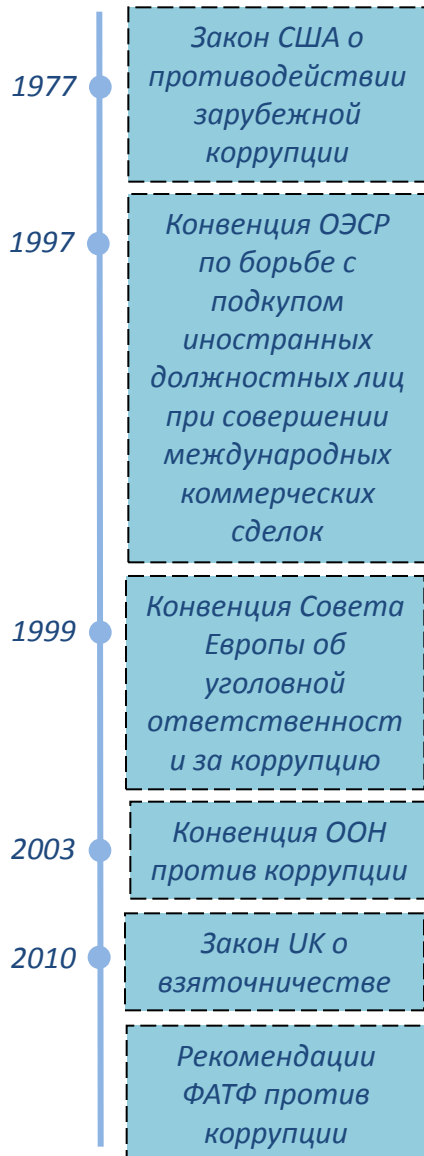


# **ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ КОРРУПЦИИ В БИЗНЕСЕ**

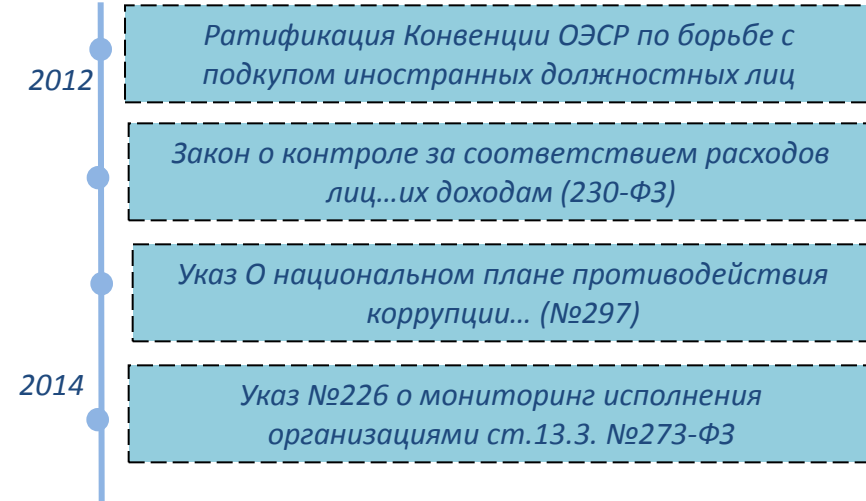
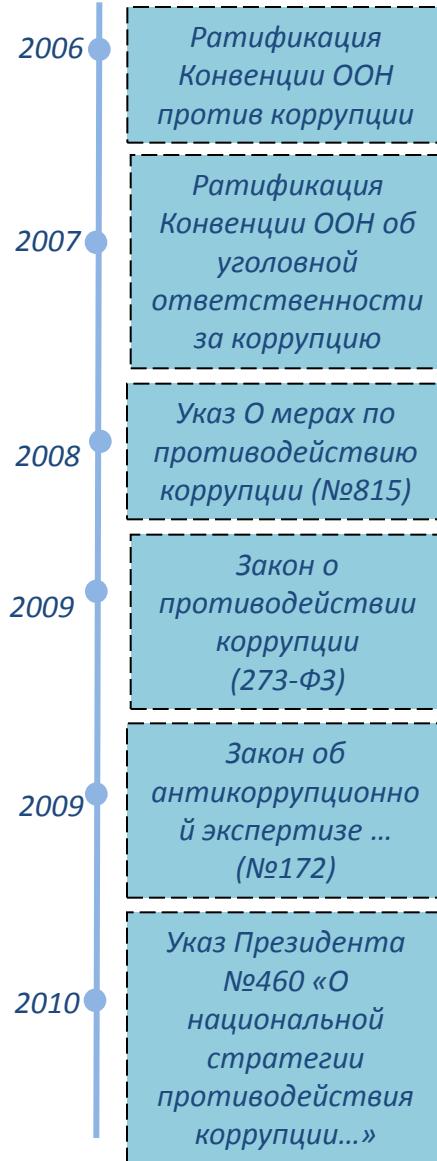
# Развитие нормативного регулирования по противодействию коррупции

## Зарубежное регулирование



## Российское регулирование

начало законодательной деятельности связано с ратификацией Конвенций



### Чиновники:

- сведения о доходах и расходах
- запрет на счета в ин банках
- ограничения на совмещение

Россия ратифицировала Конвенцию ООН против коррупции, статья 20 которой рекомендует признавать уголовно наказуемым незаконное обогащение, т.е. значительное увеличение активов публичного должностного лица, превышающее его законные доходы, которое оно не может разумным образом обосновать. Но в России действует презумпция невиновности, которая не позволяет применять к чиновникам меры уголовно-правового характера до тех пор, пока преступление не доказано,. К уголовной ответственности чиновников привлекать не будут.

