



# SARSENOV's

## Corporate Governance Advisory®

### РЕКОММЕНДАЦИИ

ПО ЭФФЕКТИВНОМУ ВНЕДРЕНИЮ КОДЕКСА ЭТИКИ В ПРАКТИКУ КОМПАНИИ

## СОДЕРЖАНИЕ

РАЗДЕЛ I. КОММЕНТАРИИ К РЕКОМЕНДАЦИЯМ ПО ЭФФЕКТИВНОМУ ВНЕДРЕНИЮ КОДЕКСА ЭТИКИ В ПРАКТИКУ КОМПАНИИ.....	4
РАЗДЕЛ II. РЕКОМЕНДАЦИИ.....	6
Рекомендация №2. Проведение регулярных внутренних тренингов.....	6
Рекомендация №3. Прием запросов и обращений.....	7
Рекомендация №4. Создание систем для информирования о неэтичных действиях. ....	7
Рекомендация №5. Консультирование по вопросам этики и конфликтов интересов. ....	8
Рекомендация №6. Частота информирования.....	9
Рекомендация №7. Ежегодный пересмотр кодекса этики. ....	9
Рекомендация №8. Кодекс этики должен быть хорошо знаком каждому сотруднику.....	10
Рекомендация №9. Мониторинг и Аудит. ....	10
Рекомендация №10. Поддержка руководства, директоров и собственников. ....	11

## РАЗДЕЛ I. КОММЕНТАРИИ К РЕКОМЕНДАЦИЯМ ПО ЭФФЕКТИВНОМУ ВНЕДРЕНИЮ КОДЕКСА ЭТИКИ В ПРАКТИКУ КОМПАНИИ

Нам пришлось помогать как крупным, так и небольшим компаниям в разработке такого важного документа как кодекс этики.

Наш опыт работы с большинством казахстанских компаний и компаниями из других стран показывает, что многие из них останавливаются на первой и самой простой стороне дела – разработке и принятии кодекса этики. В действительности есть и другая сторона вопроса – заставить работать кодекс этики и внедрить саму программу этики. Это самый сложный вопрос и по значимости своей гораздо важнее, чем первый. Однако решение данного вопроса в компании дает колоссальные результаты.

К сожалению, ошибочны представления многих компаний о том, что разработка и принятие самого кодекса этики или иного аналогичного документа являются самой важной частью всей работы. Необходимо вести также серьезную работу и по внедрению и поддержанию кодекса этики, а также по внедрению в практику компании программы этики.

В практике крупных международных компаний данная работа ведется службами комплаенс и этики. В отечественных компаниях если и ведется это направление деятельности, то чаще всего мы становимся свидетелями явного недостатка необходимой информации о том, как правильно должна вестись эта работа. Это серьезно влияет на ее успешность.

Многие компании имеют сегодня довольно неплохие с точки зрения наилучших практик кодексы этики. Большинство из них создавалось на основе кодексов этики ведущих мировых компаний. И надо отдать должное тем, кто, придавая особую значимость такому документу, попытался создать документ, соответствующий наилучшим мировым стандартам. Однако, как уже было сказано, в этом деле есть еще и второй этап, и его решение – труднейшая, но весьма благодарная задача для бизнеса. Решение этой задачи занимает немало времени и усилий, но в результате, при успешном запуске кодекса этики в работу, компания обретает имидж высокоэтичной в глазах общества, клиентов, партнеров, сотрудников и государства, что непременно приводит к росту доверия к ней. А доверие в бизнесе, как известно, решает многое, если не сказать больше. Сказанное вдвойне актуально для финансовых институтов, где доверие - это критический элемент для такого бизнеса.

В настоящем документе нам хотелось бы лишь кратко изложить самые основные рекомендации, которые необходимо выполнять для того, чтобы кодекс этики, после его принятия в компании, по-настоящему заработал. Эффект проявится не очень быстро, но достаточно ощутимо.

Мы не будем описывать здесь все прямые и побочные эффекты правильного внедрения в работу компании кодекса этики, ограничившись лишь сказанным. Здесь же нам хотелось бы изложить те главные рекомендации, опираясь на которые компания могла бы достичь искомых финансовых и нефинансовых результатов от внедрения кодекса этики. Отсутствие всякой информации в этом вопросе стало сегодня настолько очевидным, что мы реши опубликовать здесь эти самые основные сведения.

**Нурлан Сарсенов**  
**Управляющий Партнер**

*Эксперт по внедрению международных стандартов корпоративного управления.*

*Сертифицированный комплаенс профессионал США, PhD, MBA.*

*Автор книги: «Проблемы применения и внедрения принципов корпоративного управления».*

## РАЗДЕЛ II. РЕКОМЕНДАЦИИ

### *Рекомендация №1. Назначение ответственного лица.*

В первую очередь, после принятия кодекса этики компанией, необходимо назначить лицо, которое бы специально осуществляло мониторинг и консультирование по вопросам этики. Это лицо будет ответственным за координацию и ведение всей работы по корпоративной этике. Но конечная ответственность за все это лежит на совете директоров, в частности, на его комитете по аудиту в наиболее распространенной практике, хотя тут возможны и другие варианты (например, комитет по этике, комитет по комплаенс). Данное лицо должно обязательно пройти дополнительную подготовку в курируемой области. Такую помощь сегодня оказывает и наша компания.

Лицом, ответственным за корпоративную этику, можно назначить комплаенс-контролера. Существует также практика ведения этой работы внутренним аудитором компании, а также лицом, курирующим блок «Управление человеческими ресурсами». Желательно, чтобы такое лицо обладало значительными полномочиями и имело непосредственный доступ к директорам компании. