

Взятничество является широко распространенным явлением. Оно вызывает серьезные социальные, моральные, экономические и политические опасения, разрушает добросовестное управление, сдерживает развитие и подрывает конкуренцию. Оно разрушает справедливость, права человека и препятствует оказанию помощи нуждающимся. Оно также увеличивает стоимость ведения бизнеса, вносит неопределенность в коммерческие сделки, увеличивает стоимость товаров и услуг, снижает качество продукции и услуг, что может привести к потере жизни и имущества, разрушает доверие в учреждениях и препятствует справедливому и эффективному функционированию рынков.

Правительства добились прогресса в борьбе со взятничеством с помощью международных соглашений, таких как Конвенция Организации экономического сотрудничества и развития по борьбе с подкупом должностных лиц иностранных государств при проведении международных деловых операций [5] и Конвенция ООН против коррупции [14], и через свои национальные законы. В большинстве юрисдикций взятничество совершается отдельными лицами, и наблюдается растущая тенденция привлекать к ответственности за взятничество организации, а также отдельных лиц.

Несмотря на это одного закона недостаточно для решения данной проблемы. Организации обязаны активно содействовать борьбе со взятничеством. Это может быть достигнуто с помощью **системы менеджмента борьбы со взятничеством**, которую призван обеспечить данный документ, и посредством приверженности руководства к созданию подходов к целостности, прозрачности, открытости и соответствию. Корпоративная культура организации имеет решающее значение для успеха или неудачи **системы менеджмента борьбы со взятничеством**.

Ожидается, что хорошо управляемая организация будет иметь политику в области нормативно-правового соответствия, поддерживаемую соответствующими системами менеджмента, чтобы помочь ей в выполнении своих юридических обязательств и приверженности к интегрированности. Политика в области борьбы со взятничеством является компонентом общей политики организации. Политика в области борьбы со взятничеством и поддерживающая ее система менеджмента помогают организации избежать или снизить издержки, **риски** и ущерб от взятничества, укрепить доверие и уверенность в деловых отношениях и усилить свою репутацию.

Данный документ отражает международную передовую практику и может использоваться во всех юрисдикциях. Он применим к малым, средним и крупным организациям во всех секторах, включая государственные, частные и некоммерческие организации. **Риски** взятничества, с которыми сталкивается организация, варьируются в зависимости от таких факторов, как размер организации, место и сектора, в которых организация работает, а также от характера, масштаба и сложности ее деятельности. Данный документ устанавливает проведение организацией политики, процедур и средств управления, которые являются разумными и соразмерными в соответствии с **рисками** взятничества, с которыми сталкивается организация. В приложении А представлено руководство по внедрению требований данного документа.

Соответствие данному документу не может обеспечить гарантии того, что взятничество не произошло или не произойдет в отношении организации, так как невозможно полностью устранить **риск** взятничества. Тем не менее данный документ может помочь организации принять разумные и пропорциональные меры, направленные на предупреждение, выявление и реагирование на взятничество.

В настоящем стандарте используются следующие слова:

- «должен» (shall) - выражает требование;
- «следует» (should) - выражает рекомендацию;
- «могло бы» (may) - выражает наличие разрешения;
- «может» (can) - выражает наличие возможности или способности.

Информация, обозначенная как примечание, является руководящим указанием для лучшего понимания или разъяснения соответствующих требований.

Данный документ соответствует требованиям ISO к стандартам на системы менеджмента. Эти требования включают высокоуровневую структуру, идентичный основной текст и общие термины, а также основные термины и определения, облегчающие пользователям внедрять стандарты ISO на системы менеджмента. Данный документ можно использовать вместе с другими стандартами на системы менеджмента (например, ISO 9001, ISO 14001, ISO/IEC 27001 и ISO 19600) и стандартами по менеджменту (например, ISO 26000 и ISO 31000).

Более подробная информация о механизме внедрения **системы менеджмента борьбы со взятничеством** приведена в ISO 37001 «Руководство», которое разработано ISO/TC 309 «Управление организациями».

СТБ ISO 37001-2020 «Системы менеджмента борьбы со взяточничеством. Требования и руководство по применению»

1 Область применения

Данный стандарт устанавливает требования и предоставляет руководство по установлению, внедрению, поддержанию, анализу и улучшению **системы менеджмента борьбы со взяточничеством**. Эта система может быть автономной или может быть интегрирована в общую систему менеджмента. В данном документе рассматриваются следующие аспекты, касающиеся деятельности организации:

- взяточничество в государственном, частном и некоммерческом секторах;
- взяточничество со стороны организации;
- дача взяток персоналу организации, действующему от имени организации или в ее интересах;
- дача взяток деловыми партнерами организации, действующими от имени организации или в ее интересах;
- получение взяток организацией;
- получение взяток персоналом организации в связи с деятельностью организации;
- получение взяток деловыми партнерами организации в связи с деятельностью организации;
- прямое и косвенное взяточничество (например, взятка, предложенная или полученная третьей стороной).

Данный стандарт применим только ко взяточничеству. Он излагает требования и предоставляет руководство по системе менеджмента, разработанной в помощь организации, чтобы предупреждать, выявлять и реагировать на взяточничество и соблюдать законы о борьбе со взяточничеством и добровольные обязательства, применимые к ее деятельности.

Данный стандарт не касается конкретно мошенничества, картелей и других антимонопольных нарушений/конкуренции, отмывания денег или другой деятельности, связанной с коррупционными действиями, хотя организация может расширить область применения системы менеджмента, включив такую деятельность.

Требования данного стандарта являются общими и предназначены для применения ко всем организациям (или части организации) независимо от типа, размера и характера деятельности, а также независимо от того, является ли сектор государственным, частным или некоммерческим. Степень применимости этих требований зависит от факторов, установленных в 4.1, 4.2 и 4.5.

Примечание 1 - См. раздел А.2 для руководства.

Примечание 2 - Меры, необходимые для предотвращения, выявления и снижения **риска** взяточничества со стороны организации, могут отличаться от мер, используемых для предотвращения, выявления и реагирования на взяточничество со стороны организации (или ее персонала или деловых партнеров, действующих от имени организации). См. А.8.4 для руководства.

2 Нормативные ссылки

В настоящем стандарте отсутствуют нормативные ссылки.

3 Термины и определения

В настоящем стандарте применяют следующие термины с соответствующими определениями.

ISO и IEC поддерживают терминологические базы данных для применения в стандартизации по следующим ссылкам:

- онлайн-платформа ISO: <http://www.iso.org/obp>;
- IEC Electropedia: <http://www.electropedia.org/>.

3.1 взяточничество¹ (bribery): Предложение, обещание, дача, принятие или вымогательство неправомерного преимущества любой ценности (может быть финансовым или нефинансовым) прямо или косвенно, независимо от мест (а), в нарушение действующего законодательства в качестве поощрения

¹ Справочно: Глава 35 Уголовного кодекса Республики Беларусь предусматривает три состава преступления, субъектом которых являются должностные лица (получение взятки (статья 430), дача взятки (статья 431), посредничество во взяточничестве (статья 432)), и один состав преступления, ответственность за которое несут работники государственных органов и иных государственных организаций, не являющиеся должностными лицами (незаконное вознаграждение (статья 433)). К работникам иных юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, не являющимся должностными лицами, за получение материальных ценностей, либо приобретение выгод имущественного характера за действие (бездействие) в интересах дающего, связанное с выполняемой этим лицом работой или оказываемой услугой и заведомо способное причинить вред интересам собственника или его клиентов, либо предоставление такого вознаграждения применяется статья 252 Уголовного кодекса Республики Беларусь (коммерческий подкуп).

Учебно-методический материал

или вознаграждения для лица, действующего или воздерживающегося от действий в отношении пригодности (3.16) его должностных обязанностей.

Примечание - Выше приведено общее определение. Значение термина «взятничество», определенное законом о взяточничестве, применимо к организации (3.2) и **системе менеджмента (3.5) борьбы со взяточничеством**, разработанной организацией.

3.2 организация (organization): Лицо или группа лиц, которые имеют свои собственные функции с обязанностями, полномочия и взаимоотношения для достижения своих целей (3.11).

Примечание 1 - Понятие организации включает (но не ограничивается) индивидуального предпринимателя, компанию, корпорацию, фирму, предприятие, орган, товарищество, благотворительную организацию или учреждение, а также их части или их комбинации, независимо от того, имеют они статус юридического лица или нет, являются государственными или частными.

Примечание 2 - Для организаций с несколькими подразделениями одно или несколько подразделений могут быть определены как организация.

3.3 заинтересованная сторона (interested party, предпочтительный термин); стейкхолдер (stakeholder, допустимый термин): Лицо или организация (3.2), которые могут воздействовать, подвергаться воздействию или воспринимать себя подверженными воздействию решения или деятельности.

Примечание - Стейкхолдер может быть внутренним или внешним по отношению к организации.

3.4 требование (requirement): Потребность, которая устанавливается и является обязательной.

Примечание 1 - Основным определением «требования» в стандартах ISO на системы менеджмента является «потребность или ожидание, которые устанавливаются, обычно предполагаются или являются обязательными». «Обычно предполагаемые требования» не применяются в контексте менеджмента по борьбе со взяточничеством. Примечание 2 - «Обычно предполагаются» означает, что это обычная или общепринятая практика организации и заинтересованных сторон, когда рассматриваемые потребности или ожидания являются предполагаемыми.

Примечание 3 - Установленным требованием является такое требование, которое сформулировано, например, в документированной информации.

3.5 система менеджмента (management system): Набор взаимосвязанных или взаимодействующих элементов организации (3.2) для установления политик (3.10) и целей (3.11), а также процессов (3.15) для достижения этих целей.

Примечание 1 - Система менеджмента может рассматривать одну дисциплину или несколько дисциплин.

Примечание 2 - Элементы системы менеджмента устанавливают структуру организации, роли и обязанности, планирование и функционирование.

Примечание 3 - Область применения системы менеджмента может включать в себя всю организацию, конкретные и идентифицированные функции организации, конкретные и идентифицированные отделы организации либо одну или несколько функций в группе организаций.

3.6 высшее руководство (top management): Лицо или группа лиц, которая направляет организацию (3.2) и управляет ею на высшем уровне.

Примечание 1 - Высшее руководство имеет право делегировать полномочия и предоставлять ресурсы в пределах организации.

Примечание 2 - Если область применения системы менеджмента (3.5) распространяется только на часть организации, то высшее руководство относится к тем, кто направляет эту часть организации и управляет ею.

Примечание 3 - Организации могут быть организованы в зависимости от того, в каких правовых рамках они обязаны действовать, а также в зависимости от их размера, сектора и т. д. В некоторых организациях есть как руководящий орган (3.7), так и высшее руководство, в то время как в некоторых организациях обязанности не разделены на несколько органов. Эти различия, как в отношении организации, так и в отношении обязанностей, могут быть рассмотрены при применении требований раздела 5.

3.7 руководящий орган (governing body): Группа или орган, несущие основную ответственность и полномочия за деятельность организации (3.2), управление и политику, которым отчитывается высшее руководство (3.6) и которые привлекают высшее руководство к ответственности.

Примечание 1 - Не все организации, особенно мелкие, будут иметь руководящий орган отдельно от высшего руководства (см. 3.6, примечание 3).

Примечание 2 - Руководящий орган может включать (но не ограничиваться) совет директоров, комитеты правления, наблюдательный совет, доверительных собственников или наблюдателей.

3.8 подразделение по соблюдению требований в области борьбы со взяточничеством (anti-bribery compliance function): Лицо (а), ответственное и уполномоченное за функционирование **системы менеджмента (3.5) борьбы со взяточничеством**.

3.9 результативность (effectiveness): Степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов.

3.10 **политика** (policy): Намерения и направления организации (3.2), официально выраженные ее высшим руководством (3.6) или ее руководящим органом (3.7).

3.11 **цель** (objective): Результат, который будет достигаться.

Примечание 1 - Цель может быть стратегической, тактической или операционной.

Примечание 2 - Цели могут относиться к различным дисциплинам (например, финансовые цели, цели в области продаж и маркетинга, цели в области закупки, цели в области промышленной безопасности и здоровья, цели в области окружающей среды) и могут применяться на различных уровнях (например, на стратегическом уровне, на уровне организации в целом, на уровне проекта, продукции и процесса (3.15)).

Примечание 3 - Цель может быть выражена другим способом (например, как предполагаемый выход, намерение, операционный критерий, цель в области борьбы со взяточничеством) или при помощи других слов, имеющих аналогичное значение (в английском языке) (например, aim (цель), goal (цель) или target (задача)).

Примечание 4 - В контексте **систем менеджмента** (3.5) **борьбы со взяточничеством** цели в области борьбы со взяточничеством устанавливаются организацией (3.2), согласованы с политикой (3.10) в области борьбы со взяточничеством для достижения конкретных результатов.

3.12 **риск** (risk): Воздействие неопределенности на цели (3.11).

Примечание 1 - Воздействие - это отклонение (положительное или отрицательное) от того, что ожидается.

Примечание 2 - Неопределенность - это состояние, заключающееся даже в частичной недостаточности информации, связанной с пониманием события или знанием о событии, его последствиях или вероятности.

Примечание 3 - **Риск** часто характеризуется указанием на потенциально возможные события (ISO Guide 73 (пункт 3.5.1.3)) и последствия (ISO Guide 73 (пункт 3.6.1.3)) или их комбинацию.

Примечание 4 - **Риск** часто выражается в виде комбинации последствий события (включая изменения обстоятельств) и связанной с этим вероятности (ISO Guide 73 (пункт 3.6.1.1)) возникновения.

3.13 **компетентность** (competence): Способность применять знания и навыки для достижения намеченных результатов.

3.14 **документированная информация** (documented information): Информация, требующая управления и поддержки организации (3.2), а также носитель, на котором она содержится.

Примечание 1 - Документированная информация может быть представлена в любом формате и на любом носителе и получена из любого источника.

Примечание 2 - Документированная информация может относиться к:

- системе менеджмента (3.5), включая связанные процессы (3.15);
- информации, созданной для работы организации (документация);
- свидетельству достигнутых результатов (записи).

3.15 **процесс** (process): Набор взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, которые преобразуют входы в выходы.

3.16 **пригодность** (performance): Измеримый результат.

Примечание 1 - Пригодность может относиться либо к количественным, либо к качественным наблюдениям.

Примечание 2 - Пригодность может относиться к менеджменту деятельности, процессам (3.15), продукции (включая услуги), системе или организации (3.2).

3.17 **передавать на аутсорсинг** (outsource (verb)): Договариваться о том, что внешняя организация (3.2) будет выполнять часть функций или процесса (3.15) организации.

Примечание 1 - Внешняя организация не входит в область применения системы менеджмента (3.5), хотя переданные на аутсорсинг функция или процесс входят в область применения.

Примечание 2 - Основной текст стандартов ISO на системы менеджмента содержит определение и требование в отношении аутсорсинга, которые не используются в данном документе, поскольку поставщики аутсорсинга включены в определение делового партнера (3.26).

3.18 **мониторинг** (monitoring): Определение статуса системы, процесса (3.15) или деятельности.

Примечание - Для определения статуса может возникнуть необходимость проверять, осуществлять надзор или критично наблюдать.

3.19 **измерение** (measurement): Процесс (3.15) определения значения.

3.20 **аудит** (audit): Систематический, независимый и документированный процесс (3.15) получения объективных свидетельств и объективного их оценивания для определения степени выполнения критериев аудита.

Примечание 1 - Аудит может быть внутренним (первой стороной) или внешним (второй или третьей стороной), а также может быть комбинированным (объединяющим две или более дисциплин).

Примечание 2 - Внутренний аудит проводится самой организацией (3.2) или второй или третьей стороной от ее имени.

Примечание 3 - Свидетельства аудита и его критерии определены в ISO 19011.

3.21 **соответствие** (conformity): Выполнение требования (3.4).

Учебно-методический материал

3.22 **несоответствие** (nonconformity): Невыполнение требования (3.4).

3.23 **корректирующее действие** (corrective action): Действие, предпринятое для устранения причины несоответствия (3.22) и предупреждения повторного его возникновения.

3.24 **постоянное улучшение** (continual improvement): Повторяющаяся деятельность по повышению пригодности (3.16).

3.25 **персонал** (personnel): Директора, должностные лица, сотрудники, временный штат или временные рабочие, а также волонтеры организации (3.2).

Примечание 1 - Персонал различного типа представляет разные типы и степени **риска** (3.12) взяточничества и может рассматриваться по-разному в рамках процедур оценки **риска** взяточничества организации и менеджмента **риска** взяточничества в организации.

Примечание 2 - См. А.8.5 для руководства по временному штату или временным рабочим.

3.26 **деловой партнер; бизнес-партнер** (business associate): Внешняя сторона, с которой организация (3.2) имеет или планирует установить какую-либо форму деловых отношений.

