



**Комплаенс риси.**

**Построение на предприятия комплаенс функции**

**Даурен Акшалов**



«Никто не может быть выше закона. Первые руководители, как в центре, так и на местах, будут отвечать за своих подчиненных, уличенных в коррупции. При этом нужно принимать меры не постфактум, а выработать комплексные и системные предупредительные механизмы»

*К. Токаев 20 Мая 2019 года*



## Знакомство с тренером

**2019** International Compliance Association with The University of Manchester – ICA Лондон  
Prof.PgDip.(GRC) - Professional ICA Postgraduate Diploma in GRC, Compliance professional

**2016** International Compliance Association with The University of Manchester – ICT Москва  
Int.Dip.(GRC) - ICA International Diploma in Governance, Risk and Compliance

**2009** Университет международного бизнеса (UIB), Магистр делового администрирования по менеджменту (MBA)

**2003** Юридический институт Академии МВД РК, юрист

**2021** — по н/вр АО «ФНБ «Самрук-Қазына» Руководитель Службы комплаенс

**2018 — 2021** АО «Самрук-Энерго» Руководитель Службы комплаенс

**2007 — 2018** Работа на разных должностях по управлению комплаенс риском в банках второго уровня - Заместитель директора Службы комплаенс и внутреннего контроля, Начальник Управления Службы комплаенс, Менеджер проекта Проектного офиса по внедрению системы финансового мониторинга Службы комплаенс

**2003 – 2007** - Министерство внутренних дел РК - Следователь

**Иные должности** Директор по развитию RBEN в Казахстане Ассоциации бизнес этики, комплаенс и KCO (RBEN– Россия).  
Член European Business Ethics Network

Член Комитета по комплаенс KazBar

Заместитель Председателя Комитета внутреннего аудита, риска и комплаенс Национального совета по корпоративному управлению НПП «Атамекен».

## В ходе тренинга

- ✓ Задавайте вопросы по мере их появления
- ✓ Вовлекайтесь в работу на протяжении всего дня
- ✓ Перерывы – это время для знакомства друг с другом и возможность совместно поработать
- ✓ Ваши конструктивные отзывы очень важны. Мы ценим вашу честность и искренние комментарии



**Просто рассказать мало! – Забудите ...**



**Научить? – Запомните...**



**Вовлечь вас! – Поймёте**

# Agenda

- ✓ Основные понятия и история
- ✓ Комплаенс в Казахстане
- ✓ Законодательство
- ✓ Комплаенс политики
- ✓ Создание комплаенс функции в организации
- ✓ Комплаенс программа
- ✓ Конфликт интересов

Попробуйте ответить на вопрос



**Что такое  
комплаенс?**

# Понятие



Комплаенс-риски — это потенциальные потери и юридические санкции вследствие несоблюдения законов или правил (принятых обязательствах перед заинтересованным сторонами).

---

Комплаенс риски?

1. Репутационный
2. Финансовый
3. Операционный
4. Экология



## Вопрос



**Как и почему комплаенс  
стал таким, какой он есть  
сейчас?**

## Причины



Комплаенс возник и продолжает развиваться как реакция на различные кризисы – глобальные или локальные, по сути, в качестве «работы над ошибками» с целью дальнейшего превентивного устранения рисков.

---

Пример к таким кризисам можно отнести:

**1929 г.** Крах фондового рынка в США;

**2001-2002** – крах Enron вследствие фальсификации бухгалтерской отчетности, мошенничества и слабых систем внутреннего контроля; террористические акты 11.09.2001 в США.

## Последствия

**Последствия сформировали современные цели регулирования:**

- ✓ Защита потребителей
- ✓ Поддержание стабильности и доверия к рынкам
- ✓ Сохранение добропорядочности рынков
- ✓ Борьба с финансовой преступностью
- ✓ Поощрение развития, конкуренции и инноваций (не отклоняясь от цели защиты потребителей)

# Реакция

Каждый кризис порождает реакцию одного или даже нескольких государств в виде новых правил и требований, направленных на защиту инвесторов, потребителей и общества в целом от недобросовестных практик или действий вовлеченных сотрудников любого уровня. Именно кризисам и их последствиям мы обязаны появлению таких сложных в соблюдении норм как:

- ✓ стандарты МСФО;
- ✓ SOX (2002 г.), направленного на защиту инвесторов, увеличения прозрачности и достоверности раскрываемой информации на фондовом рынке США;
- ✓ US PATRIOT Act (закон, принятый через месяц после террористических актов в октябре 2001г.);
- ✓ совместная разработка ООН и ФАТФ (Группа разработки финансовых мер по борьбе с отмыванием денег) нового подхода к предотвращению финансирования терроризма;
- ✓ антикоррупционные законы экстерриториального действия. В США – Foreign Corrupt Practices Act 1977 г., в Великобритании – UK Bribery Act 2010 г., во Франции – Закон Sapin-II 2016 г.
- ✓ и др.



## Комплаенс в Казахстане

- Банки и финансовые организации > Законодательство РК по ПОД/ФТ, Правила НБРК по формированию СУР и ВК банков второго уровня.
- Крупные международные компании (Siemens, Shell, Chevron, GE, ENI и т.д.) > глобальные антикоррупционные законы FCPA/ UKBA, экстерриториальное действие на активность в любой стране
- Крупнейшие местные компании и Публичные (IPO, международный листинг) компании - Казатомпром, Kaz Minerals (Казахмыс), ERG (Евразийская группа), НУХ Байтерек
- АО Самрук-Қазына и портфельные компании > лучшая мировая практика, в рамках программы трансформации с 2017г.



2016	2017	2018	2019	2020
1. Дания	1. Новая Зеландия	1. Дания	1. Дания	1. Дания
3. Финляндия	2. Дания	2. Новая Зеландия	2. Новая Зеландия	1. Новая Зеландия
44. Грузия	3. Финляндия	3. Финляндия	3. Финляндия	45. Грузия
55. Малайзия	46. Грузия	44. Грузия	96. Колумбия	94. Казахстан
131. Россия	122. Казахстан	122. Германия	113. Казахстан	94. Бразилия
131. Казахстан	135. Россия	124. Казахстан	126 Кыргызстан	117. Украина
136. Нигерия	148. Нигерия	146.Россия	137.Россия	129.Россия
176. Сомали	180. Сомали	183. Сомали	180. Сомали	179. Сомали

Уровень восприятия коррупции в государственном секторе в 180 странах/территориях мира.

Законодательство и ответственность за несоблюдение требований  
законодательства

# Правовая основа



**Закон «О ратификации Конвенции ООН против коррупции»**

*от 4 мая 2008 года*

**Антикоррупционная стратегия на 2015-2025 годы**

*Указ Президента от 26 декабря 2014 года*

**План нации – 100 конкретных шагов**

*Программа Президента от 20 мая 2015 года*

**Закон «О противодействии коррупции»**

*от 18 ноября 2015 года*



## Законодательство иностранных государств

Закон США «О противодействии коррупции за рубежом» (Foreign Corrupt Practice Act 1977)

Закон Великобритании «О взяточничестве» (UK Bribery Act 2010)

Французский антикоррупционный закон (Sapin II 2017)

# FCPA

1. Экстерриториальность
2. Уголовная и гражданско-правовая ответственность. Большие штрафы (до 25 млн \$ юридическим лицам и до 5 млн. \$ физическим лицам)
3. Возможность заключить сделку с органами расследования во избежание уголовного преследования
4. Обширный перечень критериев, потенциально позволяющих привлечь к ответственности чуть ли не любую компанию.