# Ключевые изменения российского законодательства

25.12.08

Федеральный закон от 29.12.2012г. № 280-ФЗ «О внесении изменений ...» - **введена ответственность юридических лиц за коррупционные действия сотрудников (статья 19.28 КоАП)**

10.01.09

Федеральный закон от 25.12.2008г. № 273-ФЗ «О противодействии коррупции»

17.05.11

Федеральный закон от 04.05.2011г. № 97-ФЗ «О внесении изменений в Уголовный кодекс Российской Федерации и Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях в связи с совершенствованием государственного управления в области противодействия коррупции» - **введена кратность штрафа размеру взятки**

01.01.13

Вступила в силу статья 13.3. Закона № 273-ФЗ – **обязанность организации принимать меры по предупреждению коррупции :**

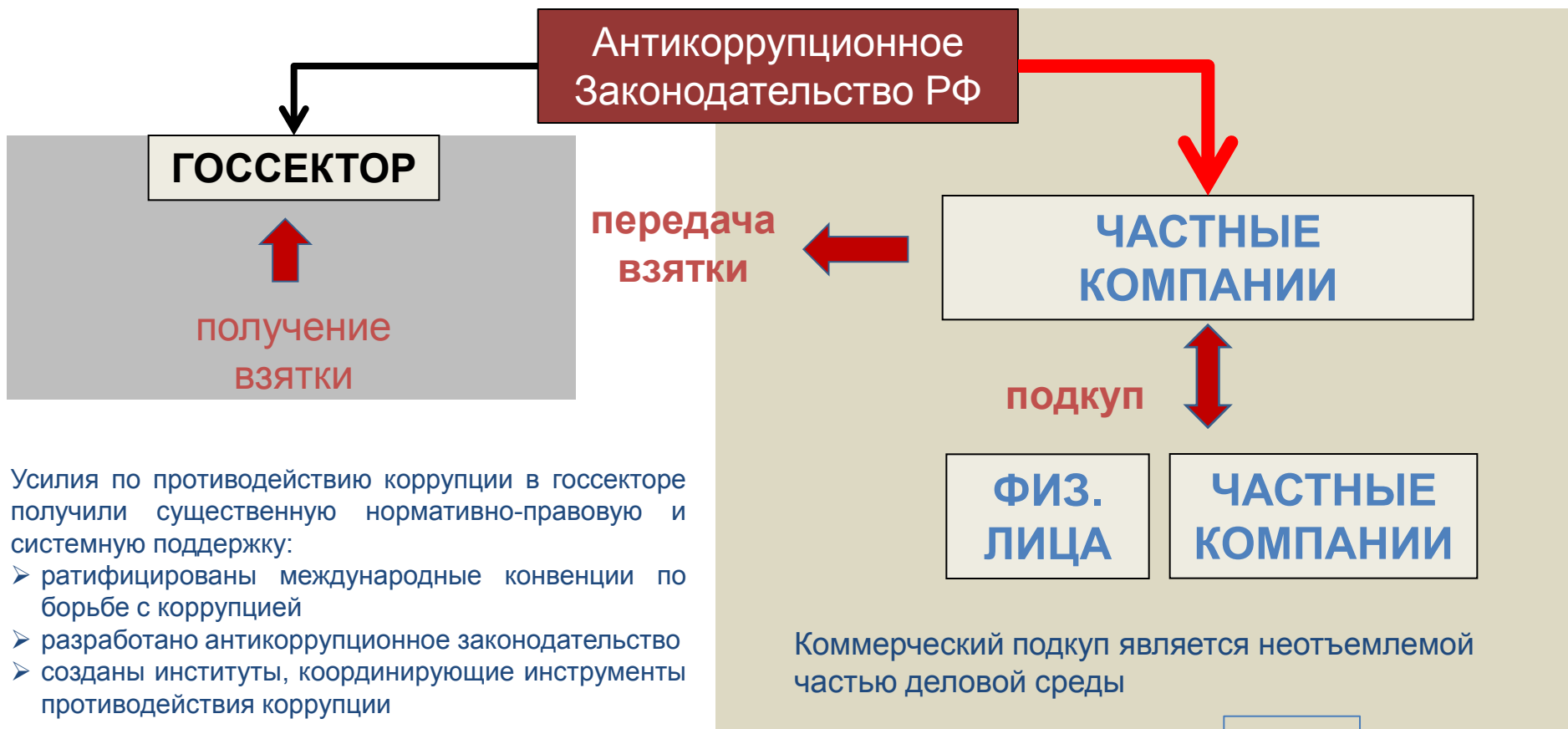
- определение должностных лиц, ответственных за профилактику коррупционных правонарушений
- разработка и внедрение в практику стандартов и процедур, направленных на обеспечение добросовестной работы организации
- принятие кодекса этики и служебного поведения работников организации
- предотвращение и урегулирование конфликта интересов
- недопущение составления неофициальной отчетности и использования поддельных документов