Примечание 1 - Деловой партнер включает (но не ограничивается) клиентов, потребителей, совместные предприятия, партнеров совместных предприятий, партнеров по консорциуму, поставщиков аутсорсинга, подрядчиков, консультантов, субподрядчиков, поставщиков, продавцов, консультантов, агентов, дистрибьюторов, представителей, посредников и инвесторов. Данное определение является преднамеренно широким и должно толковаться в соответствии с профилем **риска** (3.12) взяточничества организации для применения к деловым партнерам, которые могут обоснованно подвергать организацию **риску** взяточничества.

Примечание 2 - Различные типы деловых партнеров представляют разные типы и степени **риска** взяточничества, и организация (3.2) будет иметь разную степень влияния на различные типы деловых партнеров. Различные типы деловых партнеров могут рассматриваться по-разному в рамках процедур оценки **риска** взяточничества организации и менеджмента **риска** взяточничества.

Примечание 3 - Ссылка на «бизнес» в данном документе может толковаться в широком смысле как виды деятельности, которые имеют отношение к назначениям существования организации.

3.27 **государственное должностное лицо**¹ (public official): Лицо, занимающее законодательную, административную или судебную должность путем назначения, выборов или наследования, или любое лицо, выполняющее государственную функцию, в том числе в государственном органе или на государственном предприятии, или любое должностное лицо или представитель государственной внутренней или международной организации, или любой кандидат на государственную должность.

Примечание 1 - Примеры лиц, которых можно считать государственными должностными лицами, см. в разделе А.21.

3.28 **третья сторона [лицо]** (third party): Лицо или орган, независимые от организации (3.2).

Примечание 1 - Все деловые партнеры (3.26) являются третьими сторонами, но не все третьи стороны являются деловыми партнерами.

3.29 **конфликт интересов** (conflict of interest): Ситуация, когда деловые, финансовые, семейные, политические или личные интересы могут повлиять на суждения лиц при исполнении ими своих обязанностей перед организацией (3.2).

3.30 **предварительная проверка; комплексная проверка; дью дилидженс** (due diligence): Процесс (3.15) для дальнейшей оценки характера и степени **риска** (3.12) взяточничества и оказания помощи организациям (3.2) в принятии решений в отношении установленных сделок, проектов, деятельности, деловых партнеров (3.26) и персонала

4 Контекст организации

4.1 Понимание организации и ее контекста

Организация **должна** определить внешние и внутренние факторы, которые относятся к ее назначению и которые влияют на ее способность достигать целей своей **системы** менеджмента **борьбы со взяточничеством**. Такие факторы будут включать без ограничения следующее:

- a) размер, структуру и делегированные полномочия организации в принятии решений;
- b) места и сектора, в которых организация работает или предполагает работать;
- c) характер, масштаб и сложность деятельности и работ организации;
- d) бизнес-модель организации;
- e) субъектов, которые находятся под управлением организации, и субъектов, которые управляют организацией;

¹ В Законе Республики Беларусь от 15 июля 2015 г. № 305-3 «О борьбе с коррупцией» используется другое определение к термину «государственное должностное лицо».

- f) деловых партнеров организации;
- д) характер и степень взаимодействия с государственными должностными лицами;
- h) применимые законодательные, нормативные, подрядные и профессиональные обязательства и обязанности.

Примечание - Организация управляет другой организацией, если она прямо или косвенно управляет менеджментом этой организации (см. А. 13.1.3).

4.2 Понимание потребностей и ожиданий заинтересованных сторон

Организация должна¹ определить:

а) заинтересованные стороны, которые имеют отношение к **системе менеджмента борьбы со взяточничеством**;

б) соответствующие требования этих заинтересованных сторон.

Примечание - При идентификации требований заинтересованных сторон организация может различать обязательные требования и необязательные ожидания и добровольные обязательства перед заинтересованными сторонами.

4.3 Определение области применения системы менеджмента борьбы со взяточничеством

Организация должна определить границы и применимость **системы менеджмента борьбы со взяточничеством**, чтобы установить ее область применения.

При определении этой области применения организация должна¹ рассматривать:

- а) внешние и внутренние факторы, указанные в 4.1;
- б) требования, указанные в 4.2;
- с) результаты оценки **риска** взяточничества, указанные в 4.5.

Область применения должна быть доступна в виде документированной информации.

СГ"

Примечание - См. раздел А.2 для руководства.

У^

4.4 Система менеджмента борьбы со взяточничеством

Организация должна установить, документировать, внедрить, поддерживать, постоянно анализировать и при необходимости улучшать **систему менеджмента борьбы со взяточничеством**, включая необходимые процессы и их взаимодействие, в соответствии с требованиями настоящего стандарта.

Система менеджмента борьбы со взяточничеством Должна] содержать меры, направленные на идентификацию и оценку **риска** взяточничества, а также на предупреждение, выявление взяточничества и реагирование на него.

Примечание - Невозможно полностью устранить **риск** взяточничества, и ни одна **система менеджмента борьбы со взяточничеством** не сможет предотвратить и выявить все взяточничество.

Система менеджмента борьбы со взяточничеством Должна быть разумной и соразмерной с учетом факторов, указанных в 4.3.

Примечание - См. раздел А.3 для руководства.

4.5 Оценка **риска** взяточничества

4.5.1 Организация [должна регулярно проводить оценку **риска** взяточничества, в ходе которой необходимо:

- а) идентифицировать **риски** взяточничества, которые организация может разумно ожидать, учитывая факторы, перечисленные в 4.1;
- б) анализировать, оценивать и определять приоритетность идентифицированных **рисков** взяточничества;
- с) оценивать пригодность и результативность существующих в организации средств управления для снижения оцененных **рисков** взяточничества.

4.5.2 Организация должна] установить критерии для оценки уровня **риска** взяточничества, которые должна учитывать в своих политике и целях.

4.5.3 Оценка **риска** взяточничества должна¹ пересматриваться:

- а) на регулярной основе, чтобы изменения и новая информация могли быть должным образом оценены с учетом сроков и частоты проверок, определенных организацией;
- б) в случае значительного изменения структуры или деятельности организации.

4.5.4 Организация (должна) сохранять документированную информацию, которая демонстрирует, что оценка **риска** взяточничества была проведена и использована для разработки или улучшения **системы менеджмента борьбы со взяточничеством**.

Примечание - См. раздел А.4 для руководства.

5 Лидерство

5.1 Лидерство и приверженность

5.1.1 Руководящий орган

Когда организация имеет руководящий орган, то этот орган должен демонстрировать лидерство и приверженность **системе менеджмента борьбы со взяточничеством** посредством:

- a) утверждения политики организации в области борьбы со взяточничеством;
- b) обеспечения согласованности стратегии организации и политики в области борьбы со взяточничеством;
- c) получения и рассмотрения через запланированные промежутки времени информации о содержании и функционировании **системы менеджмента борьбы со взяточничеством**;
- d) требований о выделении и распределении достаточных и соответствующих ресурсов, необходимых для результативного функционирования **системы менеджмента борьбы со взяточничеством**;
- e) осуществления разумного надзора за внедрением **системы менеджмента борьбы со взяточничеством** высшим руководством организации и ее результативностью.

Эта деятельность должна осуществляться высшим руководством, если организация не имеет руководящего органа.

5.1.2 Высшее руководство

Высшее руководство должно демонстрировать лидерство и приверженность системе менеджмента **борьбы со взяточничеством** посредством:

a) обеспечения того, чтобы система менеджмента борьбы со взяточничеством, включая политику и цели, устанавливалась, внедрялась, поддерживалась и анализировалась для надлежащего устранения **рисков** взяточничества в организации;

b) обеспечения интеграции требований **системы менеджмента борьбы со взяточничеством** в процессы организации;

c) использования достаточных и надлежащих ресурсов для результативного функционирования **системы менеджмента борьбы со взяточничеством**;

d) внутренней и внешней коммуникации в отношении политики в области борьбы со взяточничеством;

e) внутреннего доведения до сведения важности результативного менеджмента борьбы со взяточничеством и соответствия требованиям **системы менеджмента борьбы со взяточничеством**;

f) обеспечения надлежащей разработки **системы менеджмента борьбы со взяточничеством** для достижения ее целей;

g) направления и поддержки персонала, который вносит вклад в результативность **системы менеджмента борьбы со взяточничеством**;

h) продвижения соответствующей культуры в области борьбы со взяточничеством внутри организации;

i) содействия постоянному улучшению;

j) поддержки других соответствующих ролей менеджеров для демонстрации ими лидерства в предотвращении и выявлении взяточничества применительно к областям их обязанностей;

k) поощрения использования процедур подачи сведений о подозреваемом и фактическом взяточничестве (см. 8.9);

l) обеспечения того, чтобы никто из персонала не подвергался преследованиям, дискриминации или дисциплинарным взысканиям (см. 7.2.2.1, перечисление d)) за сообщения, сделанные добросовестно либо на основе разумного убеждения в нарушении или подозрении в нарушении политики организации в области борьбы со взяточничеством, либо за отказ участвовать во взяточничестве, даже если такой отказ может привести к потере бизнеса организацией (за исключением случаев, когда физическое лицо участвовало в нарушении);

t) предоставления через запланированные промежутки времени руководящему органу (если таковой имеется) о контексте и функционировании системы менеджмента борьбы со взяточничеством и заявлений о серьезном или систематическом взяточничестве.

Примечание - См. раздел А.5 для руководства.

5.2 Политика в области борьбы со взяточничеством

Высшее руководство должно установить, поддерживать и анализировать политику в области борьбы со взяточничеством, которая:

a) запрещает взяточничество;

b) требует соответствия законам о борьбе со взяточничеством применительно к организации;

c) соответствует назначению организации;

d) обеспечивает основу для постановки, анализа и достижения целей борьбы со взяточничеством;

- е) включает обязательство удовлетворять требованиям **системы менеджмента борьбы со взяточничеством**;
- ф) поощряет информирование о подозрениях, сделанных добросовестно или на основе обоснованного предположения, без страха репрессии;
- д) включает обязательство постоянно улучшать **систему менеджмента борьбы со взяточничеством**;
- h) разъясняет полномочия и независимость подразделения по соблюдению требований в области борьбы со взяточничеством;
- и) разъясняет последствия несоблюдения политики в области борьбы со взяточничеством.
- Политика в области борьбы со взяточничеством должна:
- поддерживаться в виде документированной информации;
 - быть доведена до сведения на соответствующих языках в пределах организации и деловых партнеров, которые представляют **риск** взяточничества выше низкого;
 - быть доступной при необходимости соответствующим заинтересованным сторонам.



5.3 Роли, обязанности и полномочия в организации

5.3.1 Роли и обязанности

Высшее руководство должно иметь общую обязанность за внедрение **системы менеджмента борьбы со взяточничеством** и соответствие ей, как описано в 5.1.2.

Высшее руководство должно обеспечивать, чтобы обязанности и полномочия в отношении соответствующих ролей назначались и доводились до сведения в пределах организации на всех ее уровнях.

Руководители каждого уровня должны нести ответственность за то, чтобы требования к **системе менеджмента борьбы со взяточничеством** применялись и выполнялись в их отделе или подразделении.

Руководящий орган (если таковой имеется), высшее руководство и весь остальной персонал **должны** нести ответственность за понимание, соблюдение и применение требований **системы менеджмента борьбы со взяточничеством** в той степени, в которой они касаются их роли в организации.

5.3.2 Подразделение по соблюдению требований в области борьбы со взяточничеством

Высшее руководство должно возложить на подразделение по соблюдению требований в области борьбы со взяточничеством обязанности и полномочия для:

а) надзора за разработкой и внедрением организацией **системы менеджмента борьбы со взяточничеством**;

б) предоставления консультаций и руководства персоналу по вопросам **системы менеджмента борьбы со взяточничеством** и вопросам, связанным со взяточничеством;

с) обеспечения того, чтобы **система менеджмента борьбы со взяточничеством** соответствовала требованиям настоящего стандарта;

д) предоставления отчетов о пригодности **системы менеджмента борьбы со взяточничеством** руководящему органу (если таковой имеется) и высшему руководству и другим соответствующим подразделениям при необходимости.

Подразделение по соблюдению требований в области борьбы со взяточничеством должно быть надлежащим образом обеспечено ресурсами и персоналом (лицом), обладающим компетентностью, соответствующим статусом, полномочиями и независимостью.

Подразделение по соблюдению требований в области борьбы со взяточничеством должно иметь прямой и быстрый доступ к руководящему органу (если таковой имеется) и высшему руководству в случае возникновения каких-либо проблем или опасений, связанных со взяточничеством или **системой менеджмента борьбы со взяточничеством**.

Высшее руководство может передавать несколько или все обязанности подразделения по соблюдению требований в области борьбы со взяточничеством сторонним организациям. Если это так, то высшее руководство должно обеспечить, чтобы обязанности и полномочия были возложены на конкретный персонал организации за те части функции, которые назначены сторонним организациям.

Примечание - См. раздел А.6 для руководства.

5.3.3 Делегирование принятия решений

Если высшее руководство делегирует персоналу полномочия для принятия решений, в отношении которых **риск** взяточничества выше низкого, организация должна установить и поддерживать процесс принятия решений или набор средств управления, которые требуют, чтобы процесс принятия решений и уровень полномочий лица (лиц), принимающего решения, были подходящими и свободными от фактических или потенциальных конфликтов интересов. Высшее руководство должно обеспечить, чтобы эти процессы периодически анализировались как часть его роли и обязанности за внедрение и соответствие **системы менеджмента борьбы со взяточничеством**, описанные в 5.3.1.

Учебно-методический материал

Примечание - Делегирование принятия решений не освобождает высшее руководство или руководящий орган (если таковой имеется) от их обязанностей и ответственности, как описано в 5.1.1, 5.1.2 и 5.3.1, и при этом оно не обязательно передает делегированному персоналу потенциальные юридические обязанности.

6 Планирование

6.1 Действия по рассмотрению *рисков* и возможностей

При планировании **системы менеджмента борьбы со взяточничеством** организация должна рассмотреть факторы, приведенные в 4.1, и требования, приведенные в 4.2, идентифицировать **риски**, приведенные в 4.5, и возможности для улучшений, которые необходимо рассмотреть, чтобы:

- a) гарантировать, что система менеджмента **борьбы** со взяточничеством может достичь своих целей;
- b) предупредить или снизить нежелательные последствия, касающиеся политики и целей в области борьбы со взяточничеством;
- c) осуществлять мониторинг результативности системы менеджмента **борьбы со взяточничеством**;
- d) достичь **постоянного** улучшения.

Организация должна планировать:

- действия по рассмотрению этих **рисков** взяточничества и возможностей для улучшения;
- то, как:
 - интегрировать и внедрять эти действия в процессы **системы менеджмента борьбы со взяточничеством**;
 - оценивать результативность этих действий.

6.2 Цели в области **борьбы со взяточничеством** и планирование их достижения

Организация должна установить цели системы менеджмента **борьбы со взяточничеством** для соответствующих подразделений и уровней.

Цели **системы менеджмента борьбы со взяточничеством** [должны]:

- a) быть согласованными с политикой в области борьбы со взяточничеством;
- b) быть измеримыми (если уместно);
- c) учитывать применимые факторы, приведенные в 4.1, требования, приведенные в 4.2, и **риски** взяточничества, идентифицированные в соответствии с 4.5;
- d) быть достижимыми;
- e) подлежать мониторингу;
- f) доводиться до сведения в соответствии с 7.4;
- g) обновляться при необходимости.

Организация должна сохранять документированную информацию о целях **системы менеджмента борьбы со взяточничеством**.

При планировании достижения целей **системы менеджмента борьбы со взяточничеством** организация должна определить:

- что будет сделано;
- какие ресурсы потребуются;
- кто будет ответственным;
- когда будут достигнуты цели;
- каким образом будут оцениваться и сообщаться результаты;
- кем будут накладываться санкции или штрафы.

7 Поддержка

7.1 Ресурсы

Организация должна определить и предоставить ресурсы, необходимые для разработки, внедрения, поддержания и постоянного улучшения системы менеджмента **борьбы со взяточничеством**.

Примечание - См. раздел А.7 для руководства.

7.2 Компетентность

7.2.1 Общие положения

Организация должна:

- a) определить необходимую компетентность персонала, осуществляющего работу под ее управлением, которая воздействует на пригодность в области **борьбы со взяточничеством**;

b) обеспечить, чтобы этот персонал обладал компетентностью на основе соответствующего образования, подготовки или опыта;

c) если применимо, осуществлять действия по приобретению и поддержанию необходимой компетентности и оценивать результативность предпринятых действий;

d) сохранять соответствующую документированную информацию как свидетельство компетентности.

Примечание - Применяемые действия могут включать, например, подготовку, обучение или изменение функций персонала или деловых партнеров, или их наем, или заключение контрактов с ними.