Стоит обратить внимание на наиболее громкие и крупные кейсы последних лет для понимания возможных рисков:

# 10 крупнейших FCPA штрафов



4 сентября 2018 года парижская фармацевтическая компания Sanofi согласилась выплатить более 25 миллионов долларов, для снятия обвинения в том, что ее дочерние компании в Казахстане и на Ближнем Востоке осуществляли коррумпированные платежи для завоевания бизнеса.

1. Экстерриториальность
2. Неограниченный размер штрафа для компаний
3. ответственность за неспособность предотвратить коррупционное нарушение
4. Возможность заключения соглашения об отсрочке судебного преследования (deferred prosecution agreement)

## УКВА

- ❑ Standard Bank plc (25,2 миллионов долларов США, 2015 год) – сестринская компания Stanbic Bank Tanzania осуществляла платежи в пользу членов правительства Танзании, чтобы склонить их к размещению правительством ценных бумаг в обоих банках. Это дело стало первым, где SFO заключил DPA в связи с данным нарушением УКВА.
- ❑ Sweett Group plc (2,25 миллионов фунтов, 2015 год) – компания не смогла выстроить адекватную систему минимизации коррупционных рисков и предотвратить дачу взятки своей дочерней кипрской компанией и ее представителями на Ближнем Востоке для строительства отеля в Абу-Даби. Этот случай стал первым в практике применения УКВА, когда компания была признана виновной в уголовном порядке.

# Антикоррупционная политика РК

## ПРОСВЕЩЕНИЕ



## ПРЕВЕНЦИЯ



## НАКАЗАНИЕ



Исполнение поручений Главы государства, данных на совещании по противодействию коррупции от 20 мая 2019г.

## АНТИКОРРУПЦИОННЫЕ МЕРЫ

Законодательные инициативы

Институт отставки первых руководителей государственных органов (после вступления в законную силу обвинительного приговора суда за совершение коррупционных правонарушений их подчиненными) **(УТВЕРЖДЕН)**

Антикоррупционная экспертиза НПА **(УТВЕРЖДЕН)**

Ответственность за незаконное обогащение (взыскание неподтвержденных доходов и увольнение)

Опубликование госслужащими деклараций о доходах и расходах – **(УТВЕРЖДЕН)**

Проверка на добропорядочность integrity check (testing) (в рамках особого производства и строго с санкции суда)

Введение института комплаенс служб, ответственных за соблюдение корпоративных стандартов добропорядочности **(УТВЕРЖДЕН)**

Дифференцированная система поощрения граждан за сообщения о фактах коррупции (свыше 2,5 млн. тенге – 10% от суммы взятки или причиненного ущерба, установленного приговором суда, но не более порогового уровня – к примеру, 10 млн. тенге) **(УТВЕРЖДЕН)**

# Законодательство о противодействии коррупции

18 ноября 2015г.

принят Закон «О противодействии коррупции»

Смещение акцентов с карательных на превентивные меры

Расширены субъекты коррупционных преступлений

Система мер противодействия коррупции:

- 1 Антикоррупционный мониторинг
- 2 Анализ коррупционных рисков
- 3 Антикоррупционная культура
- 4 Антикоррупционная экспертиза
- 5 Антикоррупционные стандарты



# Законодательство о противодействии коррупции

Система мер противодействия коррупции:

6 Финансовый контроль

7 Антикоррупционные ограничения

8 Конфликт интересов

9 Ответственность за коррупцию предпринимателей

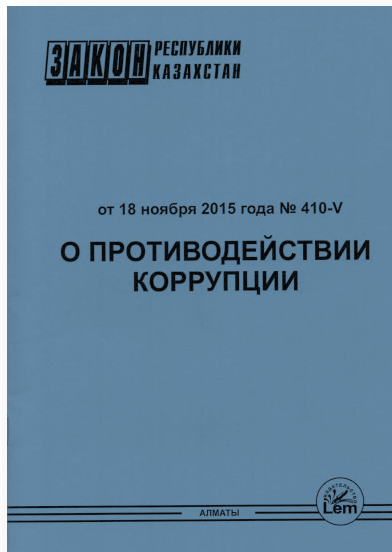
10 Выявление, пресечение, раскрытие и расследование коррупционных правонарушений

11 Сообщение о коррупционных правонарушениях

12 Устранение последствий коррупционных правонарушений

13 Национальный доклад о противодействии коррупции





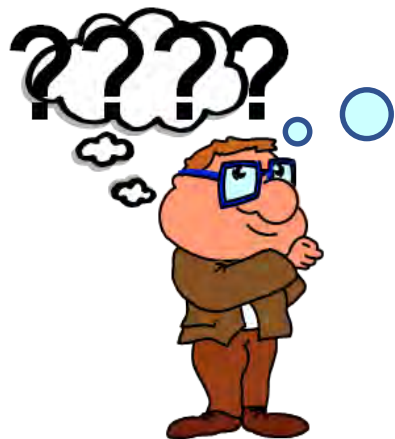
### **СТАТЬЯ 16:**

«В субъектах квазигосударственного сектора **определяются структурные подразделения**, исполняющие функции антикоррупционных комплаенс-служб, основной задачей которых является обеспечение соблюдения соответствующей организацией и ее работниками законодательства Республики Казахстан о противодействии коррупции».

### **с 1 января 2022 года**

«Антикоррупционная комплаенс-служба осуществляет свои полномочия независимо от исполнительного органа, должностных лиц субъекта квазигосударственного сектора, **подотчетна совету директоров, наблюдательному совету** (при его наличии) **или иному независимому органу управления** и является независимой при обеспечении соблюдения требований законодательства Республики Казахстан о противодействии коррупции. Компетенция, организация и порядок деятельности антикоррупционной комплаенс-службы определяются внутренним актом субъекта квазигосударственного сектора».

Попробуйте ответить на вопрос



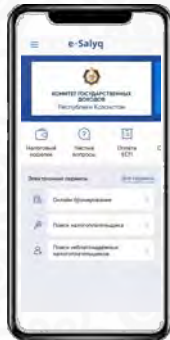
Кто в организациях  
квазигосударственного  
сектора является  
субъектом коррупции?

- первые руководители квазигосударственных компаний,
- работники, уполномоченные на принятие решений по организации и проведению закупок,
- работники, ответственные за отбор и реализацию проектов, финансируемых из госбюджета и Нацфонда

# Меры финансового контроля (квазигоссектор)

Лица, приравненные к лицам, уполномоченным на выполнение государственных функций и их супруг(а) представляют в орган государственных доходов по месту жительства декларацию об активах и обязательствах (форма 250). (также кандидаты на такую должность)

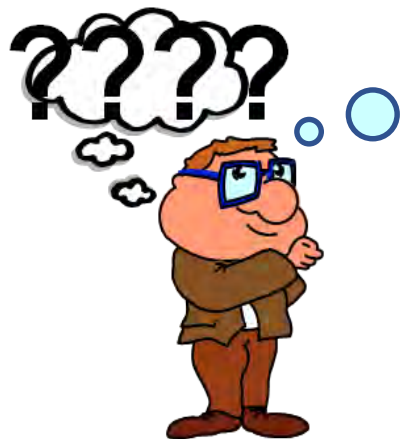
Декларация о доходах и имуществе представляется ежегодно по состоянию на 31 декабря отчетного налогового периода, начиная с года, следующего году представления декларации об активах и обязательствах физическими лицами.