Банком России утвержден Кодекс корпоративного управления :

10.04.14

- в компании рекомендуется предусмотреть комплекс мер, направленных на недопущение коррупции, снижающих репутационные риски и риски применения мер ответственности за подкуп должностных лиц
- утвердить антикоррупционную политику

# Новый вектор антикоррупционного контроля



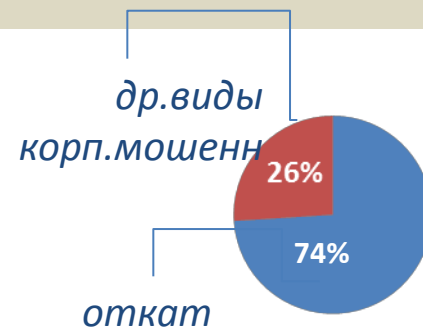
Усилия по противодействию коррупции в госсекторе получили существенную нормативно-правовую и системную поддержку:

- ратифицированы международные конвенции по борьбе с коррупцией
- разработано антикоррупционное законодательство
- созданы институты, координирующие инструменты противодействия коррупции

Коммерческий подкуп имеет массовый характер по целому ряду причин:

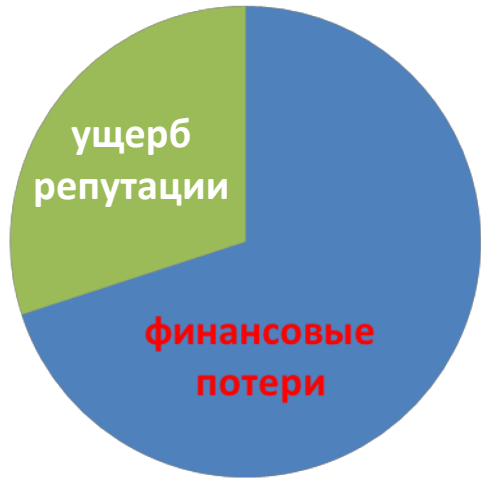
- имидж «нормальной деловой практики»;
- применимость практически в любом бизнес-процессе;
- сложность выявления и доказывания факта преступления;
- попустительство руководства;
- возможность «откатной практики» фактически на любом должностном уровне, начиная с топ-менеджера, заканчивая рядовыми сотрудниками

➤ Принимаемые в России меры пока не принесли должного результата



# Наиболее серьезные последствия коррупции для компаний

## В России



## В мире



➤ Российские компании не считают ущерб репутации от коррупции самым серьезным последствием, что снижает эффективность антикоррупционных мер

**Коррупция  
внутри  
компании**

**X**

сотрудники берут  
откаты и незаконное  
вознаграждение

- неэффективные расходы
- упущенная выгода
- мошенничество

**Коррупция в  
интересах  
компании**

**V**

сотрудники  
(посредники)  
оплачивают взятки,  
подкуп

- штрафы
- ограничение деловых возможностей компании

# Усиление антикоррупционного контроля

Администрация Президента России принимает дополнительные меры по ужесточению соблюдения требований законодательства в сфере противодействия коррупции\*

за I пг 2014

5000 чел	1500	120 000	200 чел	120 чел	В региональных органах власти проводятся проверки по эффективности организации противодействия коррупции
привлечено к ответственности	дел возбуждено на основании уведомления служащего о его склонении к взятке	проведено проверок	чиновников уволено по факту взятки	чиновников уволено при утрате доверия	

В 2014 году Генеральной прокуратурой и Минтрудом России проводился мониторинг выполнения организациями обязанности принимать меры по противодействию коррупции в соответствии со статьей 13.3 273-ФЗ «О противодействии коррупции».

## инициативы

Минтрудом России подготовлен законопроект, согласно которому в РФ появится реестр чиновников и силовиков, уволенных «за утрату доверия» в связи с коррупционными правонарушениями. В основе лежит идея, что перспектива огласки способна остановить потенциального коррупционера.