7.2.2 Процесс найма

7.2.2.1 В отношении всего своего персонала организация **[цолжн^А** внедрить такие процедуры, чтобы:

a) условия найма требовали от персонала соблюдения политики в области борьбы со взяточничеством и **системы менеджмента борьбы со взяточничеством**, а также давали организации право дисциплинировать персонал в случае несоблюдения их;

b) в течение определенного периода с момента найма персонал получал копию или доступ к политике в области борьбы со взяточничеством и проходил соответствующее обучение;

c) у организации имелись процедуры, позволяющие применять соответствующие дисциплинарные меры в отношении персонала, не соблюдающего политику в области борьбы со взяточничеством или **систему менеджмента борьбы со взяточничеством**;

d) персонал не подвергался преследованиям, дискриминации или дисциплинарным взысканиям (например, угрозы, изоляция, понижение в должности, препятствие продвижению по службе, перевод, увольнение, запугивание, преследование или другие формы притеснения) за:

1) отказ от участия или уклонение от любой деятельности, в которой, по их обоснованным суждениям, существует **риск** взяточничества выше низкого, который не был снижен организацией; или

2) высказанные подозрения или сообщения, сделанные добросовестно или на основании обоснованного предположения, о попытке, фактическом или подозреваемом взяточничестве или нарушении политики в области борьбы со взяточничеством или **системы менеджмента борьбы со взяточничеством** (за исключением случаев, когда лицо участвовало в нарушении).

7.2.2.2 В отношении всех должностей, которые подвержены **риску** взяточничества выше низкого, как определено в оценке **риска** взяточничества (см. 4.5), и в отношении подразделения по соблюдению требований в области борьбы со взяточничеством организация должна внедрить процедуры, которые обеспечат:

a) проведение предварительной проверки (см. 8.2) лиц, прежде чем они будут наняты, и персонала, прежде чем он будет переведен или продвинут организацией, чтобы выяснить, насколько это целесообразно, насколько работник подходит для найма или перевода, и чтобы убедиться, что он будет соблюдать требования политики в области борьбы со взяточничеством и противодействия взяточничеству и требования **системы менеджмента борьбы со взяточничеством**;

b) периодический анализ бонусов за пригодность (результативность), исполнение целевых показателей пригодности и других стимулирующих элементов вознаграждения для верификации наличия разумной защиты от поощрения взяточничества;

c) подачу декларации через соответствующие промежутки времени таким персоналом, высшим руководством и руководящим органом (если таковой имеется), пропорционально идентифицированному **риску** взяточничества, подтверждающими свое соответствие политике в области борьбы со взяточничеством.

Примечание 1 - Декларация о соответствии политике в области борьбы со взяточничеством может подаваться отдельно или как компонент более широкого процесса декларации соответствия.

Примечание 2 - См. раздел А.8 для руководства.

7.3 Осведомленность и подготовка

Организация должн^А обеспечить адекватную и надлежащую осведомленность и подготовку персонала по вопросам борьбы со взяточничеством. Такая подготовка должна при необходимости охватывать следующие вопросы с учетом результатов оценки **риска** взяточничества (см. 4.5):

a) политику в области борьбы со взяточничеством, процедуры и **систему менеджмента борьбы со** взяточничеством организации и обязанности их соблюдать;

b) **риск** взяточничества и ущерб персоналу и организации, который может быть нанесен в результате взяточничества;

c) обстоятельства, в которых может возникнуть взяточничество в связи с обязанностями персонала, и как распознать эти обстоятельства;

d) как обнаружить и отреагировать на вымогательство или предложение взятки;

e) как персонал может помочь предотвратить и избежать взяточничество и обнаружить ключевые показатели **риска** взяточничества;

Учебно-методический материал

f) вклад персонала в результативность **системы менеджмента борьбы со взяточничеством**, включая выгоды от улучшения пригодности в области борьбы со взяточничеством и сообщения о подозрениях во взяточничестве;

д) последствия и потенциальные заключения несоответствий требованиям **системы менеджмента борьбы со взяточничеством**;

h) как и кому персонал может сообщать о любых подозрениях (см. 8.9);

i) информацию об имеющейся подготовке и ресурсах.

Персонал [должен быть осведомлен о борьбе со взяточничеством и проходить регулярную подготовку (через запланированные промежутки времени, определяемые организацией) в зависимости от его роли, **рисков** взяточничества, которым он подвергается, и любых изменяющихся обстоятельств. Осведомленность и программы подготовки Должны периодически обновляться по мере необходимости для отражения соответствующей новой информации.

С учетом идентифицированных **рисков** взяточничества (см. 4.5) организация должна также внедрить процедуры, направленные на осведомленность о борьбе со взяточничеством и подготовку деловых партнеров, которые действуют от ее имени или в ее интересах и могут представлять для организации **риск** взяточничества выше низкого. Эти процедуры должны идентифицировать деловых партнеров, для которых такая осведомленность и подготовка необходимы, содержание подготовки и средства, с помощью которых [должна] быть обеспечена подготовка.



Организация должна сохранить документированную информацию о процедурах и содержании подготовки, а также о том, когда и кому она была предоставлена.

Примечание 1 - Требования к осведомленности и подготовке деловых партнеров могут передаваться через договорные или аналогичные требования и выполняться организацией, деловым партнером или другими сторонами, назначенными с этой целью.

Примечание 2 - См. раздел А.9 для руководства.

7.4 Коммуникации

7.4.1 Организация должна определить внутренние и внешние коммуникации, относящиеся к **системе менеджмента борьбы со взяточничеством**, включая то:

- о чем будут осуществляться коммуникации;
- когда будут осуществляться коммуникации;
- с кем будут осуществляться коммуникации;
- как будут осуществляться коммуникации;
- кто будет осуществлять коммуникации;
- языки, на которых будут осуществляться коммуникации.

7.4.2 Политика в области борьбы со взяточничеством должна быть доступна всему персоналу и деловым партнерам организации, доводиться непосредственно до сведения как персонала, так и деловых партнеров, у которых повышенный **риск** взяточничества, а также при необходимости должна быть опубликована по внутренним и внешним каналам связи организации.

7.5 Документированная информация

7.5.1 Общие положения

Система менеджмента борьбы со взяточничеством организации **должна** включать:

- документированную информацию, требуемую настоящим стандартом;
- документированную информацию, определенную организацией как необходимую для результативности **системы менеджмента борьбы со взяточничеством**.

Примечание 1 - Объем документированной информации **системы менеджмента борьбы со взяточничеством** одной организации может отличаться от другой в зависимости от:

- размера организации и вида ее деятельности, процессов, продукции и услуг;
- сложности процессов и их взаимодействия;
- компетентности персонала.

Примечание 2 - Документированная информация может храниться отдельно как часть **системы менеджмента борьбы со взяточничеством** или как часть других систем менеджмента (например, менеджмента соответствия, финансов, продаж, аудита).

Примечание 3 - См. раздел А. 17 для руководства.

7.5.2 Создание и обновление

При создании и обновлении документированной информации организация Должна обеспечить соответствующие:

- идентификацию и описание (например, наименование, дата, автор или учетный номер);

- b) формат (например, язык, версия программного обеспечения, графика) и носитель (например, бумажный или электронный);
- c) анализ и одобрение информации с точки зрения приемлемости и адекватности.

7.5.3 Управление документированной информацией

Документированная информация, требуемая системой менеджмента борьбы со взяточничеством и настоящим стандартом, должн[^] находиться под управлением, чтобы обеспечить:

- a) доступность и приемлемость для использования, где и когда необходимо;
- b) адекватную защиту (например, от нарушения конфиденциальности, ненадлежащего использования или нарушения целостности).

Для управления документированной информацией организация должн[^], если применимо, рассмотреть следующую деятельность:

- распределение, доступ, восстановление и использование;
- накопление и обеспечение сохранности, включая сохранение разборчивости;
- управление изменениями (например, управление версиями);
- хранение и размещение.

Документированная информация внешнего происхождения, определенная организацией как необходимая для планирования и функционирования системы менеджмента борьбы со взяточничеством, должн[^] быть соответствующим образом идентифицирована и управляема.

Примечание - Доступ может предполагать разрешение только ознакомиться с документированной информацией или разрешение и полномочия ознакомиться и изменить документированную информацию.

8 Операционная деятельность

8.1 Планирование и управление деятельностью

Организация должн[^] планировать, внедрять, анализировать и управлять процессами, необходимыми для выполнения требований системы менеджмента борьбы со взяточничеством, и внедрять действия, определенные в 6.1, посредством:

- a) установления критериев для процессов;
- b) внедрения средств управления процессами в соответствии с установленными критериями;
- c) сохранения документированной информации в объеме, необходимом для обеспечения уверенности в том, что процессы выполняются так, как было запланировано.

Эти процессы должн[^] включать установленные средства управления, описанные в 8.2-8.10.

Организация должн[^]; управлять запланированными изменениями и анализировать последствия непредполагаемых изменений, предпринимая при необходимости действия по смягчению любых негативных последствий[^]

Организация должн[^] обеспечить, чтобы аутсорсинговые процессы находились под управлением.

Примечание - Основной текст стандартов ISO на системы менеджмента содержит требование в отношении аутсорсинга, которое не используется в данном документе, поскольку поставщики аутсорсинга включены в определение делового партнера.

8.2 Предварительная проверка

Там, где проведенная организацией в соответствии с 4.5 оценка **риска** взяточничества выявила **риск** взяточничества выше низкого в отношении:

- a) установленных категорий сделок, проектов или видов деятельности;
- b) запланированных или текущих отношений с установленными категориями деловых партнеров; или
- c) установленных категорий персонала на определенных должностях (см. 7.2.2.2),

организация должн[^] оценить характер и степень **риска** взяточничества в отношении установленных сделок, проектов, видов деятельности, деловых партнеров и персонала, подпадающих под эти категории. Эта оценка должн[^] включать любую предварительную проверку, необходимую для получения достаточной информации для оценки **риска** взяточничества. Предварительная проверка должн[^] актуализироваться с определенной частотой, так чтобы можно было надлежащим образом учесть изменения и новую информацию.

Примечание 1 - Организация может сделать вывод, что нет необходимости, нецелесообразно или несоответственно с существующим и идентифицированным **риском** проводить предварительную проверку по определенным категориям персонала и деловых партнеров.

Примечание 2 - Перечень факторов, приведенных выше в перечислениях а), б) и с), не является исчерпывающим.

Примечание 3 - См. раздел А. 10 для руководства.



8.3 Финансовое управление

Организация должн[^] внедрить финансовое управление для менеджмента **риска** взяточничества.
Примечание - См. раздел А.11 для руководства.

8.4 Нефинансовое управление

Организация должна] внедрить нефинансовое управление для менеджмента **риска** взяточничества в таких областях, как закупки, функционирование, продажи, коммерция, людские ресурсы, правовая и законодательная деятельность.

Примечание 1 - Любая конкретная сделка, вид деятельности или взаимоотношения могут подвергаться финансовому, а также нефинансовому управлению.

Примечание 2 - См. раздел А. 12 для руководства.

8.5 Внедрение средств управления в области борьбы со взяточничеством подконтрольными организациями и деловыми партнерами

8.5.1 Организация Должна внедрить процедуры, которые требуют, чтобы все другие подконтрольные организации либо:

а) внедрили **систему менеджмента борьбы со взяточничеством**; либо

б) внедрили собственные средства управления в области борьбы со взяточничеством

в каждом случае только в той степени, которая разумна и соразмерна! **рискам** взяточничества, с которыми сталкиваются подконтрольные организации, с учетом оценки **риска** взяточничества, проведенной в соответствии с 4.5.

Примечание - Организация контролирует другую организацию, если она прямо или косвенно управляет менеджментом этой организации (см. А. 13.13).

8.5.2 В отношении деловых партнеров, не подконтрольных организации, для которых оценка **риска** взяточничества (см. 4.5) или предварительная проверка (см. 8.2) идентифицировали **риск** взяточничества выше низкого, и там, где средства управления в области борьбы со взяточничеством, внедренные деловыми партнерами, помогут снизить **риск** взяточничества, организация должна(внедрить следующие процедуры:

а) определить, имеет ли деловой партнер средства управления в области борьбы со взяточничеством, которые управляют соответствующим **риском** взяточничества;

б) в случае если у делового партнера нет средств управления в области борьбы со взяточничеством или невозможно проверить, есть ли они у него:

1) организация |должна там, где это целесообразно, требовать от делового партнера внедрения средств управления в области борьбы со взяточничеством в отношении соответствующей сделки, проекта или деятельности; или же

2) в тех случаях, когда практически невозможно требовать от делового партнера внедрения средств управления в области борьбы со взяточничеством, этот фактор Цумшад учитываться при оценивании **риска** взяточничества в ходе взаимоотношений с данным деловым партнером (см. 4.5 и 8.2) и способа управления такими **рисками** со стороны самой организации (см. 8.3, 8.4 и 8.5).

Примечание - См. раздел А.13 для руководства.

8.6 Обязательства по борьбе со взяточничеством

Для деловых партнеров, которые представляют **риск** взяточничества выше низкого, организация должн[^] внедрить процедуры, которые требуют, чтобы, насколько это практически целесообразно:

а) деловые партнеры приняли на себя обязательство предотвращения взяточничества сами, от имени или в интересах делового партнера в связи с соответствующей сделкой, проектом, деятельностью или взаимоотношениями;

б) организация могла прекратить взаимоотношения с деловым партнером в случае взяточничества с его стороны, от его имени или в его интересах в связи с соответствующей сделкой, проектом, деятельностью или взаимоотношениями.

В тех случаях, когда соблюдение требований а) или б), указанных выше, практически невозможно, этот фактор должен учитываться при оценивании **риска** взяточничества в ходе взаимоотношений с данным деловым партнером (см. 4.5 и 8.2) и способа управления такими **рисками** со стороны самой организации (см. 8.3, 8.4 и 8.5).

Примечание - См. раздел А.14 для руководства.

8.7 Подарки, представительские мероприятия, добровольные пожертвования и подобные материальные поощрения

Организация должна внедрить процедуры, предназначенные для предотвращения предложения, предоставления или принятия подарков, представительских мероприятий, добровольных пожертвований и подобных материальных поощрений, там, где эти предложения, предоставления или принятия являются или могут восприниматься как взяточничество.

Примечание - См. раздел А. 15 для руководства.

8.8 Управление в случае неадекватности средств управления в области борьбы со взяточничеством

Там, где предварительная проверка (см. 8.2), проведенная в отношении конкретной сделки, проекта, деятельности или взаимоотношений с деловым партнером, устанавливает, что **риски** взяточничества не могут управляться существующими средствами управления в области борьбы со взяточничеством и организация не может или не желает внедрять дополнительные или усиленные средства управления в области борьбы со взяточничеством или предпринимать другие шаги (такие как изменение характера сделки, проекта, деятельности или взаимоотношений), чтобы управлять соответствующими **рисками** взяточничества, организация должна:

а) в случае текущей сделки, проекта, деятельности или взаимоотношений принять меры, соответствующие **рискам** взяточничества и характеру сделки, проекта, деятельности или взаимоотношений, чтобы немедленно завершить, прервать, отложить их или уклониться от участия в них;

б) в случае предложенной новой сделки, проекта, деятельности или взаимоотношений отложить или отклонить эти предложения.

8.9 Информирование о подозрениях

Организация должна внедрить процедуры, которые:

а) поощряют и позволяют лицам добросовестно или на основе обоснованного предположения сообщать о попытках, предположениях или фактах взяточничества или любом нарушении или смягчении требований **системы менеджмента борьбы со взяточничеством** подразделением по соблюдению требований в области борьбы со взяточничеством или соответствующим персоналом (либо непосредственно, либо через соответствующую третью сторону);

б) за исключением случаев, когда это необходимо для продвижения расследования, требуют, чтобы организация относилась к отчетам конфиденциально, с тем чтобы защитить личность докладывающего и других лиц, вовлеченных или упоминаемых в отчете;

с) позволяют делать анонимные сообщения;

д) запрещают ответные меры и защищают тех, кто делает сообщения о подозрениях, после того как они добросовестно или на основе обоснованного предположения высказали подозрение или сообщили о попытках, фактическом или предполагаемом взяточничестве или любых нарушениях политики в области борьбы со взяточничеством или требований **системы менеджмента борьбы со взяточничеством**;

е) предоставляют возможность персоналу получить консультацию от соответствующего лица о том, что делать, если он **столкнулся** с подозрением или ситуацией, которая может вовлечь во взяточничество.

Организация должна обеспечить, чтобы весь персонал знал о процедурах сообщения и мог их использовать, а также знал о своих правах и мерах защиты в соответствии с этими процедурами.

Примечание 1 - Эти процедуры могут быть такими же или являться частью процедур, используемых для сообщения о других проблемных вопросах (например, безопасность, противозаконное действие, совершение правонарушения или другой серьезный **риск**).

Примечание 2 - Организация может использовать делового партнера для управления системой доведения до сведения от своего имени.

Примечание 3 - В некоторых юрисдикциях требования, приведенные в перечислениях б) и с), запрещены законом. В этих случаях организация документирует свою неспособность соблюдать данные требования.

