когда клиент несет ответственность за таможенное оформление при ввозе продукции.
- Предложение лицам, наделенным руководящими полномочиями, повысить уровень риск-толерантности на основе обновленной информации.

ДОКУМЕНТАЦИЯ ПО РИСКАМ HERBALIFE

- Выбор стратегии (мозговой штурм, структурное интервью, метод дельфи, скоринг, контрольные листы);
- Идентификация рисков.