- Таким образом, решение вопросов с гос. и муниципальными служащими с использованием коррупционных практик в настоящее время несет значительные риски привлечения к ответственности **как непосредственного участника, так и компании, в интересах которой он действует.**

# Административная ответственность компании \*

Статья 19.28 КоАП

Незаконное вознаграждение - передача, предложение или обещание в интересах юридического лица взятки / подкупа \*\*

**! Штрафы – одни из самых больших административных штрафов для юридических лиц**

Сумма незаконного вознаграждения

Штраф

Конфискация

< 1 млн.руб

3-х кратная сумма  
min 1 млн.руб

> 1 млн.руб

30-и кратная сумма  
min 20 млн.руб

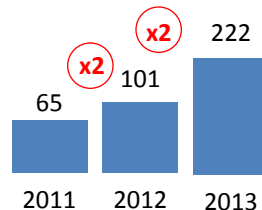
> 20 млн.руб

100 кратная сумма  
min 100 млн.руб

Всей суммы незаконного вознаграждения или его стоимостного эквивалента

\*\*\*

Кол-во дел по статье 19.28



Общая сумма наложенных на компании штрафов за 2013 год

**402 млн руб**

\*ч.1 ст.14 Федерального закона «О противодействии коррупции»

\*\*Кодекс об административных правонарушениях, статья 19.28.

\*\*\* Отчет VegasLex

# Административная ответственность компании

## Примеры кратности наложенных штрафов:

компания	предмет	взятка, млн руб.	штраф, млн руб		дата
ЗАО Корпорация «ГРИНН»	взятка муниц.служащему за выделение земли под строительство магазина	40	100	х 2,5	2011
ООО «ТрансКомСтрой»	подкуп работника комм.организации за договоры подряда	2,5	20	х 10	2012
ООО «ОйлГазИнжиниринг»	подкуп работника комм.организации за обеспечение выигрыша на торгах	5,5	25	х 5	2013

## Дополнительные риски при коррупционных действиях компании в интересах своего бизнеса:

- лишение возможности участия в тендерах по госзаказам\*
- безусловное наступление ответственности для компании:
  - при отсутствии самого действия (только обещание или предложение взятки)
  - при отсутствии уголовной ответственности непосредственного взяткодателя (например, при его добровольном сообщении)
  - при действиях лица, не имеющего отношения к компании, но в интересах компании – посредник

➤ На практике суды усматривают вину юридических лиц при совершении коррупционных правонарушений в том, что они ненадлежаще контролировали деятельность своих работников - передавших предмет взятки или коммерческого подкупа



# Гражданская ответственность руководителей

Члены исполнительного органа общества обязаны возместить убытки, причиненные обществу своими недобросовестными или неразумными действиями – статья 53.1 ГК РФ

Недобросовестные действия\* - знал или должен был знать о том, что его действия (бездействие) на момент их совершения не отвечали интересам юридического лица

Пример возмещения убытков Генеральным директором по иску акционера:

Постановление по делу	Предмет иска к исполнительному органу	возмещение млн руб.
№А12-6860/2013	возмещение штрафа, уплаченного компанией за коррупционные действия ГД, оплатившего взятку в интересах компании	1

- **Солидарную ответственность за причиненные убытки несут члены коллегиальных органов, за исключением тех членов коллегиальных органов, кто голосовал против решения, которое повлекло причинение убытков, или, действуя добросовестно, не принимал участия в голосовании**

# Уголовная ответственность участников

## **ВЗЯТКА**

Статья 291 УК (дача взятки), статья 291.1 УК (посредничество)

гос. /  
муниципальному  
служащему

## **ПОДКУП**

любого лица

Статья 204 УК (коммерческий подкуп) - для лиц, выполняющих управленческие функции \*, статья 33 УК (соучастие) - для прочих участников

**макс штраф:**

*до 90 кратной суммы взятки / подкупа*

**лишение свободы:**

*до 12 лет*

---

\* Лицо, выполняющее функции единоличного исполнительного органа, члена совета директоров или иного коллегиального исполнительного органа, а также лицо, выполняющее организационно-распорядительные или административно-хозяйственные функции:

- руководство коллективом, расстановку и подбор кадров, организацию труда, поддержание дисциплины, применение мер поощрения и наложение дисциплинарных взысканий;
- наделение иных лиц правами и обязанностями, изменение объема этих прав и обязанностей или их прекращение;
- управление и распоряжение имуществом и денежными средствами, осуществление контроля за движением материальных ценностей, определение порядка их хранения и т.п.

**Покушение на преступление** – действие лица, направленные на передачу предмета взятки / подкупа, даже если второе лицо отказалось принять предмет взятки / подкупа

**Приготовление к даче взятки / подкупу** – обещание или предложение передать либо принять незаконное вознаграждение за совершение действия / бездействия, которое было доведено до сведения других лиц в целях достижения между ними договоренностей

Получение лицом ценностей за совершений действий / бездействий, которые **входят в его полномочия либо которые оно могло совершить с использованием служебного положения**, квалифицируется как получение взятки / подкупа вне зависимости от намерения совершить указанные действия.

Если лицо получило ценности за совершение действий, которые **в действительности оно не может осуществить** ввиду отсутствия полномочий, такие действия при наличии умысла на приобретение ценностей квалифицируется как мошенничество.

Действия лица, получившего ценности, якобы для передачи другому лицу в качестве взятки / подкупа, но **заведомо не намеревавшегося исполнять свое обещание** и обратившего ценности в свою пользу квалифицируется как мошенничество, а владелец переданных ценностей несет ответственность за покушение на дачу взятки / подкупа.