8.10 Расследование и решение проблем со взяточничеством

Организация должна внедрить процедуры, которые:

а) требуют оценки и, где это уместно, расследования любого взяточничества или нарушения политики в области борьбы со взяточничеством или требований **системы менеджмента борьбы со взяточничеством**, о котором было сообщено, или которое выявлено, или в отношении которого есть обоснованные подозрения;

Учебно-методический материал

b) требуют принятия соответствующих мер в случае выявления в ходе расследования какого-либо взяточничества или нарушения политики в области борьбы со взяточничеством или требований **системы менеджмента борьбы со взяточничеством**;

c) дают полномочия и возможность следователям;

d) требуют сотрудничества в расследовании со стороны соответствующего персонала;

e) требуют, чтобы о состоянии и результатах расследования сообщалось подразделению по соблюдению требований в области борьбы со взяточничеством и другим подразделениям в случае необходимости;

f) требуют, чтобы расследование выполнялось конфиденциально и чтобы результаты расследования не разглашались[^].

Расследование должно проводиться и доводиться до сведения персонала, который не участвует в выполнении расследуемой роли или функции. Организация может назначить делового партнера для проведения расследования и сообщения результатов персоналу, который не является частью расследуемой роли или функции.

Примечание 1 - См. раздел A.18 для руководства.

Примечание 2 - В некоторых юрисдикциях требования, приведенные в перечислении f), запрещены законом. В этом случае организация документирует свою неспособность соблюдать данные требования.

9 Оценивание пригодности

9.1 Мониторинг, измерения, анализ и оценивание

Организация должна определить:

a) мониторинг и измерения того, что необходимо осуществлять;

b) кто будет ответственным за мониторинг;

c) методы мониторинга, измерений, анализа и оценивания, приемлемые для обеспечения валидированных результатов;

d) когда должны выполняться мониторинг и измерения;

e) когда результаты мониторинга и измерений должны быть проанализированы и оценены;

f) кому и как должна быть сообщена такая информация.

[^] Организация должна сохранять соответствующую документированную информацию как свидетельство методов и результатов.

Организация должна[^] оценивать пригодность в области борьбы со взяточничеством и результативность и эффективность системы менеджмента борьбы со взяточничеством.

Примечание - См. раздел A.19 для руководства.

9.2 Внутренний аудит

9.2.1 Организация должна проводить внутренние аудиты через запланированные интервалы времени для предоставления информации о том, что система менеджмента борьбы со взяточничеством:

a) соответствует:

1) требованиям организации к своей системе менеджмента борьбы со взяточничеством;

2) требованиям данного документа;

b) результативно внедрена и поддерживается.

Примечание 1 - Руководство по аудиту систем менеджмента приведено в ISO 19011.

Примечание 2 - Объем и масштаб деятельности организации по внутреннему аудиту могут варьироваться в зависимости от множества факторов, включая размер организации, структуру, зрелость и месторасположение.

9.2.2 Организация должна:

a) планировать, устанавливать, выполнять и поддерживать программу (ы) аудита, которая (ые) включает (ют) частоту, методы, обязанности, планируемые требования и отчетность и Должна (ы[^] принимать во внимание важность процессов и результаты предыдущих аудитов;

b) определить критерии аудита и область применения каждого аудита;

c) отбирать компетентных аудиторов и проводить аудит так, чтобы была обеспечена объективность и беспристрастность процесса аудита;

d) обеспечить, чтобы результаты аудитов были доведены до сведения соответствующего руководства (менеджера), подразделения по соблюдению требований в области борьбы со взяточничеством, высшего руководства и при необходимости руководящего органа (если таковой имеется);

[^] e) сохранять документированную информацию о результатах аудита и как свидетельство выполнения программы аудита.

9.2.3 Такие аудиты должны быть целесообразными, соразмерными и быть основаны на оценке **рисков**. Такие аудиты [должны состоять из процессов внутреннего аудита или других процедур, которые рассматривают процедуры анализа, средства управления и системы в отношении:

- a) взяточничества или подозреваемого взяточничества;
- b) нарушения политики в области борьбы со взяточничеством или требований **системы менеджмента борьбы со взяточничеством**;
- c) несоблюдения деловыми партнерами соответствия применимым требованиям в области борьбы со взяточничеством организации;
- d) недостатков или возможности для улучшения **системы менеджмента борьбы со взяточничеством**.

9.2.4 Для гарантии объективности и беспристрастности таких программ аудитов организация должн^{а1} обеспечить, чтобы эти аудиты проводились:

- a) независимыми исполнителями или персоналом, установленными или назначенными для этого процесса; или
- b) подразделением по соблюдению требований в области борьбы со взяточничеством (если область применения аудита не включает оценки самой **системы менеджмента борьбы со взяточничеством** или подобной работы, за которую отвечает это подразделение); или
- c) соответствующим лицом из другого департамента или подразделения, кроме аудируемых; или
- d) третьей стороной; или
- e) группой, включающей в себя любых лиц из a)-d).

Организация должна обеспечить, чтобы ни один аудитор не проводил аудит своей собственной области работы.

Примечание - См. раздел А.16 для руководства.

9.3 Анализ со стороны руководства

9.3.1 Анализ со стороны высшего руководства

Высшее руководство должно] через запланированные интервалы анализировать **систему менеджмента борьбы со взяточничеством** организации, чтобы обеспечить ее постоянную приемлемость, адекватность и результативность.

Анализ со стороны высшего руководства должен включать:

- a) статус действий, осуществляемых по итогам предыдущих анализов со стороны руководства;
- b) изменения в соответствующих внешних и внутренних факторах, касающихся **системы менеджмента борьбы со взяточничеством**;
- c) информацию о пригодности **системы менеджмента борьбы со взяточничеством**, включая тенденции, относящиеся к:
 - 1) несоответствиям и корректирующим действиям;
 - 2) результатам мониторинга и измерений;
 - 3) результатам аудитов;
 - 4) сообщениям о взяточничестве;
 - 5) расследованиям;
- b) характеру и масштабу **рисков** взяточничества, с которыми сталкивается организация;
- d) результативность действий, предпринятых в отношении **рисков** взяточничества;
- e) возможности для постоянного улучшения **системы менеджмента борьбы со взяточничеством**, как указано в 10.2.

Выходы анализа со стороны высшего руководства должны включать решения, связанные с возможностями постоянного улучшения, и решения, относящиеся к любой потребности внесения изменений в систему менеджмента **борьбы со взяточничеством**.

Краткое изложение результатов анализа со стороны высшего руководства [должно доводиться до сведения руководящего органа (если таковой имеется).

Организация должна сохранять документированную информацию как свидетельство результатов анализа со стороны руководства.

9.3.2 Анализ со стороны руководящего органа

Руководящий орган (если таковой имеется) [должен проводить периодически анализ **системы менеджмента борьбы со взяточничеством** на основе информации, предоставленной высшим руководством и подразделением по соблюдению требований в области борьбы со взяточничеством, и любой другой информации, которую запрашивает или получает руководящий орган.

Организация должна сохранять документированную информацию как свидетельство результатов анализа со стороны руководящего органа.

Учебно-методический материал

9.4 Анализ со стороны подразделения по соблюдению требований в области борьбы со взяточничеством

Подразделение по соблюдению требований в области борьбы со взяточничеством должно^А оценивать на постоянной основе систему менеджмента борьбы со взяточничеством на предмет:

а) является ли она адекватной для результативной обработки **рисков** взяточничества, с которыми сталкивается организация;

б) была ли она результативно внедрена.

Подразделение по соблюдению требований в области борьбы со взяточничеством должно сообщать через запланированные промежутки времени и на основе «для этой цели» (ad hoc), в зависимости от случая, руководящему органу (если таковой имеется) и высшему руководству или соответствующему комитету руководящего органа или высшего руководства об адекватности и внедрении **системы менеджмента борьбы со взяточничеством**, включая результаты расследований и аудитов.

Примечание 1 - Частота таких отчетов зависит от требований организации, но рекомендуется составлять не реже раза в год.

Примечание 2 - Организация может использовать делового партнера для оказания помощи в проведении анализа, при условии, что наблюдения делового партнера соответствующим образом передаются подразделению по соблюдению требований в области борьбы со взяточничеством, высшему руководству и при необходимости руководящему органу (если таковой имеется).

10 Улучшение

10.1 Несоответствия и корректирующие действия

При возникновении несоответствия организация должна:

а) оперативно отреагировать на несоответствие и, если применимо:

- 1) предпринять действия по его управлению и коррекции;
- 2) бороться с последствиями;

б) оценить необходимость действий по устранению причины (причин) несоответствия, с тем чтобы оно не повторилось или не возникло в другом месте, посредством:

- 1) анализа несоответствий;
- 2) определения причин несоответствия;
- 3) определения того, существуют ли аналогичные несоответствия и могут ли они потенциально возникнуть;

с) выполнить все необходимые действия;

д) проанализировать результативность каждого выполненного корректирующего действия;

е) внести при необходимости изменения в систему менеджмента борьбы со взяточничеством.

Корректирующие действия должны соответствовать последствиям выявленных несоответствий.

Организация должна сохранять документированную информацию как свидетельство:

- характера несоответствий и всех последующих предпринятых действий;
- результатов каждого корректирующего действия.

Примечание - См. раздел А.20 для руководства.

10.2 Постоянное улучшение

Организация **должна** постоянно повышать приемлемость, адекватность и результативность **системы менеджмента борьбы со взяточничеством**.

Примечание - См. раздел А.20 для руководства.



Приложение А
(справочное)

Руководство по применению настоящего стандарта

А.1 Общие положения

Руководство в данном приложении является только иллюстративным. Назначение его состоит в том, чтобы показать на некоторых установленных областях типы действий, которые организация может предпринять при внедрении своей **системы менеджмента борьбы со взяточничеством**. Оно не предназначено для того, чтобы быть всесторонним или предписывающим, и от организации не требуется выполнять нижеуказанные шаги, чтобы иметь **систему менеджмента борьбы со взяточничеством**, которая отвечает требованиям настоящего стандарта. Шаги, предпринимаемые организацией, должны быть разумными и соразмерными характеру и значимости **рисков** взяточничества, с которыми сталкивается организация (см. 4.5 и факторы, указанные в 4.1 и 4.2).

Дополнительное руководство по надлежащей практике менеджмента борьбы со взяточничеством приводится в публикациях, перечисленных в библиографии.

А.2 Область применения системы менеджмента борьбы со взяточничеством

А.2.1 Автономная или интегрированная система менеджмента борьбы со взяточничеством

Организация может выбрать внедрение данной **системы менеджмента борьбы со взяточничеством** как отдельной системы или как интегрированной части общей системы менеджмента соответствия (в этом случае организация может пользоваться для руководства ISO 19600). Организация также может выбрать внедрение **системы борьбы со взяточничеством** параллельно с другой системой или как часть других систем менеджмента, таких как качество, окружающая среда и информационная безопасность (в этом случае организация может пользоваться ISO 9001, ISO 14001 и ISO/IEC 27001), а также ISO 26000 и ISO 31000.

А.2.2 Платежи за упрощение формальностей и сделанные в результате вымогательства

А.2.2.1 «Платеж за упрощение формальностей» - это термин, который иногда обозначает незаконный или неофициальный платеж, выполненный в обмен на услуги, которые плательщик имеет законное право получить без внесения такого платежа. Обычно это относительно небольшой платеж, сделанный государственному должностному лицу или лицу, выполняющему функцию заверения (документов), для обеспечения или ускорения исполнения регулярных или вынужденных действий, таких как выдача визы, разрешения на работу, таможенное оформление или установка телефона. Хотя платежи за упрощение формальностей часто рассматривают как отличающиеся по своему характеру, например, от взятки, выплаченной за продвижения бизнеса, в большинстве мест они являются незаконными и рассматриваются как взятки для целей настоящего стандарта, и они должны быть запрещены **системой менеджмента борьбы со взяточничеством** организации.

А.2.2.2 Платеж, сделанный в результате вымогательства, - это когда денежные средства принудительно изымаются у персонала под действием реальных или предполагаемых угроз здоровью, безопасности или свободе и выходят за область применения данного стандарта. Безопасность и свобода человека первостепенна, и многие законодательные системы не предусматривают уголовной ответственности за совершение платежа кем-либо, кто обоснованно опасается за свое или чужое здоровье, безопасность или свободу. Организация может иметь политику, разрешающую персоналу заплатить выкуп в обстоятельствах, когда он опасается надвигающейся угрозы здоровью, безопасности или свободе.

А.2.2.3 Организации следует обеспечить любой персонал, который может столкнуться с требованиями или запросами о таких платежах, установленным руководством, о том, как их избежать и как с ними обращаться. Такое руководство может включать, например:

а) установление действия, которое должно быть предпринято любым персоналом, столкнувшимся с требованием платы:

1) в случае платежа за упрощение формальностей запрашивать подтверждение того, что платеж является законным, и официальную квитанцию об оплате и, если нет удовлетворительного подтверждения, отказать в осуществлении платежа;

2) в случае платежа, сделанного в результате вымогательства, производить плату, если есть угроза здоровью, безопасности или свободе самого персонала или другим;

Учебно-методический материал

b) установление действия, которое должно быть предпринято персоналом, который произвел платеж за упрощение формальностей или уплатил выкуп:

1) сделать запись о данном событии;

2) сообщить о данном событии соответствующему менеджеру или подразделению по соблюдению требований в области борьбы со взяточничеством;

c) установление действия, которое должно быть предпринято организацией, когда персонал произвел платеж за упрощение формальностей или уплатил выкуп:

1) назначить соответствующего менеджера для расследования данного события (предпочтительно из подразделения по соблюдению требований в области борьбы со взяточничеством или менеджера, который не зависит от данного департамента или подразделения);

2) правильно вести бухгалтерский учет организации;

3) в случае необходимости или в соответствии с требованиями закона сообщать о платеже соответствующим органам.

A.3 Разумность и соразмерность

A.3.1 Взятничество обычно скрывают. Может быть трудно предотвратить, выявить взяточничество и отреагировать на него. Признавая эти трудности, общий смысл данного стандарта заключается в том, что руководящему органу (если таковой имеется) и высшему руководству организации необходимо:

- нести реальное обязательство предотвращать, выявлять и реагировать на взяточничество в отношении бизнеса или деятельности организации;

- с искренним намерением внедрить меры в организации, направленные на предотвращение, выявление и реагирование на взяточничество.

Эти меры не могут быть настолько дорогостоящими, обременительными и бюрократическими, чтобы быть недоступными или останавливать бизнес, и при этом они не могут быть настолько простыми и нерезультативными, чтобы взяточничество могло легко произойти. Меры должны соответствовать **риску** взяточничества и иметь разумные шансы на успех в достижении своей цели предотвращения, выявления и реагирования на взяточничество.

A.3.2 В то время как виды мер по борьбе со взяточничеством, которые необходимо внедрить, достаточно хорошо признаны международной передовой практикой, а некоторые из них отражены как требования в настоящем документе, детали мер, которые должны быть внедрены, значительно различаются в зависимости от соответствующих обстоятельств. Невозможно в деталях прописать, что должна делать организация в тех или иных обстоятельствах. В данном документе введено уточнение «разумные и соразмерные», так чтобы о каждом обстоятельстве можно было судить по существу.

A.3.3 В следующих примерах даются некоторые руководства о том, как уточнение «разумные и соразмерные» может применяться в отношении различных обстоятельств.

a) Очень крупной многонациональной организации может потребоваться иметь дело с многоуровневым менеджментом и тысячей персонала. Ее **система менеджмента борьбы со взяточничеством**, как правило, должна быть гораздо более детальной, чем такая же система в небольшой организации с небольшим количеством персонала.

b) Организация, которая осуществляет деятельность в местах с высоким **риском** взяточничества, обычно нуждается в более комплексной оценке **риска** взяточничества и процедурах предварительной проверки, а также в более высоком уровне управления в области борьбы со взяточничеством при совершении сделок в этом месте, чем организация, которая осуществляет деятельность только в местах с низким **риском** взяточничества, где взяточничество случается относительно редко.

c) Хотя **риск** взяточничества существует для большинства сделок или видов деятельности, оценка **риска** взяточничества, процедуры предварительной проверки и управления в области борьбы со взяточничеством, осуществляемые организацией, участвующей в крупной сделке или деятельности с высокой стоимостью, включающей широкий диапазон деловых партнеров, вероятно, будут более тщательными, чем меры, осуществляемые организацией в отношении бизнеса, который предполагает продажу недорогих товаров большому числу потребителей или множество мелких сделок с одной стороной.

d) Организация с очень широким кругом деловых партнеров может сделать заключение в части оценки **риска** взяточничества, что определенные категории деловых партнеров, например клиенты розничного бизнеса, вряд ли будут представлять **риск** взяточничества выше низкого, и принять это во внимание при разработке и внедрении своей **системы менеджмента борьбы со взяточничеством**. Например, предварительная проверка вряд ли будет необходима, также как соразмерное и разумное управление в отношении потребителей розничного бизнеса, которые покупают у организации такие продукты, как потребительские товары.

А.3.4 Хотя **риск** взяточничества существует в отношении многих сделок, организации следует внедрять более тщательный уровень управления в области борьбы со взяточничеством в отношении сделки с высоким **риском** взяточничества, чем в отношении сделки с низким **риском** взяточничества. В этом контексте важно понимать, что идентификация и принятие низкого **риска** взяточничества не означают, что организация принимает факт взяточничества, т. е. возникновение **риска** взяточничества (независимо от того, может произойти взятка или нет) - это не одно и то же, что и возникновение факта взяточничества (факт наличия самой взятки). Организация может иметь «неприемлемый **риск**» возникновения взяточничества, занимаясь бизнесом в ситуациях, когда **риск** взяточничества может быть низким или выше низкого (до тех пор, пока не приняты адекватные меры по снижению). Дополнительное руководство по установленным средствам управления приведено ниже.