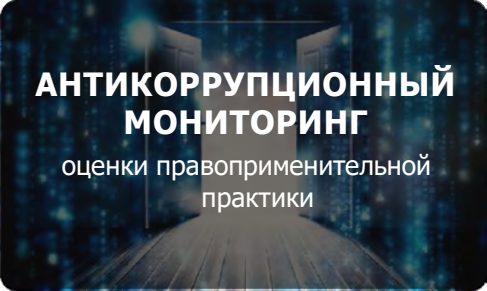
# Комплаенс политики в бизнесе

Международная практика	Практика в организациях РК
Кодекс корпоративной этики (Code of Ethics)	Кодекс поведения, Кодекс деловой этики
Политика принятия и дарения подарков (Gift policy)	В основном отсутствует
Политика сообщения о нарушениях (Whistleblowing policy)	Политика инициативного информирования, Правила по горячей линии
Политика о взяточничестве и коррупции (Financial Crime / Fraud Prevention)	Политика противодействия мошенничеству и коррупции
Политика по противодействию легализации («отмыванию») доходов, полученных преступным путём, и финансированию терроризма (Fight against Money Laundering and Terrorist Financing)	Не требуется, только для субъектов финансового мониторинга
Политика о конфиденциальности данных	Политика информационной безопасности или Правила о защите конфиденциальной информации
Политика о конфликте интересов (Политика «китайских стен») (Chinese Walls)	Политика по урегулированию конфликта интересов
Политика по использованию и контролю инсайдерской информации	Правила внутреннего контроля распоряжения и использования инсайдерской информации
Политика контроля операций работников с ценными бумагами	Не требуется

Вопрос:

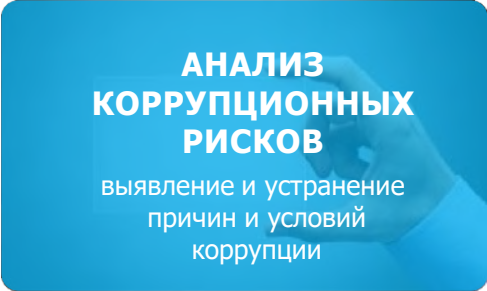


В каких направлениях  
должны быть  
задействованы  
антикоррупционные  
комплаенс-службы?




## **АНТИКОРРУПЦИОННЫЙ МОНИТОРИНГ**

оценки правоприменительной  
практики



## **АНАЛИЗ КОРРУПЦИОННЫХ РИСКОВ**

выявление и устранение  
причин и условий  
коррупции




## **ФОРМИРОВАНИЕ АНТИКОРРУПЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ**

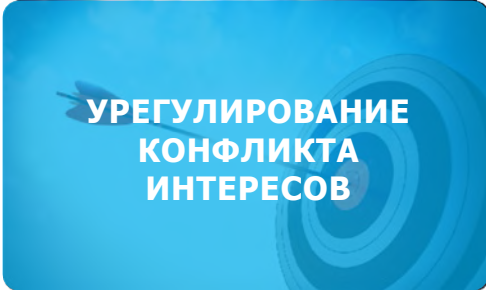
повышение нетерпимости к  
коррупции в обществе



## **АНТИКОРРУПЦИОННЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ**



**ЛЕГЧЕ ПРЕДОТВРАТИТЬ,  
ЧЕМ БОРОТЬСЯ С  
ПОСЛЕДСТВИЯМИ**



## **УРЕГУЛИРОВАНИЕ КОНФЛИКТА ИНТЕРЕСОВ**

## Создание подразделения комплаенс в организации:



Функции и  
Должностные  
обязанности  
комплаенс-  
менеджера



Отчетность



Политики и  
взаимодействие с  
подразделениями  
организации в рамках  
ключевых  
компонентов  
комплаенс системы



## Рекомендуемые АПК функции для служб комплаенс

- ✓ разработка внутренних документов и стандартов в области противодействия коррупции;
- ✓ проведение разъяснительных мероприятий по вопросам формированию антикоррупционной культуры;
- ✓ принятие мер по выявлению, мониторингу и урегулированию конфликта интересов;
- ✓ проведение мониторинга на предмет соблюдения работниками, относящимися к категории лиц, приравненных к лицам, уполномоченных на выполнение государственных функций, антикоррупционных ограничений;
- ✓ развитие корпоративных этических ценностей;
- ✓ проведение и/или участие в служебных проверках на основе обращений (жалоб) о фактах коррупции;
- ✓ координация работы по снижению коррупционных рисков в деятельности субъекта квазигосударственного сектора;
- ✓ мониторинг и анализ изменений в антикоррупционном законодательстве, судебной практики по делам, связанным с коррупцией.
- ✓ обеспечение включения в гражданско-правовые договоры, заключаемые субъектом квазигосударственного сектора, в том числе договоры о закупках положений, предусматривающих обязательное соблюдение сторонами договора норм антикоррупционного законодательства, деловой этики и добропорядочности, принципов добросовестной конкуренции.

## Зоны ответственности Служб комплаенс (на практике)

- ✓ Обеспечивает публичную демонстрацию приверженности Компании к профессионализму, прозрачности и честности.
- ✓ Помогает руководству в управлении комплаенс-риском (регуляторные и коррупционные) с целью предотвратить неправомерные действия или эффективно решать, если они уже произошли.
- ✓ Ответственна перед органом управления (Совет директоров) Компании предупреждать их о любых известных комплаенс-рисках. Участие в качестве эксперта на заседаниях коллегиальных органах Общества.
- ✓ Поднимает любые существенные вопросы, вызывающие озабоченность, не опасаясь давления (независимость). Независимые расследования.
- ✓ Помогает руководству идентифицировать и управлять конфликтами интересов.
- ✓ Решения и рекомендации Службы комплаенс принимаются с должным вниманием, и встроены в процессы и процедуры Компании.
- ✓ Имеет доступ к любой управленческой информации и данным для эффективного управления комплаенс-риском.

№ 19 от 29.08.2021 г.

г.Актобе

## Приказ о возложении функции комплаенс-службы

### ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Возложить на себя функции комплаенс-офицера. Ознакомиться с функциональными обязанностями.

Директор  
КГП на ПХВ «Кызмет Актобе»



Ермекезов Е.С.

Темирлан ауылы

«04» 03 2021 ж.

## «Ордабасы оттары» газеті жауапкершілігі шектеулі серіктестігі директорының лауазымдық нұсқаулығын бекіту туралы

Қазақстан Республикасы Еңбек кодексінің 23-бабына және Қазақстан Республикасының сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігінің (сыбайлас жемқорлыққа қарсы қызмет) төрағаның бірінші орынбасары О.Бектеновтың 02.03.2021 жылғы Д-2138/1-2-5/2280 хатына сәйкес **БҰЙЫРАМЫН:**

1. Ордабасы аудандық «Ордабасы оттары» газеті жауапкершілігі шектеулі серіктестігі директорының лауазымдық нұсқаулығы осы бұйрықтың №1 қосымшасына сәйкес жаңа редакцияда бекітілсін.
2. Ордабасы аудандық «Ордабасы оттары» газеті жауапкершілігі шектеулі серіктестігі директорының лауазымдық нұсқаулығын бекіту туралы» 18.01.2016 жылғы №1 бұйрығының күші жойылды деп танылсын.
3. Осы бұйрықтың орындалуын қадағалауды өзіме қалдырамын.