Лицо, **поручившее подчиненному работнику** передать взятку / подкуп несет ответственность за дачу взятки / подкуп, а подчиненный работник, согласившийся на участие - за посредничество.

**! Важным аспектом является условие освобождения от уголовной ответственности – это добровольное сообщение о даче взятки / подкупе в правоохранительные органы.**

С 2015 года действует **Перечень преступлений, которые связаны с коррупционной направленностью** \*. К таким преступления относятся деяния при следующих условиях:

- связь деяния со служебным положением субъекта, отступлением от его прямых прав и обязанностей
- обязательное наличие у субъекта корыстного мотива
- совершение преступления только с прямым умыслом

Примеры, преступлений, включенных в Перечень:

- статья 289 Незаконное участие в предпринимательской деятельности
- статья 174 Легализация (отмывание) денежных средств или иного имущества, приобретенных другими лицами преступным путем
- статья 201 Злоупотребление полномочиями
- Статья 183 Незаконное получение и разглашение сведений, составляющих налоговую, коммерческую или банковскую тайну
- Статья 159 Мошенничество

➤ **Таким образом, совершение преступления в сфере экономики с коррупционным мотивом могут повлечь более строгую ответственность**

---

\* Указание Генпрокуратуры России N 744/11, МВД России N 3 от 31.12.2014

# Подкуп – как фактор мошенничества работников

Международная Ассоциация сертифицированных специалистов по расследованию мошенничества (ACFE) :

**МОШЕННИЧЕСТВО** - использование своего положения в целях личного обогащения путем преднамеренного неэффективного использования ресурсов или активов нанимающей организации



Большинство случаев мошенничества являются результатом сговора между работниками и третьими лицами. Очень часто мошенничество совершается людьми, много лет проработавшими в Банке, специалистами, досконально знающими все бизнес-процессы, имеющие возможность как совершить так и скрыть мошенничество.

Одной из ключевых причин сговора для совершения мошенничества является получение незаконного денежного вознаграждения, что относит коррупцию к одному из распространенных видов внутреннего мошенничества.

# Рекомендации по организации антикоррупционного комплаенса

- РУКОВОДСТВО ДЛЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЙ (*Guidelines for Multinational Enterprises*) раздел 7 Конвенции ОЭСР против коррупции
- РУКОВОДСТВО ПО BRIBERY ACT 2010 (*Guidance*)
- РУКОВОДСТВА МИНИСТЕРСТВА ЮСТИЦИИ ВЕЛИКОБРИТАНИИ ПО СООТВЕТСТВИЮ UK BRIBERY ACT (*Quick Start Guide*)
- РУКОВОДСТВА TRANSPARENCY INTERNATIONAL О ВНЕДРЕНИИ АДЕКВАТНЫХ ПРОЦЕДУР (*Guidance on Adequate Procedures under the UK Bribery Act 2010*)
- СВОД ПРАВИЛ ПОВЕДЕНИЯ ДЛЯ ПРЕДОТВРАЩЕНИЯ СЛУЧАЕВ ВЫМОГАТЕЛЬСТВА И ВЗЯТОЧНИЧЕСТВА МЕЖДУНАРОДНОЙ ТОРГОВОЙ ПАЛАТЫ (*ICC Rules on Combating corruption*)


2011

Британский институт стандартов (BSI) опубликовал новый стандарт "Спецификация для антикоррупционной системы управления (Specification for an anti-bribery management system (ABMS)) (BS 10500:2011), соответствие которому может помочь установить, что организация внедрила рациональные и соразмерные меры, направленные на предотвращение взяточничества, в соответствии с UK Bribery Act 2010.

**! Стандарт ABMS можно использовать как ориентир при разработке антикоррупционных процедур для Банка.**

2013

Введен в действие **новый российский стандарт «Руководство по социальной ответственности» (ГОСТ Р ИСО 26000:2012)**. Стандарт идентичен международному стандарту ИСО 26000:2010 «Руководство по социальной ответственности» (ISO 26000:2010 «Guidance on social responsibility»). Стандарт **содержит описание действий (п.6.6.3.2. стр. 113/97), которые компания должна выполнить в сфере противодействия коррупции.**



Минтруда РФ разработаны **Методические рекомендации по разработке и принятию организациями мер по предупреждению и противодействию коррупции** от 08.11.2013г.

Рекомендации детально описывают процедуры профилактики коррупции в коммерческих организациях.