А.4 Оценка риска взяточничества

А.4.1 Намерение выполнения оценки **риска** взяточничества, требуемой 4.5, позволит организации сформировать прочный фундамент для своей системы менеджмента **борьбы** со взяточничеством. Эта оценка идентифицирует **риски** взяточничества, на которых будет сфокусирована система менеджмента, т. е. **риски** взяточничества, которые организация считает приоритетными для снижения **риска**, внедрения управления и размещения персонала по проверке соответствия мер борьбы со взяточничеством, ресурсов и деятельности. То, как организации проводить оценку **риска** взяточничества, какую методологию использовать, как взвесить и расставить приоритетность **рисков**, а также уровень **риска** взяточничества, который принят (т. е. «готовность пойти на **риск**») или допустим, все это остается на усмотрение организации. В частности, именно организация устанавливает свои критерии для оценивания **риска** взяточничества (например, является ли **риск** «низким», «средним» или «высоким»); однако при этом организации следует учитывать свою политику и цели в области борьбы со взяточничеством.

Ниже приведен пример того, как организация может принять решение о проведении такой оценки.

а) Выбрать критерии оценки **риска** взяточничества. Например, организация может выбрать трехуровневый критерий (например, «низкий», «средний», «высокий»), более детальные пятиуровневые или семиуровневые критерии или более детальный подход. Критерии часто учитывают несколько факторов, включая характер **риска** взяточничества, вероятность возникновения взяточничества и масштабы последствий в случае его возникновения.

б) Оценить **риски** взяточничества, представленные размером и структурой организации. Небольшой организации, расположенной в одном месте с централизованным управлением, сосредоточенным в руках нескольких человек, осуществлять управление **риском** взяточничества проще, чем очень большой организации с децентрализованной структурой, работающей во многих местах.

в) Проверить места и сектора, в которых организация работает или предполагает работать, и оценить уровень **риска** взяточничества, который могут представлять эти места и сектора. Для облегчения оценки можно использовать соответствующий индекс взяточничества. Места или сектора с повышенным **риском** взяточничества могут расцениваться организацией, например, как «средний» или «высокий» **риск**, что может ввести более высокий уровень управления применительно к деятельности организации в этих местах или секторах.

г) Изучить характер, масштаб и сложность видов деятельности и типов операций организации. Например:

1) Может быть легче управлять **риском** взяточничества, когда организация выполняет небольшую производственную операцию в одном месте, чем когда организация участвует в многочисленных крупных строительных проектах в нескольких местах.

2) Некоторые виды деятельности могут нести установленные **риски** взяточничества, например взаимные зачеты обязательств, в соответствии с которыми государство, закупующее продукцию или услуги, требует от поставщика реинвестировать некоторую часть стоимости контракта в стране-покупателе. Организации следует принять соответствующие меры, чтобы предотвратить взяточничество при взаимных зачетах обязательств.

е) Изучить существующие и потенциальные типы деловых партнеров организации по категориям и в принципе оценить **риск** взяточничества, который они представляют. Например:

1) Организация может иметь большое количество потребителей, которые покупают у организации продукцию по очень низкой стоимости и которые на практике представляют минимальный **риск** взяточничества для организации. В этом случае организация может полагать, что эти потребители имеют низкий **риск** взяточничества, и может определить, что они не требуют никакого установленного управления в области борьбы со взяточничеством. В ином случае организация может иметь дело с по-

Учебно-методический материал

ребителами, которые покупают у организации продукцию по очень высокой стоимости и могут представлять значительный **риск** взяточничества (например, **риск** требования взяточничества от организации в обмен на платежи, разрешительные документы). Потребителей такого типа можно рассматривать как «средний» или «высокий» **риск** взяточничества, и они могут требовать более высокого уровня управления в области борьбы со взяточничеством со стороны организации.

2) Различные категории поставщиков могут представлять различные уровни **риска** взяточничества. Например, поставщики с очень большим объемом работ или которые могут контактировать с клиентами организации, потребителями или соответствующими государственными должностными лицами, могут представлять «средний» или «высокий» **риск** взяточничества. Некоторые категории поставщиков могут иметь «низкий» **риск**, например поставщики, базирующиеся в местах с низким уровнем взяточничества, которые не имеют связи с государственными должностными лицами, имеющими отношение к сделке, или клиентами или потребителями организации. Некоторые категории поставщиков могут представлять «очень низкий» **риск** взяточничества, например поставщики небольших партий дешевых товаров, онлайн-услуг для авиаперелетов или отелей. Организация может прийти к заключению, что в отношении этих поставщиков с низким или очень низким **риском** взяточничества нет необходимости устанавливать средства управления в области борьбы со взяточничеством.

3) Агенты или посредники, которые взаимодействуют с клиентами организации или государственными должностными лицами от имени организации, могут подвергаться «среднему» или «высокому» **риску** взяточничества, особенно если они оплачиваются на комиссионной основе или на основе вознаграждения за успех.

f) Изучить характер и частоту взаимодействия с местными или иностранными государственными должностными лицами, которые могут представлять **риск** взяточничества, например взаимодействие с государственными должностными лицами, ответственными за выдачу разрешений и согласований, может представлять **риск** взяточничества.

d) Изучить применяемые законодательные, нормативные, контрактные и профессиональные обязательства и обязанности, например запрещение увеселительных мероприятий государственным должным лицам или ограничение использования агентов.

h) Учесть степень, в которой организация способна влиять на оцененные **риски** или управлять ими.

Вышеуказанные факторы **риска** взяточничества взаимосвязаны. Например, поставщики в одной и той же категории могут представлять различный **риск** взяточничества в зависимости от места, в котором они работают.

A.4.2 Оценив соответствующие **риски** взяточничества, организация может определить тип и уровень средств управления в области борьбы со взяточничеством, применяемые к каждой категории **риска**, а также может оценить, являются ли существующие средства управления адекватными. Если нет, средства управления могут быть соответствующим образом улучшены. Например, более высокий уровень управления, вероятно, будет применен в отношении мест с более высоким **риском** взяточничества и с более высокой категорией **риска** взяточничества делового партнера. Организация может определить приемлемость управления низкого уровня для видов деятельности или деловых партнеров с низким **риском** взяточничества. Некоторые из требований в данном документе прямо исключают необходимость применять эти требования к видам деятельности или деловым партнерам с низким **риском** взяточничества (хотя организация может по своему усмотрению применять их).

A.4.3 Организация может изменить характер сделки, проекта, деятельности или взаимоотношений таким образом, чтобы изменить характер и снизить степень **риска** взяточничества до уровня, который может быть адекватно управляем с помощью существующих, усиленных или дополнительных средств управления в области борьбы со взяточничеством.

A.4.4 Эта процедура оценки **риска** взяточничества не является пространной или чрезмерно сложной, а результаты оценки не обязательно окажутся правильными (например, сделка, оцененная как низкий **риск** взяточничества, может оказаться связанной со взяточничеством). По мере возможности результаты оценки **риска** взяточничества должны отражать фактические **риски** взяточничества, с которыми сталкивается организация. Процедуру следует разработать как инструмент, помогающий организации оценить и определить приоритетность **риска** взяточничества, и регулярно анализировать и пересматривать на основе изменений в организации или обстоятельствах (например, новые рынки или продукция, законодательные требования, полученный опыт).

Примечание - Дополнительное руководство приведено в ISO 31000.

А.5 Роли и обязанности руководящего органа и высшего руководства

А.5.1 Многие организации имеют ту или иную форму руководящего органа (например, совет директоров или наблюдательный совет), который имеет общие надзорные обязанности в отношении организации. Эти обязанности включают надзор за **системой менеджмента борьбы со взяточничеством** организации. **В** то же время руководящий орган, как правило, не осуществляет повседневное руководство деятельностью организации. Это роль исполнительного руководства (например, руководитель организации, директор по производству), которое в данном стандарте называют высшим руководством. **В** отношении **системы менеджмента борьбы со взяточничеством** руководящему органу следует быть осведомленным о содержании и функционировании системы менеджмента и следует осуществлять соответствующий контроль за адекватностью, результативностью и внедрением системы менеджмента. Ему следует регулярно получать информацию, касающуюся пригодности системы менеджмента, в ходе процесса анализа менеджмента (это может быть передано всему руководящему органу или комитету органа, например комитету по аудиту). **В** этом отношении подразделению по соблюдению требований в области борьбы со взяточничеством следует иметь возможность сообщать информацию о системе менеджмента непосредственно руководящему органу (или соответствующему его комитету).

А.5.2 Некоторые организации, особенно мелкие, могут не иметь отдельного руководящего органа, или роли руководящего органа и исполнительного руководства могут быть объединены в одну группу или даже исполняться одним лицом. В таких случаях группа или отдельное лицо будет иметь обязанности, указанные в данном документе для высшего руководства и руководящего органа.

Примечание - Приверженность лидерству иногда называют генеральной линией руководства или тоном, задаваемым руководством.

А.6 Подразделение по соблюдению требований в области борьбы со взяточничеством

А.6.1 Количество людей, работающих в подразделении по соблюдению требований в области борьбы со взяточничеством, зависит от таких факторов, как размер организации, степени **риска** взяточничества, с которыми сталкивается организация, и результирующая рабочая нагрузка на ответственного. В небольшой организации подразделением по соблюдению требований в области борьбы со взяточничеством, вероятно, будет один человек, на которого возложена эта обязанность на неполное рабочее время и который совмещает эту обязанность с другими обязанностями. В случае когда это оправдано степенью **риска** взяточничества и вытекающей из этого рабочей нагрузкой, обязанность подразделения по соблюдению требований в области борьбы со взяточничеством может быть возложена на одного человека на полный рабочий день. В крупных организациях эту функцию, скорее всего, будут выполнять несколько человек. Некоторые организации могут возложить эту обязанность на комитет, который обладает целым рядом соответствующих специальных знаний. Некоторые организации могут использовать третью сторону для выполнения части или всех функций подразделения по соблюдению требований в области борьбы со взяточничеством, и это приемлемо при условии, что соответствующий руководитель организации сохраняет полную обязанность и полномочия над подразделением по соблюдению требований в области борьбы со взяточничеством и осуществляет надзор за услугами, предоставляемыми третьей стороной.

А.6.2 Данный стандарт требует, чтобы в подразделении по соблюдению требований в области борьбы со взяточничеством набирали лиц (о), обладающих соответствующей компетентностью, статусом, полномочиями и независимостью. В этом отношении:

а) «компетентность» означает, что соответствующее лицо (а) имеет соответствующее образование, подготовку или опыт, лично способно выполнять требования к роли, а также способно узнавать о роли и выполнять ее надлежащим образом;

б) «статус» означает, что другой персонал, вероятно, будет прислушиваться и уважать мнение лица, на которое возложена обязанность ответственного по обеспечению соответствия;

с) «полномочия» означает, что соответствующее лицо (а), на которое возложена обязанность за обеспечение соответствия, получает достаточную власть от руководящего органа (если таковой имеется) и высшего руководства, чтобы иметь возможность результативно исполнять свои обязанности по обеспечению соответствия;

д) «независимость» означает, что соответствующее лицо (а), на которое возложена обязанность за обеспечение соответствия, по возможности персонально не участвует в деятельности организации, которая подвергается **риску** взяточничества. Этого легче достичь, когда организация назначает лицо

Учебно-методический материал

для выполнения этой роли на полный рабочий день, что сложнее для мелкой организации, которая назначила лицо по совместительству с другими функциями. В тех случаях, когда функция подразделения по соблюдению требований в области борьбы со взяточничеством осуществляется неполный рабочий день, эту роль не должно выполнять лицо, которое может подвергаться взяточничеству при выполнении своей основной функции. В случае очень маленькой организации, где может быть очень трудно достичь независимости, соответствующему лицу следует в меру своих возможностей отделить другие свои обязанности от обязанностей по обеспечению соответствия, чтобы быть беспристрастным.

А.6.3 Важно, чтобы подразделение по соблюдению требований в области борьбы со взяточничеством имело прямой доступ к высшему руководству и руководящему органу (если таковой имеется) для передачи соответствующей информации. Подразделению не следует отчитываться только перед другим менеджером в цепочке, который затем отчитывается перед высшим руководством, так как это увеличивает **риск** того, что сообщение, переданное подразделению по соблюдению требований в области борьбы со взяточничеством, не будет полностью или четко доведено до высшего руководства. Подразделению по соблюдению требований в области борьбы со взяточничеством также следует иметь прямую связь с руководящим органом (если таковой имеется) без участия высшего руководства. Это может быть либо полностью сформированный руководящий орган (например, совет директоров или наблюдательный совет), либо специально делегированный комитет руководящего органа или высшего руководства (например, комитет по аудиту или комитет по этике).

А.6.4 Основная обязанность подразделения по соблюдению требований в области борьбы со взяточничеством заключается в наблюдении за разработкой и внедрением **системы менеджмента борьбы со взяточничеством**. Это не следует путать с прямой ответственностью за результаты организации в области борьбы со взяточничеством и соблюдение действующего законодательства в области борьбы со взяточничеством. Каждый несет ответственность за то, чтобы вести себя этично и послушно, в том числе в соответствии с требованиями **системы менеджмента борьбы со взяточничеством** организации и законодательством в области борьбы со взяточничеством. Особенно важно, чтобы руководство взяло на себя роль лидерства в достижении соответствия в тех направлениях деятельности организации, за которые оно несет ответственность.

Примечание - Дополнительное руководство содержится в ISO 19600.

А.7 Ресурсы

Необходимые ресурсы зависят от таких факторов, как размер организации, характер ее деятельности и **риски** взяточничества, с которыми она сталкивается. Примеры ресурсов включают следующее.

а) **Людские ресурсы:** Следует иметь достаточное количество персонала, который способен уделять достаточно времени выполнению своих соответствующих обязанностей по борьбе со взяточничеством так, чтобы **система менеджмента борьбы со взяточничеством** могла функционировать результативно. Сюда входит назначение достаточного количества лиц (внутренних или внешних) для подразделения по соблюдению требований в области борьбы со взяточничеством.

б) **Физические ресурсы:** Следует иметь необходимые физические ресурсы в организации, а также в подразделении по обеспечению нормативно-правового соответствия в области борьбы со взяточничеством для результативного функционирования **системы менеджмента борьбы со взяточничеством**, например: офисные помещения, мебель, компьютерное оборудование и программное обеспечение, учебные материалы, телефоны, канцтовары.

с) **Финансовые ресурсы:** Следует сформировать бюджет, достаточный для работы подразделения по соблюдению требований в области борьбы со взяточничеством для результативного функционирования **системы менеджмента борьбы со взяточничеством**.

А.8 Процедуры найма

А.8.1 Предварительная проверка персонала

При проведении предварительной проверки лиц, нанимаемых на работу, организация, в зависимости от предлагаемых вакантных мест и соответствующего **риска** взяточничества, может предпринять такие действия, как:

а) обсуждение политики организации в области борьбы со взяточничеством с перспективным персоналом на собеседовании и формирование мнения о том, понимают ли они и принимают ли важность соответствия;

б) использование подходящих способов верификации точности квалификации перспективного персонала;

- с) использование подходящих способов получения удовлетворительных откликов от предыдущих работодателей перспективного персонала;
- д) использование подходящих способов определения того, был ли вовлечен во взяточничество перспективный персонал;
- е) использование подходящих способов верификации того, что организация не наймет перспективного сотрудника, который на предыдущем месте работы ненадлежащим образом отзывался об организации¹;
- ф) верификация того, что целью предложения о найме перспективному персоналу не является защита от неблагоприятного отношения к организации;
- д) использование подходящих способов идентификации отношения перспективного персонала с государственными должностными лицами.

А.8.2 Бонусы за пригодность

Механизмы компенсации, включая бонусы и мотивации, могут способствовать, даже непреднамеренно, участию персонала во взяточничестве. Например, если менеджер получает бонус на основе заключенного контракта с организацией, он может попытаться дать взятку или «закрыть глаза» на дающего взятку агента или партнера по совместному предприятию, так чтобы получить вознаграждение за этот контракт. Такой же результат может быть, если на менеджера оказывается слишком большое давление (например, если менеджера могут уволить за неспособность достичь чрезмерно амбициозных целевых показателей продаж). Организации необходимо уделять особое внимание этим аспектам компенсации, чтобы гарантировать, насколько это разумно, что такие компенсации не выступают как мотивация взяточничества.

Оценивание, продвижение, бонусы и другие вознаграждения персонала можно использовать как мотивацию пригодности для персонала в соответствии с политикой организации в области борьбы со взяточничеством и системой менеджмента **борьбы со** взяточничеством. Тем не менее в этом случае организации необходимо быть осторожной, так как угроза потери бонусов и т. д. может привести к тому, что персонал будет скрывать свои в системе менеджмента **борьбы со** взяточничеством.