Бөлім басшысы



Ә.Ысхақ



КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

## Міндетті жүктеу туралы

Сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл туралы Қазақстан Республикасының 2015 жылғы 18 қарашадағы № 410-V ҚРЗ 16-бап 3-тармақшасына сәйкес, **БҰЙЫРАМЫН:**

Квазимемлекеттік сектор субъектілерінде негізгі міндеті тиісті ұйымның және оның қызметкерлерінің Қазақстан Республикасының Сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл туралы заңнамасын сақтауын қамтамасыз ету болып табылатын сыбайлас жемқорлыққа қарсы комплаенс-қызметтердің функцияларын орындайтын Нұр-Сұлтан қаласы әкімдігінің «Жастар театры» МКҚК-ның директорын орынбасары Азамат Саятович Антаевқа функционалдық міндеттеріне өзгерістер енгізілсін және жүргізілетін жұмыстардың міндеті **ЖҮКТЕЛСІН.**

Директор



А.Е. Ахметов



### **ДОЛЖНОСТНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ** специалиста высшего уровня квалификации-юриста Административно-управленческого состава

#### **2. Обязанности и права**

2.1. Руководит юридической работой, осуществляет следующие функции:

- осуществляет функции антикоррупционной комплаенс-службы, Задачи антикоррупционной комплаенс-службы:
- проведение служебных проверок на основе обращений (жалоб) о фактах коррупции и/или участие в них;
- координация работы по снижению коррупционных рисков в деятельности субъекта квазигосударственного сектора;
- оказание содействия уполномоченному органу по противодействию коррупции при проведении внешнего анализа коррупционных рисков в деятельности субъекта квазигосударственного сектора;
- мониторинг и анализ изменений в антикоррупционном законодательстве, судебной практики по делам, связанным с коррупцией.
- обеспечение включения в гражданско-правовые договоры, заключаемые субъектом квазигосударственного сектора, в том числе договоры о закупках положений, предусматривающих обязательное соблюдение сторонами договора норм антикоррупционного законодательства, деловой этики и добросовестности, принципов добросовестной конкуренции;



функции по комплаенс возложены на заместителя директора,  
но по факту его функции отражены в должностных инструкциях юриста



12) оказание содействия уполномоченному органу по противодействию коррупции при проведении внешнего анализа коррупционных рисков в деятельности Товарищества;

13) мониторинг и анализ изменений в антикоррупционном законодательстве, судебной практике по делам, связанным с коррупцией;

14) обеспечение включения в гражданско-правовые договоры, заключаемые Товариществом, в том числе договоры о закупках, положений, предусматривающих обязательное соблюдение сторонами договора норм антикоррупционного законодательства, деловой этики и добросовестности, принципов добросовестной конкуренции.

4. Антикоррупционной комплаенс-службе:

4.1. Инициировать проведение служебных проверок по поступающим сообщениям о возможных коррупционных правонарушениях или нарушениях законодательства Республики Казахстан о противодействии коррупции.

4.2. Соблюдать конфиденциальность информации в Товариществе, инсайдерской информации, ставшей известной в период осуществления функций антикоррупционной комплаенс-службой.

4.3. Обеспечить конфиденциальность лиц, обратившихся в антикоррупционную комплаенс-службу по предполагаемым или фактическим фактам коррупции, нарушений корпоративного кодекса этики и иных внутренних политик и процедур по вопросам антикоррупционного комплаенса.

4.4. Своевременно информировать руководство Товарищества о любых ситуациях, связанных с наличием или потенциальной возможностью нарушения законодательства в сфере противодействия коррупции.

4.5. Создать «горячую линию» для сообщения информации о наличии или потенциальной возможности нарушения антикоррупционного законодательства в Товариществе, либо для предложений по повышению эффективности мероприятий по противодействию коррупции.

4.6. Обеспечить систематическое обучение работников Товарищества требованиям антикоррупционного законодательства, начиная с момента приема на работу, при назначении на другую должность, а также при повышении квалификации (не реже 1 раза в год).

5. Внести изменения и дополнения в должностную инструкцию менеджера по персоналу (hr-менеджер).

6. Контроль за исполнением приказа оставляю за собой.

Директор



Р. Әсін

3.38 Принимает участие в организации работы, методическом и информационном обеспечении квалификационных, аттестационных, конкурсных комиссий, оформлении их решений.

3.39 Анализирует состояние трудовой дисциплины, и выполнение работниками организации правил внутреннего трудового распорядка, движение кадров, участвует в разработке мероприятий по снижению текучести и улучшению трудовой дисциплины.

3.40 Контролирует своевременное оформление приема, перевода и увольнения работников, выдачу справок об их настоящей и прошлой трудовой деятельности, соблюдение правил хранения и заполнения трудовых книжек и иных документов, оформления другой установленной документации по кадрам, а также внесение соответствующей информации в банк данных о персонале организации.

3.41 В соответствии со статьей 16 Закона Республики Казахстан «О противодействии коррупции» исполняет функции антикоррупционной комплаенс-службы по обеспечению соблюдения товариществом и его работниками законодательства Республики Казахстан о противодействии коррупции.

3.42 В случае необходимости Менеджер по персоналу может привлекаться к выполнению своих обязанностей сверхурочно, по решению руководителя Товарищества, в порядке, предусмотренном законодательством о труде.

3.43 Ведет переписку с государственными органами и другими организациями по вопросам, входящим в компетенцию Отдела.

3.44 Подготавливает документы по истечению установленных сроков текущего хранения к сдаче на хранение в архив.

3.45 Непрерывно повышает свой профессиональный уровень.

3.46 Честно и добросовестно выполняет возложенные на него обязанности.



в должностных инструкциях отсутствуют функции по предупреждению коррупции

## Принципы эффективного комплаенс – контроля согласно рекомендациям ОЭСР

- Независимость
- Официальный статус
- Четкая подотчетность сотрудников функции комплаенс
- Исключение конфликта интересов
- Доступ к любой внутренней информации
- Ресурсное обеспечение
- Взаимодействие с регулируемыми и надзорными органами

## Задание для слушателей

10 минут для обсуждения какие принципы будут работать и какие нет в следующих примерах подотчетности подразделения комплаенс

**Компания А** – функция комплаенс имеется, специалист/подразделение комплаенс находится в структуре юридического департамента и подчиняется Директору юридического департамента

**Компания В** – функция комплаенс выведена в отдельное подразделение подотчетное первому руководителю Компании

**Компания С** – функция подотчетная Совету директоров/Наблюдательному совету

## Комплаенс программа и основные элементы:

- приверженность высшего руководства (тон сверху)
- коммуникации и постоянное консультирование
- определение регуляторных требований и оценка рисков
- горячая линия (Speak up)
- контрольные процедуры
- комплаенс расследования
- проверка контрагентов

*Комплаенс программа – система процессов, политик и процедур, а также средств контроля, которые разработаны для обеспечения соблюдения всех применимых правил, положений, контрактов и политик, регулирующих действия организации.*



Tone from the top is  
**not what you say,**  
it's what you do





## Основные принципы «Тона сверху»

- Совет директоров привержен комплаенс программе, включая противодействия со всеми формами коррупции
- комплаенс риски и меры по их минимизации находятся под контролем Совета директоров
- Правление обеспечивает исполнение политик и процедур по вопросам комплаенс

## Тон сверху и коммуникации (примеры)

- ✓ Регулярные коммуникации руководства об этике, ценностям и комплаенс для всех работников
- ✓ Визиты топ менеджмента в регионы, комплаенс вопросы должны быть частью повестки дня встреч с дочерними компаниями
- ✓ Служба комплаенс совместно с руководством на периодической основе проводят тренинги и консультации по вопросам противодействия коррупции и соблюдению регуляторных норм установленных законодательством и внутренними нормативными документами Общества



## Коммуникации Обучение (непрерывный процесс)



Определение  
работников,  
функционал и  
деятельность которых  
сопряжена с  
коррупцией