# ОРГАНИЗАЦИЯ КОНТРОЛЯ ЗА КОРРУПЦИОННЫМИ РИСКАМИ



COSO\*

## КОНТРОЛЬНАЯ СРЕДА

утвержденные  
Политики и  
регламенты

установление  
ответственности

обмен  
информацией

## ОЦЕНКА РИСКОВ

матрица рисков  
в бизнес-  
процессах

самооценка  
конфликтов  
интересов

мониторинг  
законодательства  
и судебной  
практики

## СРЕДСТВА КОНТРОЛЯ

выявление  
аффилированных  
лиц

мониторинг  
счетов  
сотрудников

согласование  
сделок и  
транзакций

## ИНФОРМАЦИЯ И КОММУНИКАЦИЯ

горячая линия

трансляция

обучение и  
аттестация

## МОНИТОРИНГ

оценка качества  
работы процедур

адекватность  
процедур  
уровню риска

отчетность

\* Комитет спонсорских организаций Комиссии Тредвея - добровольная организация, создана в США, предназначена для выработки рекомендаций по корпоративному управлению, деловой этике, финансовой отчетности, внутреннему контролю, управлению рисками и противодействию мошенничеству

## КОНТРОЛЬНАЯ СРЕДА

утвержденные  
Политики и  
регламенты

- Политика противодействия коррупции
- Правила деловой этики
- Порядок профилактики коррупционных правонарушений
- Порядок предотвращения и управления конфликтами интересов
- Правила в отношении деловых подарков
- Порядок уведомления о фактах склонения сотрудников к нарушениям
- Порядок проведения обучения и оценки уровня знаний для работников рискованной зоны
- Порядок рассмотрения сообщений, поступивших на горячую линию комплаенс
- Порядок проведения служебных расследований
- Порядок проведения мониторинга операций по счетам сотрудников
- Порядок приема на работу бывшего госслужащего
- Порядок применения антикоррупционной оговорки в договорах
- Перечень ситуаций, которые могут привести к возникновению конфликтов интересов
- Матрица распределения ответственности при выявлении аффилированных лиц
- Матрица распределения ответственности за выполнение процедур по противодействию коррупции
- Реестр должностей с рисками возникновения конфликтов интересов
- Перечень должностей с рисками привлечения Банка к административной ответственности по статье 19.28 КоАП за коррупционные действия (дача взятки гос/муниц. служащему, подкуп иного должностного лица в интересах Банка)
- Антикоррупционные требования к контрагентам

➤ Детальное описание процедур и взаимодействия обеспечивает комплексный подход к управлению рисками



# Что такое антикоррупционная оговорка ?

## АНТИКОРРУПЦИОННАЯ ОГОВОРКА

предназначенная для включения в текст контрактов, была разработана в рамках участия Международной Торговой Палаты (далее – МТП) в работе по поддержке мер по реализации Конвенции ООН о борьбе с коррупцией (UNCAC), а также активной вовлечённости в деятельность антикоррупционной рабочей группы Организации экономического сотрудничества и развития (OECD).

Эта разработка является своеобразным практическим откликом на призыв частному сектору со стороны G20 о более активном участии в борьбе с коррупцией.

**Оговорка представляет собой установление заверений сторон по договору об отказе от нарушения применимого законодательства, отказе от взяточничества, коммерческого подкупа, незаконных платежей, а также от совершения иных противоправных деяний.**

### Источники:

- Рекомендации Международной Торговой Палатой, рекомендации ICC по составлению антикоррупционной оговорки <http://www.iccwbo.ru/news/0/323/>
- Рекомендации Transparency International «Пакты честности» [http://transparency.org/integrity\\_pact/preventing/integ\\_pacts.html](http://transparency.org/integrity_pact/preventing/integ_pacts.html)

## Структура оговорки

Обязательства сторон по соблюдению примененного антикоррупционного законодательства (данные обязательства конкретизируются путем указания на воздержание сторон от конкретных коррупционных действий)

Условия об отказе каждой из сторон от какого-либо стимулирования работников другой стороны, ставящего работника в определенную зависимость и направленного на обеспечение выполнения этим работником каких-либо действий в пользу стимулирующей его стороны

Условия об обязательном информировании сторон о фактах несоблюдения антикоррупционных обязательств

Условия о гарантиях конфиденциальности исполнения антикоррупционных условий и отсутствии негативных последствий для обратившихся с сообщениями о фактах нарушений

Условия об отказе от договора и право требования возмещения убытков в случае несоблюдения сроков предоставления соответствующей информации либо подтверждения факта нарушения антикоррупционных обязательств одной стороной

Условия предоставления аудиторских прав одной стороне в случае нарушений или наличия подозрений на нарушения другой стороной

Условия о гарантиях сторон по осуществлению надлежащего разбирательства по фактам несоблюдения антикоррупционных обязательств и применению мер по устранению практических затруднений

# Подарки

(в т.ч. участие в мероприятиях делового гостеприимства)

**! Будьте осторожны при получении или вручении подарка, при определенных обстоятельствах подарки могут расцениваться - как взятка или подкуп**



## Основные признаки дарения:

### Безвозмездность

*ст.572 ГК РФ*

При наличии встречного обязательства сделка не признается дарением

### Обычность

*ст.575 ГК РФ*

«Обычность» подарка определяется прежде всего его стоимостью, соответственно, под это понятие не подходят дорогостоящие предметы. Кроме того, «обычность» предполагает традиционность обстановки - юбилей, успешное завершение этапа, торжественное событие и т.д.