Персоналу следует быть осведомленным о том, что нарушение требований **системы менеджмента** борьбы со взяточничеством с целью повышения рейтинга своей пригодности в других областях (например, достижение целевых показателей продаж) является неприемлемым и должно привести к корректирующим и (или) дисциплинарным действиям.

А.8.3 Конфликт интересов

Организации следует идентифицировать и оценить **риск** внутреннего и внешнего конфликта интересов. Организации следует четко информировать весь персонал об их обязанности сообщать о любом фактическом или потенциальном конфликте интересов, таком как семейный, финансовый или любой другой, который прямо или косвенно связан с их сферой деятельности. Это поможет организации идентифицировать ситуации, в которых персонал может способствовать или не предотвращать взяточничество или сообщать о нем, например:

- а) когда менеджер по продажам организации связан с менеджером по закупкам потребителя; или
- б) когда руководитель направления организации имеет личную финансовую заинтересованность в бизнесе конкурента.

Организации следует хранить запись о любых обстоятельствах фактического или потенциального конфликта интересов и о том, были ли предприняты действия для смягчения конфликта.

А.8.4 Взятничество среди персонала организации

А.8.4.1 Меры, необходимые для предупреждения, выявления и устранения **риска** дачи взяток персоналом организации от имени организации («исходящее взяточничество»), могут отличаться от мер, используемых для предупреждения, выявления и устранения **риска** взяточничества персонала организации («входящее взяточничество»). Например, способность идентифицировать и снизить **риск** входящего взяточничества может быть существенно ограничена доступностью информации, которая не находится под управлением организации (например, личный банковский счет сотрудника и данные о сделках по кредитной карте), применяемым законодательством (например, закон о неприкосновенности личной жизни) или другими факторами. Как результат, количество и типы средств управления, доступных для организации, чтобы снизить **риск** исходящего взяточничества, может перевесить количество средств управления, которые она может внедрить для снижения **риска** входящего взяточничества.

¹ Законодательство Республики Беларусь не содержит такого основания отказа в приеме на работу.

Учебно-методический материал

А.8.4.2 Взятничество среди персонала организации наиболее вероятно встречается у персонала, который способен принимать или влиять на решения от имени организации (например, менеджер по закупкам, который может заключать контракты; руководитель, который может одобрить выполненную работу; менеджер, который может одобрить персонал или утвердить заработные платы или поощрения; клерк, который готовит документы на гранты, лицензии и разрешения). Поскольку взятка, скорее всего, будет принята персоналом, выходя за область системы или управления организации, возможность организации предотвратить или выявить такие взятки может быть ограниченной.

А.8.4.3 В дополнение к мерам, указанным в А.8.1 и А.8.3, **риск** входящего взяточничества может быть уменьшен следующими требованиями данного стандарта, касающимися этого **риска**:

а) политика организации в области борьбы со взяточничеством (см. 5.2) должна четко запрещать вымогательство и получение взяток персоналом организации и любому сотруднику, работающему от ее имени;

б) материалами руководства и подготовки (см. 7.3) следует усилить этот запрет вымогательства и получения взяток и включать:

1) руководство по уведомлениям о подозрениях (см. 8.9);

2) ключевые положения политики организации, не предусматривающей ответных мер (см. 8.9);

с) политике организации в отношении подарков и представительских мероприятий (см. 8.7) следует ограничить принятие персоналом подарков и представительских мероприятий;

д) публикация на веб-сайте организации политики в области борьбы со взяточничеством и подробных сведений о том, как сообщать о взяточничестве, помогает определить ожидания деловых партнеров, с тем чтобы снизить вероятность того, что деловые партнеры будут предлагать взятки или персонал организации будет запрашивать или принимать взятки;

е) средства управления (см. 8.7 и 8.4), требующие, например, использования утвержденных поставщиков, тендерных закупок, не менее двух подписей на заключенных контрактах, одобрения работ и т. д., снизят **риск** коррупционных вознаграждений, одобрений, платежей или льгот.

А.8.4.4 Организация может также внедрить процедуры аудита для идентификации способов использования персоналом существующих слабых мест управления для личной выгоды. Такие процедуры могут включать:

а) анализ платежных ведомостей на фиктивные и повторные записи данных;

б) анализ записей деловых расходов персонала для идентификации необычных трат;

с) сопоставление платежных ведомостей персонала (например, номера банковских счетов и адресов) с информацией об адресе или банковском счете в главном файле поставщика организации для идентификации потенциальных сценариев конфликта интересов.

А.8.5 Временный штат или временные сотрудники

В некоторых случаях организация может иметь временный штат или временных сотрудников, которые предоставляются поставщиком рабочей силы или другим деловым партнером. В этом случае организации следует определить, адекватно ли ведется обработка **риска** взяточничества, создаваемого этим временным штатом или временными сотрудниками (если имеются), рассматривая временный штат или временных сотрудников как свой собственный персонал для подготовки и управления, или же применять соответствующие средства управления через делового партнера, который предоставил временный штат или временных сотрудников.

А.9 Осведомленность и подготовка

А.9.1 Цель подготовки заключается в том, чтобы помочь соответствующему персоналу понять, в зависимости от его роли в организации или самой организации, следующее:

а) **риски** взяточничества, с которыми он или его организация сталкиваются;

б) политику в области борьбы со взяточничеством;

с) аспекты **системы менеджмента борьбы со взяточничеством** относительно его роли;

д) любые необходимые предупреждающие и отчетные действия, которые они должны предпринять в отношении **риска** фактического или подозреваемого взяточничества.

А.9.2 Форма и степень подготовки зависят от размера организации и **рисков** взяточничества. Подготовка может проводиться в виде онлайн-модуля или в очной форме (например, занятия в аудиториях, на семинарах, круглый стол между соответствующими сотрудниками или личные занятия с преподавателем). Метод подготовки не так важен, как результат, который заключается в том, что всему соответствующему персоналу следует понимать вопросы, указанные в А.9.1.

А.9.3 Очная форма подготовки рекомендуется руководящему органу (если таковой имеется), а также всему персоналу (независимо от их должностей или иерархии в организации) и деловым партнерам, которые вовлечены в операции и процессы с **риском** взяточничества выше низкого.

А.9.4 Если соответствующее лицо (а), назначенное подразделением по соблюдению требований в области борьбы со взяточничеством, не обладает достаточным опытом, организации следует обеспечить необходимую ему подготовку для адекватного выполнения своих обязанностей.

А.9.5 Подготовка может проводиться как самостоятельная подготовка по борьбе с взяточничеством или как часть общей программы подготовки и этики или программы введения в должность.

А.9.6 Содержание подготовки может быть адаптировано к роли персонала. Персонал, который не сталкивается с каким-либо значительным **риском** взяточничества в своей роли, может получить подготовку по политике организации в очень простой форме, чтобы понимать политику и знать, что делать, если они видят потенциальное ее нарушение. Персоналу, роль которого связана с высоким **риском** взяточничества, следует пройти более детальную подготовку.

А.9.7 Подготовку следует повторять по мере необходимости, так чтобы персонал был в курсе политики и процедур организации, любых изменений, связанных с их ролью, и любых изменений в законодательной базе.

А.9.8 Применение требований к подготовке и осведомленности деловых партнеров, идентифицированных в соответствии с требованиями 7.3, представляет конкретные задачи, поскольку наемные сотрудники таких деловых партнеров, как правило, не работают непосредственно на организацию, а организация, как правило, не имеет непосредственного доступа к таким сотрудникам для их подготовки. Фактической подготовкой наемных сотрудников, работающих на деловых партнеров, обычно занимаются сами деловые партнеры или другие стороны, нанятые для этой цели. Важно, чтобы сотрудники, которые наняты деловыми партнерами, которые могут представлять для организации **риск** взяточничества выше низкого, знали об этой проблеме и проходили подготовку, достаточно предназначенную для снижения этого **риска**. Содержание 7.3 требует, чтобы организация как минимум идентифицировала деловых партнеров, наемным сотрудникам которых следует проходить подготовку по борьбе со взяточничеством, определила необходимое минимальное содержание такой подготовки и проследила за ее проведением. Сама подготовка может проводиться деловым партнером, назначенными другими сторонами или, по желанию, самой организацией.

Организация может сообщать об этих обязательствах своим деловым партнерам различными способами, в том числе в рамках договорных отношений.

А.10 Предварительная проверка

А.10.1 Назначение проведения предварительной проверки по определенным сделкам, проектам, видам деятельности, деловым партнерам или персоналу организации заключается в дальнейшей оценке области применения, масштаба и характера **рисков** взяточничества выше низкого, идентифицированных как часть оценки **риска** организации (см. 4.5). Она также служит в качестве дополнительного, целенаправленного управления по предупреждению и выявлению **риска** взяточничества и информирует организацию о решении отложить, прекратить или пересмотреть эти сделки, проекты или взаимоотношения с деловыми партнерами или персоналом.

А.10.2 В отношении проектов, сделок и видов деятельности факторы, которые организация может считать полезными для оценки, включают:

- а) структуру, характер и сложность (например, прямые продажи или через посредников, уровень скидки, заключение контракта и порядок проведения тендера);
- б) организацию финансирования и платежей;
- с) область применения организации и имеющиеся ресурсы;
- д) уровень управления и возможность наблюдения;
- е) деловых партнеров и другие вовлеченные третьи стороны (включая государственных должностных лиц);
- ф) связи между любыми сторонами, указанными в перечислении е), и государственными должностными лицами;
- д) компетентность и квалификацию вовлеченных сторон;
- h) репутацию клиента;
- і) местоположение;
- ј) отчеты на рынке или в прессе.

А.10.3 В отношении возможной предварительной проверки деловых партнеров:

Учебно-методический материал

а) факторы, которые организация может считать полезными для оценки делового партнера, включают:

1) является ли деловой партнер законопослушным юридическим субъектом, как продемонстрировано такими индикаторами, как корпоративные регистрационные документы, ежегодная финансовая отчетность, идентификационный номер налогоплательщика, допуск ценных бумаг к официальной торговле на фондовой бирже;

2) имеет ли деловой партнер квалификацию, опыт и ресурсы, необходимые для ведения бизнеса, для которого он заключает контракт;

3) имеет ли и в какой степени деловой партнер **систему менеджмента борьбы со взяточничеством**;

4) имеет ли деловой партнер репутацию взяточника, мошенника, обманщика, или есть данные о его аналогичном недобросовестном поведении, или он был под следствием, осужден, наказан или отстранен от должности за взяточничество или аналогичное преступное поведение;

5) идентичность акционеров (включая конечного бенефициарного владельца (ев)) и высшего руководства делового партнера и:

i) имеют ли репутацию взяточника, мошенника, обманщика или есть данные об их аналогичном недобросовестном поведении;

ii) были ли под следствием, осуждены, наказаны или отстранены от должности за взяточничество или аналогичное преступное поведение;

iii) имеют ли прямые или косвенные связи с потребителями или клиентами организации или соответствующим государственным должностным лицом, что может привести к взяточничеству (сюда входят лица, которые сами не являются государственными должностными лицами, но которые могут быть прямо или косвенно связаны с государственными должностными лицами, кандидатами на государственные должности и т. д.);

б) структура сделки и форма платежа;

б) характер, тип и степень предпринятой предварительной проверки будут зависеть от таких факторов, как способность организации получить достаточную информацию, стоимость полученной информации и степень возможного **риска** взяточничества, представленного взаимоотношениями;

с) следует, чтобы процедуры предварительной проверки, внедряемые организацией в отношении ее деловых партнеров, соответствовали подобным уровням **риска** взяточничества (деловые партнеры с высоким **риском** взяточничества в местах или на рынках, где существует высокий **риск** взяточничества, вероятно, потребуют предварительную проверку значительно более высокого уровня, чем бизнес-партнеры с низким **риском** взяточничества в местах или на рынках с низким уровнем взяточничества);

д) различные типы деловых партнеров, вероятно, потребуют предварительной проверки различного уровня, например:

1) с точки зрения потенциальной юридической и финансовой ответственности деловые партнеры представляют более высокий **риск** взяточничества для организации, когда они действуют от имени организации или в ее интересах, чем когда они предоставляют организации продукцию или услуги. Например, агент, участвующий в оказании помощи организации в получении контракта, может заплатить взятку менеджеру потребителя организации, чтобы помочь организации выиграть контракт, и это может привести к тому, что организация будет нести ответственность за коррупционное поведение агента. В результате предварительная проверка организации в отношении агента, вероятно, будет как можно более всесторонней. С другой стороны, поставщик, продающий оборудование или материалы организации и не имеющий отношения к потребителям организации или государственным должностным лицам, которые имеют отношение к деятельности организации, с меньшей вероятностью сможет заплатить взятку от имени организации или в ее интересах, и поэтому уровень предварительной проверки поставщика может быть ниже;

2) уровень влияния, которое организация оказывает на своих деловых партнеров, также влияет на способность организации получать информацию непосредственно от этих деловых партнеров как часть ее предварительной проверки. Организация может относительно легко запросить у своих агентов и партнеров по совместным предприятиям подробную информацию о себе как часть предварительной проверки перед началом работы с ними, поскольку организация имеет степень выбора в отношении того, с кем она заключает контракты в этой ситуации. В тоже время организации может быть сложнее потребовать от потребителя или клиента предоставить информацию о себе или заполнить анкету предварительной проверки. Это может быть связано с тем, что у организации недостаточно влияния на потребителя или клиента, чтобы иметь возможность сделать это (например, когда организация участвует в конкурентных торгах на предоставление услуг потребителю);

е) предварительная проверка, предпринятая организацией в отношении ее деловых партнеров, может включать, например:

1) анкету, высылаемую деловому партнеру, в которой его просят ответить на вопросы, указанные в А.10.3, перечисление а);

2) веб-поиск, касающийся делового партнера и его акционеров и высшего руководства, для идентификации какой-либо информации, связанной со взяточничеством;

3) поиск подходящих государственных, юридических и международных ресурсов для получения соответствующей информации;

4) проверка общедоступных списков запрещенных организаций, которые ограничены или запрещены к заключению договоров с государственными или правительственными учреждениями, хранящихся национальными или местными органами власти или многосторонними учреждениями, такими как Всемирный банк;

5) проведение запросов соответствующих других сторон об этической репутации делового партнера;

6) назначение других лиц или организаций, обладающих соответствующим опытом для оказания помощи в процессе предварительной проверки;

ф) деловому партнеру могут быть заданы дополнительные вопросы, основанные на результатах предварительной проверки (например, для разъяснения любой негативной информации).

А.10.4 Предварительная проверка не является совершенным инструментом. Отсутствие негативной информации не обязательно означает, что деловой партнер не представляет **риска** взяточничества. Негативная информация не обязательно означает, что деловой партнер представляет **риск** взяточничества. В тоже время необходимо, чтобы результаты были тщательно и рационально оценены организацией на основе имеющихся у нее фактов. Общее намерение заключается в том, что организация делает разумные и соразмерные запросы о деловом партнере, принимая во внимание деятельность, которую будет осуществлять деловой партнер, и **риск** взяточничества, присущий этой деятельности, чтобы сформировать разумное суждение об уровне **риска** взяточничества, которому подвергается организация, если она работает с этим деловым партнером.

А.10.5 Предварительная проверка персонала описана в А.8.1.

А.11 Финансовое управление

Финансовое управление представлено системами менеджмента и процессами, внедренными организацией для надлежащего управления финансовыми сделками и точной, полной и своевременной регистрации этих сделок. В зависимости от размера организации и сделки финансовое управление, осуществляемое организацией, которое может снизить **риск** взяточничества, может включать, например:

а) внедрение разделения обязанностей, так чтобы одно и то же лицо не могло одновременно инициировать и одобрять платежи;

б) внедрение соответствующих многоуровневых полномочий для одобрения платежа (таким образом, что более крупные сделки требуют одобрения со стороны более высокого руководства);

с) верификацию того, что назначение получателя платежа и выполняемые работы или предоставляемые услуги были одобрены соответствующими механизмами одобрения организации;

д) требование не менее двух подписей для одобрения платежа;

е) требование, чтобы к одобренным платежам прилагалась соответствующая подтверждающая документация;

ф) ограничение использования наличных и внедрение результативных методов управления за денежными средствами;

д) требование, чтобы категории платежей и описания в счетах были точными и понятными;

h) выполнение периодического анализа со стороны руководства значимых финансовых операций;

и) проведение периодических и независимых финансовых аудитов и изменение на регулярной основе лица или организации, которые проводят аудит.