Системные встречи и  
семинары с  
привлечением внешних  
экспертов



Кодекс  
корпоративной  
этики

# Коммуникации Обучение

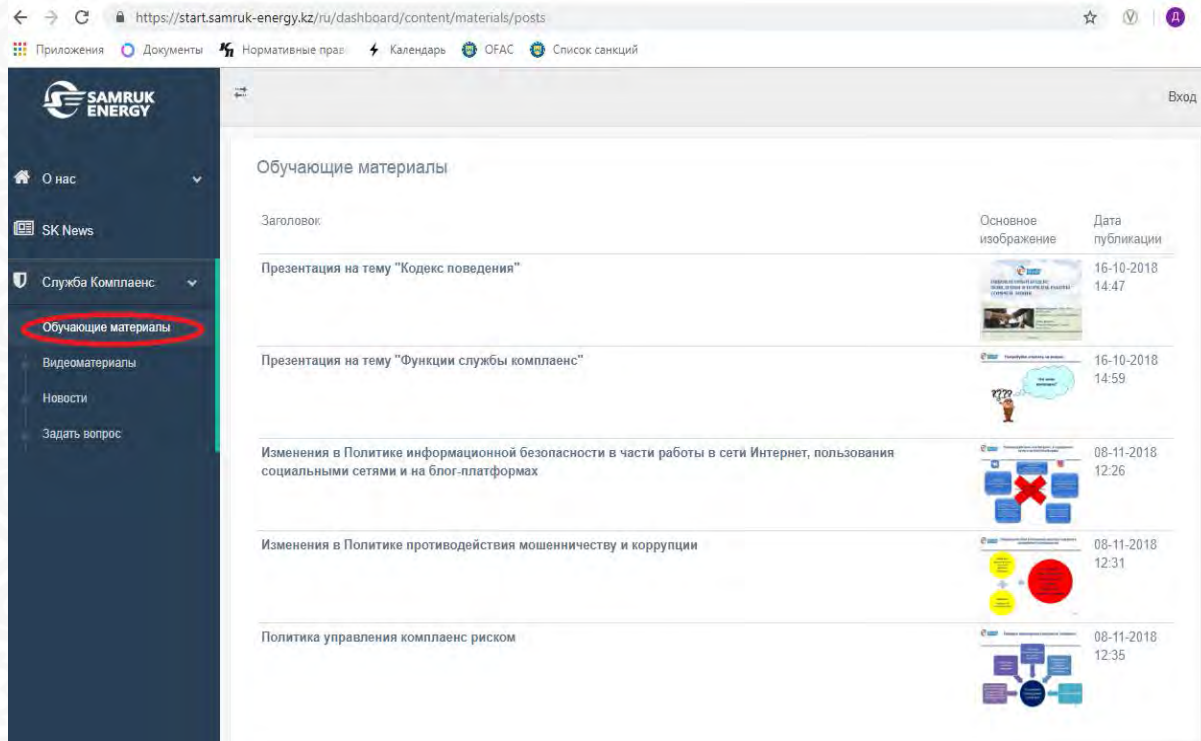


## Зачем нужно обучение?

- Непонимание требований политик и процедур
- Непринятие культуры компании
- Повышенная нагрузка из-за большого количества вопросов по политикам и процессам
- Большое количество нарушений
- Низкий уровень сообщения о нарушениях самими работниками
- Негативное отношение к компании
- Негативное восприятие функции Комплаенс
- Ясность и понимание требований политик
- Работники принимают и разделяют ценности компании
- + Быстрота принятия решений
- + Меньшее количество ошибок и нарушений
- + Работники с готовностью сообщают о допущенных нарушениях
- + Более быстрое обнаружение пробелов в процессах и их исправление
- + Работники более лояльны по отношению к компании

# Коммуникации (пример)

## Информационная страница «Служба комплаенс» с обучающим материалом



The screenshot shows a web browser displaying the SAMRUK ENERGY compliance service website. The URL is <https://start.samruk-energy.kz/ru/dashboard/content/materials/posts>. The page title is "Обучающие материалы" (Training materials). The left sidebar contains navigation options: "О нас", "SK News", "Служба Комплаенс" (highlighted), "Видеоматериалы", "Новости", and "Задать вопрос". The main content area displays a list of training materials with columns for "Заголовок" (Title), "Основное изображение" (Main image), and "Дата публикации" (Publication date).

Заголовок	Основное изображение	Дата публикации
Презентация на тему "Кодекс поведения"		16-10-2018 14:47
Презентация на тему "Функции службы комплаенс"		16-10-2018 14:59
Изменения в Политике информационной безопасности в части работы в сети Интернет, пользования социальными сетями и на блог-платформах		08-11-2018 12:26
Изменения в Политике противодействия мошенничеству и коррупции		08-11-2018 12:31
Политика управления комплаенс риском		08-11-2018 12:35



На периодической основе уведомляйте работников о результатах работы Службы комплаенс, о кейсах, «горячей линии». Проводите опросы

# Коммуникации (пример)

The screenshot shows the SAMRUK ENERGY website dashboard. The URL is <https://start.samruk-energy.kz/ru/dashboard/content/ad>. The left sidebar contains navigation links: "О нас", "SK News", "Служба Комплаенс", "Обучающие материалы", "Видеоматериалы", "Новости", and "Задать вопрос". The main content area features a "Часто задаваемые вопросы" (FAQ) section, which is circled in red. A "Задать вопрос" (Ask question) button is also circled in red. The FAQ items include:

- Что такое КОМПЛАЕНС?
- Для чего нужен Комплаенс?
- Правовые основания Антикоррупционного Комплаенса?
- Какова регламентация вопросов антикоррупционного комплаенса в Казахстане? Есть ли слово «комплаенс» в законодательстве?
- На какие организации распространяется обязанность проведения антикоррупционных мер?
- Могу ли я переслать фото/видео своего рабочего экрана с информацией коллеге/третьим лицам с помощью мессенджеров/социальных сетей?
- Меня включили в группу в социальных сетях/мессенджерах, в которой обсуждаются вопросы о насильственном свержении власти / политического строя. Какие мои дальнейшие действия?
- Если я обнаружил сведения / информацию про компанию, в которой работаю, и эти сведения не соответствуют действительности. Что мне делать?
- Мне подарил подарок представитель поставщика / аффилированное с ним лицо. Я не знаю стоимость подарка и не могу предположить сколько он может стоить. Что мне делать с подарком?
- Если я стал свидетелем получения подарка коллеге, что должен делать куда сообщить?

Размещен раздел - «Часто задаваемые вопросы» (FAQ)

Возможность задать вопросы

**РАБОТНИКАМ И ДОЛЖНЫМ ЛИЦАМ АО «САМРУК-КАЗЫНА» ЗАПРЕЩАЕТСЯ:**

- Получать материальное вознаграждение, предоставляемое за действия в пользу лиц, их представивших
- Предоставлять материальное вознаграждение с целью получения преимуществ, когда такие действия могут быть восприняты как взятка
- Выполнять или принимать участие в качестве вознаграждения за выполнение или ускорение обычных процедур

**В случае наличия вопросов просим обращаться в Службу комплаенс (compliance@sk.kz).**

В случае если Вам известно о фактах нарушений просим обращаться на горячую линию:

- 800 080 4727
- www.sk-hotline.kz
- 777 191 8816
- mail@sk-hotline.kz

## Определение регуляторных требований и оценка комплаенс рисков состоит из следующих этапов:

- ✓ **определение внешних регуляторных требований**
  - ✓ анализ требований законодательства
  - ✓ определение применимых требований
  - ✓ определение последствий несоблюдения
- ✓ **идентификация присущего риска**
  - ✓ анализ основных процессов деятельности компании
  - ✓ выявление присущего риска в процессах
  - ✓ описание риска
- ✓ **оценка присущего риска**
  - ✓ определение критериев оценки, рейтинга риска
  - ✓ оценка вероятности возникновения
  - ✓ оценка влияния риска путем определения приоритетности на основании вероятности наступления и потенциального влияния риска на деятельность компании.