## Общие требования Банка к подаркам :



- не подразумевает возникновения каких-либо обязательств перед дарителем
- не имеет цели оказания воздействия на объективность получателя при исполнении должностных обязанностей
- не создает для Банка репутационного риска в случае раскрытия о нем информации другим лицам

# ЧТО ПРИЕМЛЕМО ?



## Приемлемо

### Получение подарка по личному поводу или к общепризнанному празднику:

- общедоступные скидки
- право посещения мероприятий (обучение, выставка, театр, спортивные соревнования)
- сувениры с логотипами компании, канцелярские товары, офисные принадлежности
- книги
- косметика
- цветы
- кондитерские изделия

### Стоимость не более 3 000 рублей

Если Вы сами затрудняетесь определить примерную стоимость подарка, то необходимо выяснить стоимость у дарителя, объяснив правила Банка.

### Участие в связи с исполнением должностных обязанностей в мероприятиях делового гостеприимства:

- деловой завтрак, обед, ужин
- мероприятие с оплатой расходов по питанию, проезду, проживанию, культурно-развлекательных мероприятий



## Не приемлемо

### Подарки :

- наличные и безналичные денежные средства (в т.ч. юбилейные банкноты и монеты)
- легко конвертируемые в денежные средства (пластиковая карта, ценные бумаги на предъявителя, подарочный сертификат, электронный кошелек, чек)
- вещи, ограниченные в обороте (оружие, предметы искусства)
- изделия из драгоценных металлов и камней (монеты, награды, украшения)
- техника (аудио, видео, транспорт)
- недвижимость

**Услуги:** туристические путевки

### Выгода:

- занижение стоимости передаваемого имущества
- прощение долга

### При исполнении должностных обязанностей :

Принимать личные подарки или иное вознаграждение

При деловом гостеприимстве – участвовать в развлекательных мероприятиях, которые могут быть расценены как недостойные, неприличные или могут отрицательно повлиять на репутацию Банка (например, ночные клубы, игровые залы)

**Пример,** Сотрудник получает от клиента Банка приглашение на участие в развлекательном мероприятии за городом, не предлагаемое другим сотрудникам.

## КОНТРОЛЬНАЯ СРЕДА

### установление ответственности

- внесение в трудовые договоры определенных категорий сотрудников антикоррупционных оговорок
- внесение в должностные инструкции руководителей рискованных подразделений обязанности проводить мероприятия по профилактике злоупотреблений у подчиненных и раскрытию информации о конфликтах интересов
- утверждение классификатора нарушений трудовой дисциплины, содержащего детальное описание типовых ситуаций, связанных с конфликтом интересов, использованием служебного положения, злоупотреблением доверием, коррупцией
- установление требования об идентификации основных рисков при разработке бизнес-процессов и их фиксации в документах с описанием контрольных процедур

### обмен информацией

- организация обмена информацией между контрольными службами по:
  - реализовавшимся рискам
  - аналитическим данным
  - запросам надзорных органов

➤ Формализация ответственности позволяет применять санкции к нарушителям и снижать риски ответственности организации за действия персонала

# ОЦЕНКА РИСКОВ

## матрица рисков в бизнес- процессах

- детальное описание коррупционных рисков\*:
  - бизнес – процесс
  - способ и условия совершения
  - участники
- разработка контрольных процедур и профилактических мероприятий

## самооценка конфликтов интересов

- разработка методики проведения самооценки рисков конфликтов интересов в деятельности сотрудников
- ежегодное проведение самооценки и раскрытие информации о конфликтах интересов
- ведение Реестра аффилированных лиц сотрудников
- учет заявлений о конфликтах интересов

## мониторинг законодательства и судебной практики

- регулярный мониторинг изменений законодательства и судебной практики и информирование заинтересованных лиц о возникающих рисках
- разработка превентивных мер

➤ Оценка рисков в бизнес-процессах позволяет сфокусировать работу на наиболее подверженных коррупции и злоупотреблениям участках работы

\* Руководство по оценке коррупционных рисков (Diagnosing Bribery Risk / Transparency International. 2013г.)

# СРЕДСТВА КОНТРОЛЯ

## выявление аффилированных лиц

- процедуры выявления аффилированных лиц сотрудников:
  - при проверке благонадежности контрагентов при открытии счетов, заключении договоров, проведении конкурсов
  - при приеме на работу и ведении кадрового учета
  - при проведении служебных расследований
  - при анализе операционных рисков
  - при реализации залогов и имущества

## мониторинг счетов сотрудников

- значительное превышение поступлений над доходом по основному месту работы
- сомнительные операции по счетам сотрудников

## согласование сделок и транзакций

- согласование организационно-распорядительных документов (приказы, положения, продукты)
- согласование представительских расходов, маркетинговых мероприятий, подарков, тарифов
- согласование антикоррупционных оговорок в договорах