А.12 Нефинансовое управление

Нефинансовое управление представлено системами менеджмента и процессами, внедренными организацией, для оказания ей помощи в обеспечении надлежащего управления закупками, производством, торговлей и другими нефинансовыми аспектами ее деятельности. В зависимости от размера организации и сделки управление закупками, производством, торговлей и другое нефинансовое управление, осуществляемое организацией, которое может снизить **риск** взяточничества, может включать, например, следующие средства управления:

Учебно-методический материал

а) использование утвержденных подрядчиков, субподрядчиков, поставщиков и консультантов, которые прошли процесс предквалификации, в рамках которого оценивается вероятность их участия во взяточничестве; этот процесс, вероятно, будет включать в себя предварительную проверку такого типа, как установлено в разделе А. 10;

б) оценивание:

1) необходимость и легитимность услуг, которые будут предоставлены деловым партнером (за исключением клиентов или потребителей) организации;

2) были ли услуги выполнены надлежащим образом;

3) насколько целесообразны и соразмерны платежи деловому партнеру за предоставляемые услуги. Это особенно важно для того, чтобы избежать **риска** использования деловым партнером части суммы полученного от организации платежа для дачи взятки от имени или в интересах этой организации. Например, если агент назначен организацией для оказания помощи в продажах и ему будут выплачены комиссионные или вознаграждение за получение контракта с организацией, организация должна быть удовлетворена тем, что выплаченный платеж комиссионных целесообразен и соразмерен легитимности услуг, фактически выполненных этим агентом, с учетом принимаемого **риска**, в случае если контракт не будет заключен. Если выплачены непропорционально большие комиссионные или вознаграждение, существует повышенный **риск** того, что часть этого платежа может быть неправомерно использована агентом для склонения государственного должностного лица или сотрудника клиента организации к заключению контракта с организацией. Организация может также запросить у своих деловых партнеров документацию, подтверждающую, что услуги были предоставлены;

с) заключение контрактов, где это возможно и разумно, только после честного и, где это уместно, прозрачного конкурсного процесса торгов при участии не менее трех претендентов;

д) требование не менее двух лиц для оценки тендеров и одобрение заключения контракта;

е) внедрение разделения обязанностей, так чтобы персонал, который одобряет размещение контракта, отличался от того, который запрашивает размещение контракта, и был из другого департамента или подразделения, а также, чтобы те, кто управляет контрактом или одобряет выполненную работу по контракту были разные люди;

ф) требование подписи не менее двух лиц на контрактах и на документах, которые изменяют сроки контракта или одобряют выполненную работу или поставки, предусмотренные контрактом;

д) установление более высокого уровня менеджмента надзора за сделками с потенциально высоким **риском** взяточничества;

h) защита целостности данных о тендерах и другой ценообразующей информации посредством ограничения доступа соответствующим людям;

i) обеспечение соответствующих инструментов и шаблонов для персонала (например, практическое руководство, предписания и запреты, поэтапное одобрение, чек-листы, формы, IT-технологии).

Примечание-Дополнительные примеры управления и руководство приведены в ISO 19600.

А.13 Внедрение системы менеджмента борьбы со взяточничеством подконтрольными (дочерними) организациями и деловыми партнерами

А.13.1 Общие положения

А.13.1.1 Причина установления требования в 8.5 заключается в том, что как подконтрольные организации, так и деловые партнеры могут представлять **риск** взяточничества для организации. Типы **риска** взяточничества, которые организация стремится избежать в этих случаях, например, следующие:

а) дача взятки дочерним предприятием организации, в результате чего организация может быть привлечена к ответственности;

б) дача взятки совместным предприятием или партнером по совместному предприятию, чтобы выиграть работу для совместного предприятия, в котором участвует организация;

с) вымогательство менеджером по закупкам потребителя или клиента у организации в обмен на заключение контракта;

д) требование клиента организации назначить установленного субподрядчика или поставщика в обстоятельствах, когда менеджер клиента или государственное должностное лицо могут быть лично заинтересованы в этом назначении;

е) дача агентом организации взятки менеджеру потребителя организации и от имени организации;

ф) дача взятки поставщиком или субподрядчиком организации менеджеру по закупкам организации в обмен на заключение контракта.

А.13.1.2 Если подконтрольная организация или деловой партнер внедрили средства управления в области борьбы со взяточничеством в отношении этих **рисков**, то последующий **риск** взяточничества для организации обычно снижается.

А.13.1.3 Требование в 8.5 делает различие между теми организациями, над которыми организация имеет управление, и теми, над которыми она управления не имеет. Для назначения этого требования организация имеет управление над другой организацией, если она прямо или косвенно управляет менеджментом этой организации. Организация может иметь управление, например, над дочерним предприятием, совместным предприятием или консорциумом через большинство голосов в совете директоров или через контрольный пакет акций. Организация не имеет управления над другой организацией для назначения этого требования только потому, что она поручает большой объем работы этой другой организации.

А.13.2 Подконтрольные организации

А.13.2.1 Разумно ожидать, что организация потребует, чтобы любая другая подконтрольная организация внедряла разумные и соразмерные средства управления в области борьбы со взяточничеством. Это может быть либо контролируемая организация, внедряющая ту же **систему менеджмента** борьбы со взяточничеством, что и сама организация, либо контролируемая организация, внедряющая свои собственные средства управления в области борьбы со взяточничеством. Таким средствам управления следует быть разумными и соразмерными в отношении **рисков** взяточничества, с которыми сталкивается подконтрольная организация, с учетом оценки **рисков** взяточничества, проводимой в соответствии с 4.5.

А.13.2.2 Там, где деловой партнер подконтролен организации (например, в совместном предприятии, в котором организация имеет менеджмент управления), он подпадает под требования 8.5.1.

А.13.3 Неподконтрольные деловые партнеры

А.13.3.1 В отношении деловых партнеров, которые не подконтрольны организации, организации может не потребоваться предпринимать шаги, указанные в 8.5.2, чтобы требовать внедрения деловым партнером средств управления в области борьбы со взяточничеством в следующих обстоятельствах:

а) там, где деловой партнер представляет незначительный **риск** взяточничества или такой **риск** вообще отсутствует; или

б) там, где деловой партнер представляет **риск** взяточничества выше низкого, но средства управления, которые могут быть реализованы бизнес-партнером, не помогут снизить соответствующий **риск** (нет смысла настаивать на том, чтобы деловой партнер внедрял средства управления, которые не помогут; однако в этом случае организация будет учитывать этот фактор в своей оценке **риска**, чтобы информировать о своем решении относительно того, какстроить взаимоотношения и стоит ли их продолжать).

Это отражает разумность и соразмерность данного документа.

А.13.3.2 Если оценка **риска** взяточничества (см. 4.5) или предварительная проверка (см. 8.2) приводит к заключению, что неподконтрольный деловой партнер представляет **риск** взяточничества выше низкого и что средства управления в области борьбы со взяточничеством, осуществляемые деловым партнером, помогут снизить этот **риск** взяточничества, организации следует предпринять следующие дополнительные шаги по 8.5:

а) организация определяет, имеет ли деловой партнер надлежащие средства управления в области борьбы со взяточничеством, которые управляют соответствующим **риском** взяточничества. Организации следует определить это сразу после надлежащей предварительной проверки (см. раздел А.10). Организация пытается верифицировать, что эти средства управления управляют **риском** взяточничества, относящимся к сделке между организацией и деловым партнером. Организации не требуется верифицировать, что данный деловой партнер осуществляет более широкое управление над своими **рисками** взяточничества. Следует отметить, что как степень управления, так и шаги, которые необходимо принять организации для верификации этих средств управления, должны быть разумными и соразмерными соответствующему **риску** взяточничества. Если организация определила, насколько это разумно, что у делового партнера имеются соответствующие средства управления, то требование 8.5 применяются в отношении этого делового партнера. См. А.13.3.4 для пояснения соответствующих типов управления;

б) если организация идентифицировала, что у делового партнера нет соответствующих средств управления в области борьбы со взяточничеством, которые управляют соответствующими **рисками** взяточничества, или если невозможно верифицировать, есть ли у него эти средства управления, организация предпринимает следующие дополнительные шаги:

Учебно-методический материал

1) если это целесообразно (см. А. 13.3.3), организация требует, чтобы деловой партнер внедрил средства управления в области борьбы со взяточничеством (см. А.13.3.4) в отношении соответствующей сделки, проекта или вида деятельности;

2) там, где нецелесообразно (см. А.13.3.3) требовать от делового партнера внедрения средств управления в области борьбы со взяточничеством, организация учитывает этот фактор при оценке **рисков** взяточничества, которые представляет деловой партнер, и способ, которым организация управляет такими **рисками**. Это не означает, что организация не может продолжать взаимоотношения или сделки. Тем не менее организации следует рассмотреть как часть оценки **риска** взяточничества вероятность того, что деловой партнер будет вовлечен во взяточничество, и организации следует принять во внимание отсутствие таких средств управления при оценке общего **риска** взяточничества. Если организация считает, что **риски** взяточничества, связанные с этим деловым партнером, неприемлемо высоки, и **риск** взяточничества не может быть уменьшен другими способами (например, реструктуризация сделки), то будут применяться положения 8.8.

А.13.3.3 Целесообразно или нет для организации требовать от неподконтрольного делового партнера внедрения средств управления зависит от обстоятельств. Например:

а) это будет разумно, когда организация имеет значительную степень влияния на делового партнера. Например, когда организация назначает агента, который будет действовать от ее имени в сделке, или назначает субподрядчика с большим объемом работ. В этом случае организация обычно способна сделать внедрение средств управления в области борьбы со взяточничеством условием назначения;

б) это, как правило, не будет разумно, когда организация не имеет значительной степени влияния на делового партнера, например, на:

1) заказчика проекта;

2) установленного субподрядчика или поставщика, нормированного заказчиком;

3) главного субподрядчика или поставщика, когда возможности диктовать свои условия у поставщика или субподрядчика намного больше, чем у организации (например, когда организация покупает компоненты у крупного поставщика на стандартных условиях этого поставщика);

с) это, как правило, не будет разумно, когда у делового партнера недостаточно ресурсов или опыта для внедрения средств управления.

А.13.3.4 Типы управления, требуемые организацией, зависят от обстоятельств. Следует, чтобы они были разумны и соразмерны **риску** взяточничества, и как минимум следует включать соответствующий **риск** взяточничества в свою область применения. В зависимости от характера делового партнера и характера **риска** взяточничества, который он представляет, организация может, например, предпринять следующие шаги:

а) в случае делового партнера с высоким **риском** взяточничества, имеющего большой и сложный объем работы, организация может потребовать от делового партнера внедрения средств управления, эквивалентных тем, которые требуются настоящим документом в отношении **рисков** взяточничества, которые он представляет для организации;

б) в случае делового партнера со средним объемом работ и средним **риском** взяточничества организация может потребовать от делового партнера внедрения некоторых минимальных требований в области борьбы со взяточничеством в отношении сделки, например: разработки политики в области борьбы со взяточничеством, подготовки своих соответствующих сотрудников, назначения менеджера, ответственного за соответствие нормам в отношении сделки, контроля за ключевыми платежами и линии оповещения;

с) в случае мелких деловых партнеров, которые имеют конкретный объем работы (например, агент или второстепенный поставщик), организация может потребовать подготовки для соответствующих сотрудников и контроля над ключевыми платежами и подарками и представительскими мероприятиями.

Управление необходимо только в отношении сделки между организацией и деловым партнером (хотя на практике этот бизнес-партнер может иметь контроль и в отношении всего своего бизнеса).

Выше приведены только примеры. Важной проблемой для организации является идентификация ключевых **рисков** взяточничества в отношении сделки и требование, насколько это практически возможно, от делового партнера внедрять разумные и соразмерные средства управления над этими ключевыми **рисками** взяточничества.

А.13.3.5 Организация обычно будет предъявлять эти требования к неподконтрольному деловому партнеру в качестве предварительного условия для работы с ним и (или) как часть документации по контракту.

А.13.3.6 Организации не требуется подтверждать полное соответствие неподконтрольного делового партнера этим требованиям. В тоже время организации следует принять разумные шаги, для того чтобы убедиться, что деловой партнер выполняет свои обязательства (например, запросив у делового

партнера копии документации по политике его организации). В случаях высокого **риска** взяточничества (например, агент) организация может внедрить процедуры мониторинга, отчетности и (или) аудита.

А.13.3.7 Поскольку для внедрения средств управления в области борьбы со взяточничеством может потребоваться некоторое время, вполне вероятно, что организации целесообразно предоставить своим деловым партнерам время для осуществления таких средств управления. Организация может продолжать работу с этим деловым партнером в промежутке, однако отсутствие такого управления будет являться одним из факторов оценки **рисков** и проведения предварительной проверки. В то же время организации следует рассмотреть вопрос о требовании права расторгнуть соответствующий контракт или соглашение, если деловой партнер не обеспечивает результативного и своевременного внедрения необходимых средств управления.

А.14 Обязательства по борьбе со взяточничеством

А.14.1 Это требование взять на себя обязательства по борьбе со взяточничеством применяется только в отношении деловых партнеров, которые представляют собой **риск** взяточничества выше низкого.

А.14.2 Риск взяточничества в отношении сделки, вероятно, будет низким, когда, например:

- a) организация закупает небольшое количество товаров по очень низкой стоимости;
- b) организация бронирует авиабилеты или гостиничные номера онлайн непосредственно в авиакомпании или отеле;
- c) организация поставляет дешевые товары или услуги непосредственно потребителю (например, продукты питания, билеты в кино).

В таких случаях организации не требуется брать на себя обязательства по борьбе со взяточничеством от этих поставщиков или клиентов с низким уровнем взяточничества.

А.14.3 В случае если деловой партнер представляет **риск** взяточничества выше низкого, организации следует, если есть возможность, потребовать от делового партнера взять на себя обязательства по борьбе со взяточничеством.

a) Обычно практически целесообразно требовать выполнения таких обязательств, когда организация имеет влияние на делового партнера и может настоять на том, чтобы партнер по бизнесу взял на себя эти обязательства. Организация, вероятно, сможет требовать выполнения этих обязательств, например, когда организация назначает агента, который будет действовать от ее имени в сделке, или назначает субподрядчика с большим объемом работ.

b) Организация может иметь недостаточно влияния, чтобы иметь возможность потребовать взятия таких обязательств в отношении, например, работы с крупными потребителями или клиентами, или, например, при закупке компонентов у крупного поставщика на его стандартных условиях. В этих случаях отсутствие таких положений не означает, что не следует продолжать работу по проекту или прерывать взаимоотношения, а следует учесть отсутствие такого обязательства как соответствующий фактор при оценке **риска** взяточничества и предварительной проверке, проводимых в соответствии с 4.5 и 8.2.

А.14.4 Такие обязательства по мере возможности следует получать в письменной форме. Это может быть отдельный документ о взятии обязательств или часть контракта между организацией и деловым партнером.

А.15 Подарки, представительские мероприятия, добровольное пожертвование и подобные материальные поощрения

А.15.1 Организация должна быть осведомлена, что подарки, представительские мероприятия, добровольные пожертвования и другие поощрения могут восприниматься третьей стороной (например, конкурентом по бизнесу, прессой, прокурором или судьей) как взятки, даже если ни даритель, ни получатель не намеревались этого делать. Полезный механизм управления заключается в том, чтобы по возможности избегать любых подарков, представительских мероприятий, добровольных пожертвований и других поощрений, которые могут быть вполне обоснованно восприняты третьей стороной как взятки.

А.15.2 Материальные поощрения, описанные в 8.7, могут включать, например:

- a) подарки, развлечения и представительские мероприятия;
- b) политические и благотворительные пожертвования;
- c) поездки представителя клиента или государственного должностного лица;
- d) расходы на рекламу;
- e) спонсорство;
- f) развитие местного региона;

Учебно-методический материал

- g) подготовку;
- h) членство в клубах;
- i) личное расположение;
- j) конфиденциальную информацию и информацию для привилегированных пользователей.

A.15.3 В отношении подарков и представительских мероприятий процедуры, внедряемые организацией, могут, например, быть направлены на:

- a) управление степенью и частотой подарков и представительских мероприятий посредством:
 - 1) полного запрета на все подарки и представительские мероприятия; или
 - 2) разрешения подарков и представительских мероприятий, но ограничивая их такими факторами, как:
 - i) максимальные расходы (которые могут варьироваться в зависимости от типа подарка и места представительского мероприятия);
 - ii) частота (относительно небольшие подарки и представительское мероприятие могут накапливаться в большом количестве при повторении);
 - iii) время (например, не во время или непосредственно до или после переговоров);
 - iv) целесообразность (с учетом места, сектора и права старшинства дарителя или получателя);
 - v) идентичность получателя (например, лица, имеющие право заключать контракты или одобрять разрешительные документы, сертификаты или платежи);
 - vi) взаимность (никто в организации не может получить подарок или представительское мероприятие, превышающие по стоимости такие расходы, которые им позволено иметь);
 - vii) нормативно-правовое и законодательное регулирование (в некоторых местах и организациях могут действовать запреты или средства управления на местах);
- b) требования, чтобы соответствующий менеджер предварительно одобрил количество подарков и представительских мероприятий свыше определенного значения или частоту их проведения;
- c) требования, чтобы подарки и представительское мероприятие свыше определенного значения или частоты проводились открыто и под надзором, результативно документировались (например, в реестре или бухгалтерской книге).