При оценке присущего риска в квазигосударственных компаниях и гос. компаниях используется качественный анализ путем определения приоритетности на основании вероятности наступления и потенциального влияния риска на деятельность компании.

Типовые правила проведения внутреннего анализа коррупционных рисков утвержденных приказом Председателя АГСипК №12 от 19.10.2016



## Этапы проведения оценки рисков

Независимая оценка комплаенс рисков

Идентификация зон комплаенс рисков

Подготовка отчета

Устранение идентифицированных рисков и внедрение мер по их минимизации (План мероприятий)

# Процессы, подверженные коррупции. Оценка



- Получение разрешений, лицензий
- Аккредитации
- таможенные процедуры
- возмещение расходов третьих лиц
- подарки, представительские расходы, спонсорство и благотворительность
- участие в конференциях,
- платежи направленные на упрощение формальностей
- использование консультантов и агентов
- предоставление скидок
- проверки и инспекции
- доступ к конфиденциальной информации.

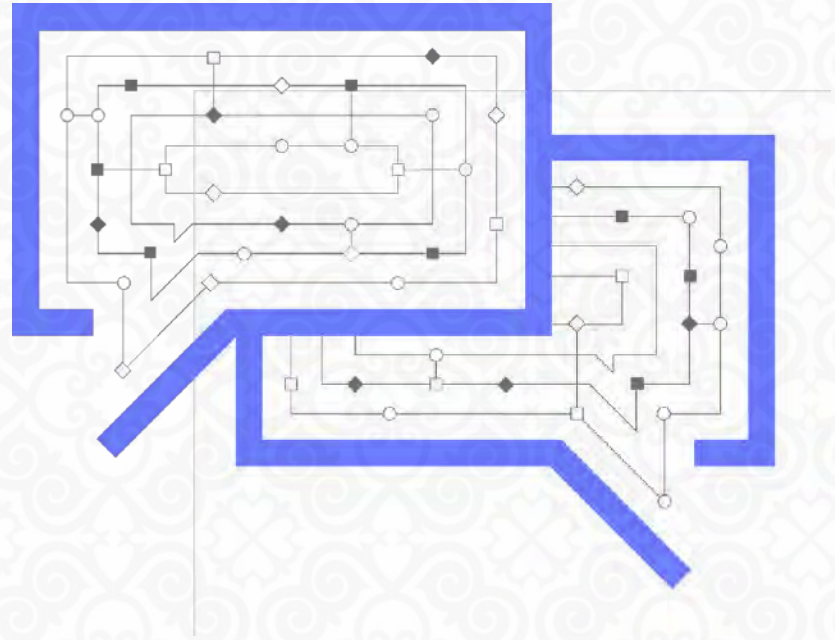
## План мероприятий по итогам оценки

- ✓ Составление Плана мероприятий по итогам оценки
- ✓ Мониторинг исполнения Плана мероприятий
- ✓ Периодическая отчетность по исполнению Плана мероприятий
- ✓ Оценка остаточного риска

## Горячая Линия

«Как правило, лицами, кому первыми становится известно о предполагаемых нарушениях являются работники Компании»

*Политика инициативного информирования*



# Горячая линия (Различия)

- ❑ Внутренняя линия
  - ❑ Внутренний телефон, email
  - ❑ Недостаток доверия
  - ❑ Записывающее устройство, недостаток коммуникации
  - ❑ Неотсортированная информация, недостаток анализа
  - ❑ Не централизованно
  
- ❑ Независимая линия
  - ❑ Независимая централизованная внешняя служба
  - ❑ Живые операторы
  - ❑ Психологически подготовленные операторы
  - ❑ Регулярные отчеты и аналитика
  - ❑ Гарантия разрешения жалоб в рамках Компании, без утечек в СМИ

Разработка  
правил и  
норм

Внедрение  
горячей  
линии

Повышение  
осведомлен-  
ности

Отчеты по  
работе  
горячей  
линии

# Каналы получения сообщений горячей линии (пример)



## Горячая линия

Вы можете сообщить о любых нарушениях Кодекса поведения, в том числе о фактах коррупции, дискриминации, неэтичного поведения и иных нарушениях



## Мы гарантируем

Конфиденциальность и анонимность  
Рассмотрение 100% обращений



Горячая линия: 8-800-080-47-47



Номер WhatsApp: 8-771-191-88-16



Интернет-портал: [www.sk-hotline.kz](http://www.sk-hotline.kz)



Электронная почта: [mail@sk-hotline.kz](mailto:mail@sk-hotline.kz)

Другое

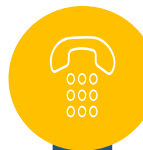
Сайт



E-mail



Телефон



# Примеры нарушений, о которых нужно сообщать по горячей линии

- Коррупция, нарушения законодательства
- Нарушения при составлении отчетности и ведении бухучета, влекущие серьезные последствия для компании
- Хищение, мошенничество и неправомерное обогащение в значительном объеме или количестве
- Серьезные нарушения физической и психической неприкосновенности, личной сферы и защиты данных
- Нарушения правил, которые могут серьезно навредить репутации Компании
- Нарушения правил, влекущие потенциально высокий ущерб для Компании

## РАБОТНИКАМ И ДОЛЖНОСТНЫМ ЛИЦАМ АО «САМРУК-ҚАЗЫНА» ЗАПРЕЩАЕТСЯ:



В случае наличия вопросов просим обращаться в Службу комплаенс ([compliance@sk.kz](mailto:compliance@sk.kz)).

В случае если Вам известно о фактах нарушений просим обращаться на горячую линию:

по телефону номер  
**8 800 080 4747**  
Звонок на территории РК бесплатный.

через интернет-портал  
[www.sk-hotline.kz](http://www.sk-hotline.kz)

через WhatsApp  
Мессенджер с номером  
**+7 771 191 8816**

на электронную почту  
[mail@sk-hotline.kz](mailto:mail@sk-hotline.kz)



## Рекомендации:

- ✓ Обеспечить конфиденциальность Заявителя в случае обращения конфиденциально
- ✓ Проведение независимого расследования (в случае необходимости)
- ✓ Создать в случае необходимости Комитет/Комиссию по рассмотрению жалоб поступивших на горячую линию (Омбудсмен, HR, СБ, ЮД, РМ)
- ✓ Периодическая отчетность Совету директоров обо всех обращениях и результатах их рассмотрения





Деловые Партнеры. Проверка благонадежности

# Антикоррупционные оговорки

В целях формирования корпоративной культуры и нетерпимости к фактам проявления коррупции и взяточничества, также распространения действия положений Кодекса поведения/Этики на деловых партнеров, поставщиков и других третьих лиц в типовые хозяйственные и трудовые договора необходимо включать «Антикоррупционные оговорки»



## Проверка контрагентов, третьих лиц

- ✓ Проверка аффилированности с Фондом/Обществом/ДЗО
- ✓ Проверка состояния третьего лица в различных списках (государственных органов, санкционных)
- ✓ Закономерности, указывающие на наличие сговора потенциальных поставщиков между собой и организациями