➤ Текущий контроль обеспечивает оперативное выявление коррупционных рисков и своевременное их устранение

# Конфликты интересов



**КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ** - противоречие между имущественными и иными интересами работника и Компании, при котором личная заинтересованность работника может повлиять на принятие им решения (действие или бездействие) в ущерб интересам Компании



# СФЕРЫ И ПРИЧИНЫ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КОНФЛИКТОВ ИНТЕРЕСОВ

корпоративные конфликты

компания

акционеры

ТОП-менеджмент

распределение прибыли  
мотивация ТОП

выбор стратегии  
A1 A2

сотрудники

личные интересы

клиенты

недобросовестная выгода  
компании за счет клиентов

внутренние конфликты

внешние конфликты

# ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТОВ - ПРИ ЛИЧНОЙ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТИ



## Влияние на сотрудника других лиц

- соблюдение интересов родственников, членов семьи, лиц, находящихся в отношениях «свойства» (например, интересы брата, супруги и т.п.), в дружеских или деловых отношениях, наличие общего бизнеса, совместное использование частного имущества, наличие материальных или морально-нравственных обязательств перед указанными лицами, покровительство
- при дополнительной работе в другой компании - влияние руководителей, иных лиц, имеющих право влиять на материальное положение (мотивация и карьера) сотрудника



## Сотрудник является выгодоприобретателем от деловых отношений с Компанией

- сотрудник обладает правами на имущество, товар, услуги, результаты интеллектуальной деятельности, финансовые активы, в которых заинтересована Компания

## Сотрудник использует деловые возможности Компании в личных целях



- сотрудник имеет полномочия или возможности пользоваться льготами или преференциями продуктов Компании - скидки, особые условия обслуживания, не доступные обычным клиентам, специальные тарифы и т.п. – необоснованное использование в отношении себя или аффилированных лиц
- сотрудник получает личные дорогостоящие подарки в различных формах (поездки, услуги и т.п.) от клиентов, партнеров
- сотрудник ведет собственную коммерческую деятельность, например, оказание услуг по консультированию благодаря доступу к инсайдерской или иной конфиденциальной информации

- Личная заинтересованность - возможность получения при исполнении должностных обязанностей доходов сверх средств, которые причитаются по трудовому договору, и иной личной выгоды

# АФФИЛИРОВАННЫЕ ЛИЦА



## Существующие определения:

- лица, способные оказывать влияние на деятельность других лиц (ст.4 ФЗ 948-1)
- наличия между лицами отношений связанности (аффилированности) (ст.53.2 ГК РФ)
- под аффилированными лицами понимаются лица, взаимоотношения с которыми носят характер близких личных и (или) деловых, в том числе отношения подчиненности. К числу таких лиц могут быть отнесены лица, не состоящие в зарегистрированном браке, но находящиеся в фактических брачных отношениях, близкие друзья, лица, ведущие совместную предпринимательскую деятельность\*

## Некоторые признаки аффилированности:

### ФЛ - ЮЛ

- если физическое лицо прямо или косвенно участвует в капитале организации

### ФЛ - ФЛ

- лицо, находится под контролем другого лица, например, при подчинении по должностному положению

### ФЛ - ЮЛ

- организация и лицо, осуществляющее полномочия ее единоличного исполнительного органа

### ФЛ - ФЛ

- супруг, родители (в том числе усыновители), дети (в том числе усыновленные), полнородные и неполнородные братья и сестры (п.7 ст.9 ФЗ 135)

### ЮЛ - ЮЛ

- организации, в которых полномочия единоличного исполнительного органа осуществляет одно и то же лицо

### ФЛ - ЮЛ

- лица, принадлежащие к той группе лиц, к которой принадлежит данное физическое лицо (ст.9 ФЗ 135)

\*Постановление Пленума ВАС №62

# Факторы возникновения конфликта интересов

Лица, которые могут оказывать существенное влияние на действия Работника



давление, склонение к злоупотреблению

третьи лица

просьба, «услуга за услугу»



родственники, друзья, коллеги знакомые и пр.



руководитель, учредитель, наниматель



чьи интересы важнее ???



Коммерческий интерес



своя компания – клиент Банка



Личная заинтересованность

получение выгоды от сделки с Банком

## Что делать при возникновении конфликта интересов ?

- раскрыть информацию о конфликте интересов своему руководителю
- получить разрешение руководителя на действия в условиях конфликта интересов

# ИНФОРМАЦИЯ И КОММУНИКАЦИЯ

## горячая линия

- информированность
- доступность
- анонимность и конфиденциальность
- защита информатора



## трансляция

- поддержание уровня информированности персонала о требованиях и контрольных процедурах
- ответственность

## обучение и аттестация

- ежегодное обязательное обучение подразделений рискованной зоны
- оценка уровня знаний



с ухудшением экономической ситуации способность людей оправдывать свои неправомерные действия возрастает



➤ Поддержание достаточного уровня информированности персонала позволяет удержать некоторых сотрудников от нарушений

**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ**

**ВОПРОСЫ ?**