A.15.4 В отношении политических или благотворительных пожертвований, спонсорства, расходов на рекламу и развитие местного региона процедуры, внедряемые организацией, могут быть направлены, например, на:

- a) запрет платежей, которые предназначены для оказания влияния или могут обоснованно восприниматься как влияние на получение тендера или иного решения в пользу организации;
- b) проведение предварительной проверки политической партии, благотворительной организации или другого получателя, чтобы определить, являются ли они законными и не используются в качестве канала для взяточничества (например, проверка может включать поиск в интернете или других подходящих источниках информации с целью выяснить, имеют ли руководители политической партии или благотворительной организаций репутацию взяточника, или есть ли данные относительно их аналогичного преступного поведения, или есть ли у них связи с проектами организации или ее потребителями);
- c) требование одобрения платежа соответствующим менеджером;
- d) требование предать гласности этот платеж;
- e) подтверждение, что данный платеж разрешен действующим законодательством и нормативными актами;
- f) намерение избежать выплат непосредственно до, после или во время переговоров по контракту.

A.15.5 В отношении поездок представителя клиента или государственного должного лица процедуры, внедряемые организацией, могут быть направлены, например, на:

- a) получение платежей, только разрешенных процедурами клиента или государственного органа, применяемыми законодательством и нормативными актами;
- b) оплату только поездок, если это необходимо, для надлежащего выполнения обязанностей представителя клиента или государственного должностного лица (например, чтобы проверять процедуры в области качества на предприятии организации);
- c) требование одобрения платежа соответствующим менеджером организации;
- d) требование по возможности уведомлять руководителя государственного должностного лица или работодателя или подразделение по соблюдению требований в области борьбы со взяточничеством о поездке и организованных представительских приемах;
- e) ограничение платежей необходимыми расходами на проезд, проживание и питание, непосредственно связанных с разумным маршрутом поездки;

- f) ограничение до разумного уровня развлечений в соответствии с политикой организации в отношении подарков и представительских мероприятий;
- д) запрещение оплаты расходов членам семьи или друзьям;
- h) запрещение оплаты расходов на отдых или оздоровление.

А. 16 Внутренний аудит

А.16.1 Требование в 9.2 не означает, что организация обязана иметь свое собственное отдельное подразделение внутреннего аудита. От организации требуется назначить подходящее, компетентное и независимое подразделение или лицо, ответственное за проведение этого аудита. Организация может привлечь третью сторону для выполнения всей программы внутреннего аудита или может привлечь третье лицо для выполнения определенных частей существующей программы.

А.16.2 Частота аудита будет зависеть от требований организации. Вполне вероятно, что некоторые примеры проектов, контрактов, процедур, средств управления и систем будут отбираться для ежегодного аудита.

А.16.3 Отбор выборки может быть основан на **риске**, так что, например, проект с высоким **риском** взяточничества будет выбран для аудита в приоритетном порядке по сравнению с проектом с низким **риском** взяточничества.

А.16.4 Аудиты обычно необходимо планировать заранее, чтобы у соответствующих сторон были необходимые документы и время. Однако в некоторых случаях организация может посчитать полезным проведение аудита, которого не ожидают аудируемые стороны.

А.16.5 Если в организации есть руководящий орган, этот орган может на свое усмотрение руководить выбором организации и частотой проведения аудитов, которые он сочтет необходимыми, для обеспечения независимости и содействия тому, чтобы аудиты были нацелены на основные области **риска** взяточничества организации. Руководящий орган также может потребовать доступа ко всем отчетам и результатам аудита и чтобы результаты любого аудита, идентифицировавшего определенные типы проблем с повышенным **риском** взяточничества или индикаторы **рисков** взяточничества, были доведены до сведения руководящего органа по завершении аудита.

А.16.6 Назначение аудита состоит в том, чтобы предоставить руководящему органу (если таковой имеется) и высшему руководству достаточные гарантии, что **система менеджмента борьбы со взяточничеством** была внедрена и результативно функционирует, помогая предотвратить и выявить взяточничество и обеспечить средства сдерживания для любого потенциально коррумпированного персонала (поскольку он будет осведомлен, что их проект или департамент может быть выбран для аудита).

А.17 Документированная информация

Документированная информация в соответствии с 7.5.1 может включать:

- a) получение персоналом политики в области борьбы со взяточничеством;
- b) предоставление политики в области борьбы со взяточничеством деловым партнерам, которые представляют **риск** взяточничества выше низкого;
- c) политику, процедуры и средства управления **системы менеджмента борьбы со взяточничеством**;
- d) результаты оценки **риска** взяточничества (см. 4.5);
- e) программы подготовки по борьбе со взяточничеством (см. 7.3);
- f) выполненную предварительную проверку (см. 8.2);
- д) меры, принятые по внедрению **системы менеджмента борьбы со взяточничеством**;
- h) одобрения и записи о подарках, представительских мероприятиях, добровольных пожертвованиях и подобных материальных поощрениях, предоставленных и полученных (см. 8.7);
- i) действия и результаты по вопросам, поднятым в отношении:
 - 1) любых недостатков **системы менеджмента борьбы со взяточничеством**;
 - 2) случаев попыток, подозреваемого или фактического взяточничества;
- ж) результаты мониторинга, расследования или аудита, проводимых организацией или третьими лицами.

А.18 Расследование и решение проблем со взяточничеством

А.18.1 Данный стандарт требует, чтобы организация внедрила соответствующие процедуры по расследованию и решению любых проблем со взяточничеством или нарушения средств управления

Учебно-методический материал

борьбы со взяточничеством, о которых сообщается, которые выявляются или обоснованно подозреваются. То, как организация расследует и решает конкретную проблему, зависит от обстоятельств. Каждая ситуация индивидуальна, и реакция организации должна быть разумной и соразмерной обстоятельствам. Сообщение о серьезной проблеме подозрения во взяточничестве потребует гораздо более срочных, значительных и подробных действий, чем незначительное нарушение средств управления борьбой со взяточничеством. Приведенные ниже рекомендации предназначены только для руководства, и их не следует рассматривать как предписывающие.

A.18.2 Подразделению по соблюдению требований желательно получать любые сообщения о подозреваемом или фактическом взяточничестве, а также о нарушении средств управления борьбой со взяточничеством. Если отчеты передаются в первую очередь другому лицу, то в процедурах следует установить требования, чтобы этот отчет был передан в подразделение по соблюдению требований как можно скорее. В некоторых случаях подразделение по соблюдению требований будет само идентифицировать подозрение или нарушение.

A.18.3 В процедуре следует определить, кто несет ответственность за принятие решения, как расследовать проблему и решать ее. Например:

а) небольшая организация может внедрить процедуру, в соответствии с которой обо всех проблемах любой величины подразделению по соблюдению требований следует немедленно сообщать высшему руководству, которое принимает решение о том, как реагировать;

б) более крупная организация может внедрить процедуру, в соответствии с которой:

1) мелкими проблемами занимается подразделение по соблюдению требований, при этом периодически предоставляющее общий отчет обо всех мелких проблемах высшему руководству;

2) о крупных проблемах подразделение по соблюдению требований сразу же должно сообщать высшему руководству для принятия решения о том, как реагировать.

A.18.4 Когда идентифицирована какая-либо проблема, высшему руководству или подразделению по соблюдению требований (в зависимости от конкретного случая) следует оценить известные факты и потенциальную сложность проблемы. Если у них еще нет достаточных фактов для принятия решения, им следует начать расследование.

A.18.5 Расследование следует выполнять лицу, которое не было вовлечено в данную проблему. Это может быть менеджер из подразделения по соблюдению требований, внутреннего аудита, другой соответствующий менеджер или соответствующая третья сторона. Лицу, проводящему расследование, следует иметь соответствующие полномочия, ресурсы и доступ к высшему руководству для обеспечения результативного проведения расследования. Лицу, проводящему расследование, желательно иметь подготовку или опыт в проведении расследования. При расследовании следует оперативно установить факты и собрать все необходимые доказательства, например:

а) навести справки для установления фактов;

б) собрать все относящиеся к делу документы и другие свидетельства;

с) получить свидетельские показания;

д) там, где это возможно и разумно, затребовать отчеты по проблеме в письменной форме с подписью лиц, составлявших эти отчеты.

A.18.6 При проведении расследования и любых последующих действий организации необходимо учитывать соответствующие факторы, например:

а) применяемые законы (может потребоваться консультация юриста);

б) безопасность персонала;

с) **риск** клеветы при подаче заявлений;

д) защиту людей, выполняющих отчеты, и других лиц, вовлеченных или упоминаемых в отчете (см. 8.9);

е) потенциальную уголовную, гражданско-правовую и административную ответственность, финансовые потери и подрыв репутации организации и отдельных работников;

ф) все правовые обязательства или заинтересованность организации в отчетности перед вышестоящими органами;

д) сохранение конфиденциальности проблемы и расследования до установления фактов;

h) требование со стороны высшего руководства полного сотрудничества персонала в расследовании.

A.18.7 Результаты расследования следует довести до высшего руководства или подразделения по соблюдению требований в зависимости от обстоятельств. Если результаты сообщают высшему руководству, то с ними следует также ознакомить подразделение по соблюдению требований в области борьбы со взяточничеством.

А.18.8 После того как организация завершит свое расследование и (или) получит достаточно информации для принятия решения, организации следует внедрить соответствующие последующие действия. В зависимости от обстоятельств и серьезности проблемы они могут включать одно или несколько действий:

- а) прекращение, выход из или изменение участия организации в проекте, сделке или контракте;
- б) возмещение или востребование обратно каких-либо полученных необоснованных выплат;
- с) привлечение к дисциплинарной ответственности персонала (которое в зависимости от серьезности проблемы может варьироваться от предупреждения за незначительное правонарушение до увольнения за серьезное правонарушение);
- д) отчет вышестоящим органам;
- е) в случае факта взяточничества принятие действия для избегания или борьбы с любыми возможными последующими правонарушениями (например, составление ложных отчетов, которые могут возникнуть, когда взятка неверно описана в счетах; налоговое правонарушение, когда взятку неправомерно вычитают из дохода; отмывание денег, когда имеют дело с преступными доходами).

А.18.9 Организации следует анализировать свои процедуры борьбы со взяточничеством, чтобы выяснить, не возникла ли эта проблема из-за некоторой неадекватности ее процедур, и если да, то ей следует принять незамедлительные и надлежащие меры по улучшению этих процедур.

А.19 Мониторинг

Мониторинг **системы менеджмента борьбы со взяточничеством** может включать, например, следующие области:

- а) результативность подготовки;
- б) результативность управления, например, посредством результатов испытания выборки;
- с) результативность распределения обязанностей для выполнения требований **системы менеджмента борьбы со взяточничеством**;
- д) результативность в устранении ранее идентифицированных нарушений соответствия;
- е) случаи, когда внутренние аудиты не выполнялись по графику.

Мониторинг соответствия пригодности может включать, например, следующие области:

- несоответствия или ошибки (инцидент без неблагоприятных последствий);
- случаи невыполнения требований по борьбе со взяточничеством;
- случаи недостижения целей;
- статус культуры соответствия;

Примечание - См. ISO 19600.

Организация может периодически проводить самооценку, как в целом по организации, так и в отдельных ее частях, для оценки результативности **системы менеджмента борьбы со взяточничеством** (см. 9.4).

А.20 Планирование и внедрение изменений в систему менеджмента борьбы со взяточничеством

А.20.1 Адекватность и результативность **системы менеджмента борьбы со взяточничеством** следует оценивать на постоянной и регулярной основе с помощью нескольких методов, например с помощью внутренних аудитов (см. 9.2), менеджмента (см. 9.3) и анализа, выполненного подразделением по соблюдению требований в области борьбы со взяточничеством (см. 9.4).

А.20.2 Организации следует учесть результаты и выходы таких оценок, чтобы определить, существует ли потребность или возможность изменить **систему менеджмента борьбы со взяточничеством**.

А.20.3 Для того чтобы обеспечить сохранение целостности системы менеджмента **борьбы со взяточничеством** и ее результативности, изменения в отдельных элементах системы менеджмента должны учитывать зависимость и влияние таких изменений на результативность системы менеджмента в целом.

А.20.4 Когда организацией определена необходимость в изменениях системы менеджмента **борьбы со взяточничеством**, такие изменения следует проводить в плановом порядке, учитывая следующее:

- а) назначение изменений и их потенциальные последствия;
- б) целостность **системы менеджмента борьбы со взяточничеством**;
- с) доступность ресурсов;

Учебно-методический материал

d) распределение или перераспределение обязанностей и полномочий;

e) скорость, степень и сроки введения изменений.

Расширение возможностей **системы менеджмента борьбы со взяточничеством** в результате принятых мер в ответ на любое несоответствие (см. 10.1) и в результате постоянного улучшения (см. 10.2) следует осуществлять в соответствии с тем же подходом, который изложен в А.20.4.

А.21 Государственные должностные лица

Термин «государственное должностное лицо» (см. 3.27) широко определен во многих антикоррупционных законах.

Следующий перечень не является исчерпывающим, и не все примеры будут применяться в разных юрисдикциях. При оценивании **рисков** взяточничества организации следует принять во внимание категории государственных должностных лиц, с которыми она имеет или может иметь дело.

Термин «государственное должностное лицо» может включать следующее:

a) государственное должностное лицо на национальном, областном/региональном или муниципальном уровне, включая членов законодательных органов, исполнительных и судебных органов;

b) должностные лица политических партий;

c) кандидаты на должность в государственные учреждения;

d) правительственные служащие, включая служащих министерств, ведомств, административных судов и общественных советов;

e) должностные лица общественных международных организаций, например Всемирного банка, Организации Объединенных Наций, Международного валютного фонда;

f) служащие государственных предприятий, если предприятие не работает на обычной коммерческой основе на соответствующем рынке, т. е. на основе, которая по существу эквивалентна частному предприятию, без льготных субсидий или других привилегий (см. [17]).

Во многих юрисдикциях родственники и приближенные чиновники также считаются государственными должностными лицами для целей антикоррупционных законов.

А.22 Мероприятия по борьбе со взяточничеством

Несмотря на то что это не является требованием настоящего стандарта, организация может счесть полезным принять участие или принять во внимание рекомендации любых отраслевых или других инициатив по борьбе со взяточничеством, которые поощряют или распространяют надлежащую практику борьбы со взяточничеством, имеющую отношение к деятельности организации.

Библиография

- [1] ISO 9000 Quality management systems - Fundamentals and vocabulary (Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь)
- [2] ISO 9001 Quality management systems - Requirements (Системы менеджмента качества. Требования)
- [3] ISO 19011 Guidelines for auditing management systems (Руководящие указания по аудиту систем менеджмента)
- [4] ISO 14001 Environmental management systems - Requirements with guidance for use (Системы менеджмента окружающей среды. Требования и руководство по применению)
- [5] ISO/IEC 17000 Conformity assessment -Vocabulary and general principles (Оценка соответствия. Словарь и общие принципы)
- [6] ISO 19600 Compliance management systems - Guidelines (Системы менеджмента соответствия. Руководящие указания)
- [7] ISO 22000 Food safety management systems - Requirements for any organization in the food chain (Системы менеджмента безопасности пищевой продукции. Требования к организациям, участвующим в пищевой цепи)
- [8] ISO 26000 Guidance on social responsibility (Руководство по социальной ответственности)
- [9] ISO/IEC 27001 Information technology - Security techniques - Information security management systems - Requirements (Информационные технологии. Методы обеспечения безопасности. Системы менеджмента информационной безопасности. Требования)
- [10] ISO 31000 Risk management - Guidelines (Менеджмент рисков. Руководящие указания)
- [11] ISO Guide 73 Risk management - Vocabulary (Менеджмент риска. Словарь)
- [12] ISO/IEC Guide 2 Standardization and related activities - General vocabulary (Стандартизация и смежные виды деятельности. Общий словарь)
- [13] BS 10500 Specification for an anti-bribery management system
- [14] United Nations Convention against Corruption, New York, 2004. Available at: http://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/Publications/Convention/08-50026_E.pdf
- [15] Organization for Economic Co-operation and Development, Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions and Related Documents, Paris, 2010
- [16] Organization for Economic Co-operation and Development, Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics, and Compliance, Paris, 2010
- [17] Organization for Economic Co-operation and Development, Commentaries on the Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions, 21 November 1997
- [18] United Nations Global Compact/Transparency International, Reporting guidance on the 10th principle against corruption, 2009
- [19] International Chamber of Commerce, Transparency International, United Nations Global Compact and World Economic Forum, RESIST: Resisting Extortion and Solicitation in International Transactions, A company tool for employee training, 2010
- [20] International Chamber of Commerce, Rules on Combating Corruption, Paris, 2011
- [21] Transparency International, Business Principles for Countering Bribery and associated tools, Berlin, 2013
- [22] Transparency International, Corruption Perceptions Index
- [23] Transparency International, Bribe Payers Index
- [24] World Bank, Worldwide Governance Indicators
- [25] International Corporate Governance Network, ICGN Statement and Guidance on Anti-Corruption Practices, London, 2009
- [26] World Economic Forum, Partnering Against Corruption Principles for Countering Bribery, An Initiative of the World Economic Forum in Partnership with Transparency International and the Basel Institute on Governance, Geneva
- [27] Committee of the Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO): Internal Control - Integrated Framework, May 2013