# Какая информация о контрагенте должна привлечь внимание при проведении проверки? (red flags)

## Финансовые взаимоотношения сторон:

- ❑ Форма запрашиваемой оплаты является нестандартной для рынка, на котором работают компании.
- ❑ Скидки и предлагаемые бонусы серьезно превышают стандартные скидки и бонусы, предоставляемые в отношении аналогичных продуктов на аналогичных рынках.
- ❑ Счет компании-контрагента расположен за пределами страны регистрации и/или страны оказания услуг и поставки товаров, а также в известных оффшорных зонах.
- ❑ Контрагент просит в инвойсе указывать суммы превышающие реальную стоимость товаров или услуг.
- ❑ Инвойс не содержит четкое описание предмета оплаты.
- ❑ Оплата полностью или частично запрашивается в наличной форме.
- ❑ В рамках сделки контрагент предлагает включить в схему сделки подставную компанию.
- ❑ Поставщик услуг или товаров просит осуществить платеж в адрес третьего лица.
- ❑ Контрагент просит «разбить счет» и осуществить часть оплаты на один счет, а часть — на другой, возможно даже в адрес иного юридического лица.
- ❑ Контрагент просит заключить дополнительно маркетинговое соглашение или соглашение о предоставлении консультационных услуг и оплатить туда часть стоимости, при этом отсутствует реальная необходимость в таких услугах, либо стоимость их завышена.
- ❑ Контрагент просит сделать пожертвование в адрес третьего лица.

## Особенности статуса контрагента:

- ❑ Контрагент уже являлся участником публичных коррупционных скандалов.
- ❑ Должностные лица контрагента были осуждены за различные экономические преступления.
- ❑ Известны прецеденты расторжения отношений между контрагентом и третьими лицами в связи с делами о коррупции.
- ❑ Информация о контрагенте, предоставленная его представителями не соответствует действительности, документы подделаны или вызывают серьезные сомнения в их подлинности.
- ❑ Контрагент (это скорее можно применить к иностранным организациям) не применяет комплаенс практику, отказывается предоставлять информацию о себе и учредителях, иную информацию, в том числе и после заключения соглашения о конфиденциальности.

# Какая информация о контрагенте должна привлечь внимание при проведении проверки? (red flags)

## Связи контрагента с государственными организациями и чиновниками

- Должностные лица контрагента, принимающие решения имеют тесные семейные связи с государственными чиновниками или государственными органами, а также чиновниками и органами международных организаций.
- Должностные лица контрагента ранее являлись высокопоставленными сотрудниками государственных органов, международных организаций, особенно, если сфера деятельности контрагента связана со сферой деятельности этих государственных органов или международных организаций.
- Контрагент финансирует деятельность политических партий.
- Государственные чиновники «рекомендуют» заключить сделку именно с тем или иным контрагентом.
- Контрагент является «лоббистом» определенной отрасли. При этом не обязательно, чтобы статус «лоббистов» был определен законом. Либо контрагент нанимает таких «лоббистов» в определенных целях.
- Третье лицо предлагает заключить сделку с условием предварительного согласования ее условий с определенными чиновниками (если только речь не идет об официальном предварительном согласовании сделок, как, например, в соответствии с нормами антимонопольного законодательства).

## Иные обстоятельства

- Контрагент — это юридическое лицо без соответствующего персонала, который может оказывать услуги, осуществлять поставки и выполнять условия контракта.
- Финансовые результаты деятельности контрагента не позволяют рассчитывать на него как на надежного партнера.
- Контрагент оказывается предоставлять информацию о своей структуре, отказывается проходить проверку в рамках процедуры due diligence.
- Контрагент отказывается от подписания письменного договора.
- Отсутствует возможность осуществлять аудит соблюдения контрагентом положений антикоррупционного законодательства и комплаенс политик.

## Какая информация о контрагенте должна привлечь внимание при проведении проверки? (red flags)

### Контрагент обладает следующими признаками:

- Директор, учредитель и главный бухгалтер – одно лицо;
- Массовый генеральный директор и учредитель;
- Адрес массовой регистрации;
- Ново-зарегистрированная компания;
- Задолженность по НДС и налогу на прибыль;
- Частое изменение места постановки на учет (более 1 раза в год);
- Изменение наименования контрагента более 1 раза в 3 года;
- Устав, практически полностью повторяет те, которые в качестве примера дают электронные информационно-справочные системы;
- Компания зарегистрирована в офшоре;
- Типовые контракты на одной-двух страницах: не содержат существенных условий, таких как «Ответственность сторон»;
- Ошибки при выставлении счетов, смена платежных реквизитов.

# Действия

Наличие таких «проблемных зон» не должно давать однозначный запрет сделке или иным взаимоотношениям с контрагентом. В каждом случае решение необходимо принимать индивидуально.

**В целях снижения возможных рисков** можно рекомендовать следующее:

- ✓ **Задokumentировать** все выявленные «проблемные зоны»
- ✓ Рассмотреть их совместно с представителями бизнес-направления компании, оценить перспективность сделок, **взвесить все «за и против»**.
- ✓ При наличии сомнений, **запросить в письменной форме** у контрагента **дополнительную информацию**.
- ✓ При проведении мониторинга, уже после заключения договора или оформления иным образом взаимоотношений с третьим лицом, уделять серьезное внимание всем выявленным «проблемным зонам», в том числе выбирать сделки с этими контрагентами для **тестовых проверок в рамках мониторинга**.
- ✓ **Документировать все выявленные факты** и новые обстоятельства.
- ✓ В случае выявления новых обстоятельств обсуждать их с представителями бизнес-направлений и **рассматривать вопрос о способах снижения рисков и о продолжении отношений с контрагентом**.



## Конфликт Интересов

«Человеческая изобретательность практически бесконечна, когда дело касается конвертации власти в личную выгоду»

*Ли Куан Ю, Основатель и первый премьер-министр Сингапура*



# Основные определения

**Конфликт интересов** – ситуация, в которой личная заинтересованность работника Компании влияет или может повлиять на беспристрастное исполнение должностных обязанностей

Политика по урегулированию конфликта интересов у работников и должностных лиц Компании



# Выявление конфликта интересов

## Ключевые источники сведений:

- Кадровая информация (проверка работников при приеме на работу, переводах, перемещениях, включая сведения о родственниках);
- Декларирование конфликта интересов (декларации);
- Сбор и анализ сведений о контрагентах и их бенефициарах (Компра, учет кз и аналогичные ресурсы);
- Материалы закупочных процедур;
- Сведения о контрагентах / должниках (Компра, данные КГД)

## Признаки коррупционного риска:

- Клановость (прямое/непосредственное подчинение родственников);
- Аффилированность с поставщиками/подрядчиками;
- Аффилированность с должниками;
- Аффилированность с руководящими работниками;
- Нарушения порядка конкурсных процедур (искажение цен, барьеры и др.);
- Сговор поставщиков / подрядчиков;
- Недостоверность и неполнота декларирования

# Типовые ситуации конфликта интересов

## Участие работника общества в иной деятельности иной организации

1. Работник (связанные лица) являются учредителями компании, оказывающей услуги обществу (аффилированных компаний)

2. Работник (связанные лица) принимает решение об установлении деловых отношений Общества с компанией, при наличии личной заинтересованности, финансовых или имущественных обязательств



### Меры предотвращения и урегулирования

Работник должен уведомить Работодателя. Работодатель должен выполнить одно или несколько из следующих действий:

- 1) отстранить работника от принятия решения, которое является предметом конфликта интересов;
- 2) изменить трудовые (должностные) обязанности работника.

# Типовые ситуации конфликта интересов

Получение преимуществ и благ от контрагентов (личная заинтересованность)

3. Работник получает материальные блага (услуги) от делового партнера Общества



4. Работник (связанные лица) Общества имеет финансовые обязательства перед компанией – контрагентом



## Меры предотвращения и урегулирования

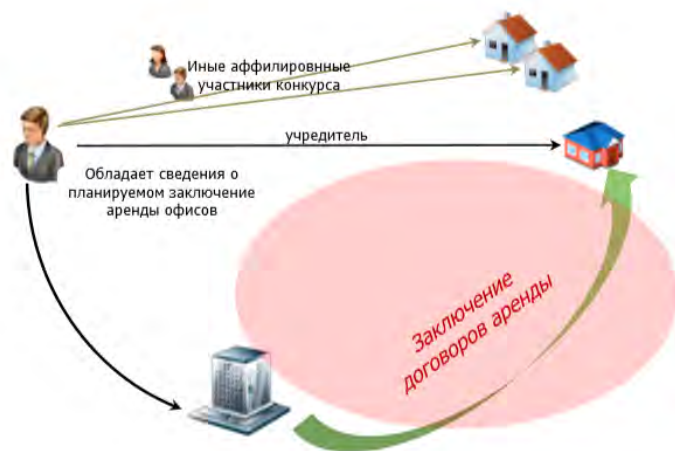
Работник должен уведомить Работодателя. Работодатель должен выполнить одно или несколько из следующих действий:

- 1) отстранить работника от принятия решения, которое является предметом конфликта интересов;
- 2) изменить трудовые (должностные) обязанности работника;
- 3) оказать помощь работнику в выполнении финансовых или имущественных обязательств.

# Типовые ситуации конфликта интересов

## Конфликт интересов, связанный с использованием информации

Работник использует (может использовать) информацию, ставшую ему известной в ходе выполнения трудовых (должностных) обязанностей, для получения выгоды или конкурентных преимуществ при совершении коммерческих сделок для себя или иного лица, с которым связана личная заинтересованность работника.



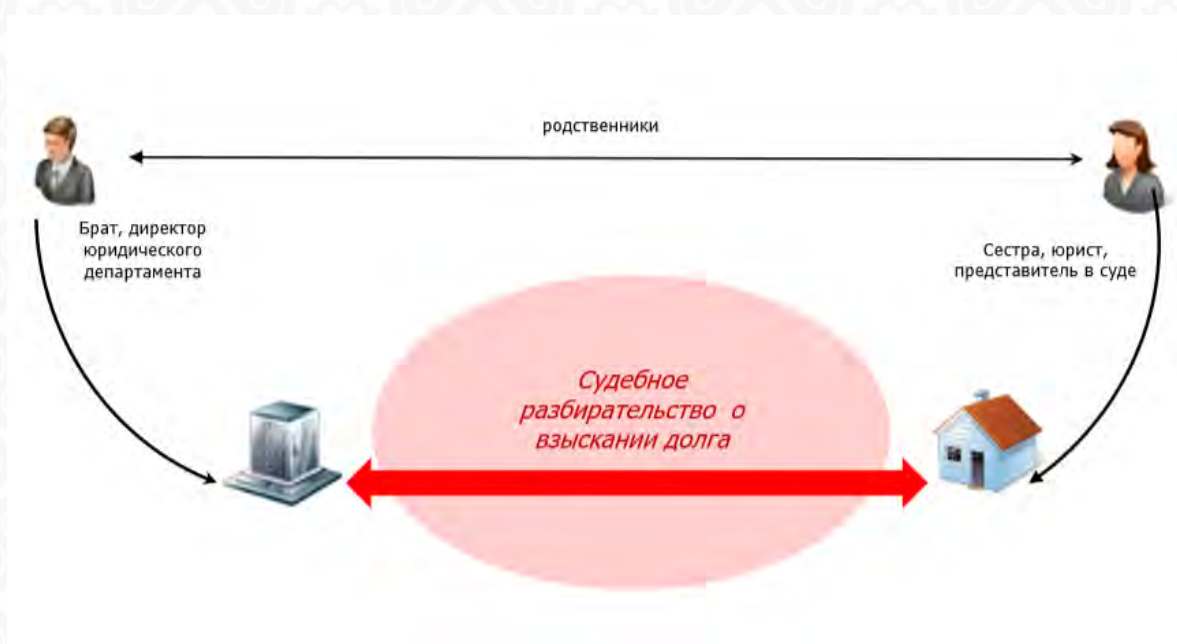
### Меры предотвращения и урегулирования

Работник должен уведомить Работодателя. Работодатель должен: 1) установить правила корпоративного поведения, запрещающих работникам разглашение или использование в личных целях информации, ставшей им известной в связи с выполнением трудовых (должностных) обязанностей; 2) отстранить работника от доступа к соответствующей информации, если будет установлена высокая вероятность конфликта интересов.

# Типовые ситуации конфликта интересов

## Конфликт интересов, связанный с использованием информации

Работник использует (может использовать) информацию, ставшую ему известной в ходе выполнения трудовых (должностных) обязанностей, для получения выгоды или конкурентных преимуществ при совершении коммерческих сделок для себя или иного лица, с которым связана личная заинтересованность работника.



## Задание

- на основании пройденного перечислите как минимум десять ключевых навыков или качеств, наличие которых необходимо современному профессионалу комплаенс-менеджмента
- Затем выберите пять из них, которые, по Вашему мнению, являются наиболее важными, и приоритизируйте их в порядке убывания значимости от одного до пяти



**Обсуждение мнений**



## Ключевые компоненты эффективного комплаенс менеджера (перечень не является исчерпывающим)

### Требуемые навыки:

- Технические знания
- Деловая хватка
- Коммуникативные/делового общения: письменные, устные, умение слушать
- Умение вести переговоры/оказывать влияние
- Лидерство/Управление
- Доступность для персонала
- Аналитические
- Критический взгляд
- Творческий подход
- Авторитет/Солидность

## Основные навыки/качества Руководителя комплаенс функции



## Какими инструментами располагает подразделение комплаенс?

### Просвещение и обучение

- Эффективная стратегия коммуникации
- Продвижение положительного восприятия комплаенс менеджмента

### Предоставление консультационной помощи

- Содействие бизнесу в достижении его целей – Проактивная помощь
- Решение конкретных вопросов и проблем – Реактивная помощь

### Мониторинг

- Выявление потенциальных/фактических проблем (и возможностей)

## Создание комплаенс-культуры

Для осознания руководством важности комплаенс необходимо:

- Бизнес-ориентация и прагматичный подход, однако, не забывая и о ключевых целях регулирования
- Продемонстрировать преимущества, в особенности высшему руководству, но так же и всем сотрудникам
- Обеспечить всеобщее понимание своей персональной ответственности за комплаенс



Помните, что комплаенс-менеджмент требует затрат, НО они в разы меньше, ЧЕМ последствия за не соблюдения комплаенс

## Домашнее задание

- На основе пройденного материала оцените уровень зрелости антикоррупционной системы Вашей организации на текущий момент (экспертно по своим ощущениям) по шкале от 1 до 10 (где 10 – это супер система)
- Назовите элементы антикоррупционной системы, которые уже есть в Вашей организации (безотносительно к уровню зрелости)
- Разработайте проект плана мероприятий по внедрению функции комплаенс в организации

If you think compliance  
is expensive, try non-  
compliance

Deputy Attorney General  
Paul McNulty



The background of the slide is a dark teal color with a pattern of question marks. The question marks are rendered in a 3D style, with some appearing in a lighter, glowing teal and others in a darker, shadowed teal, creating a sense of depth and repetition.

**Вопросы?**

Facebook – Dauren Akshalov

Благодарим за внимание!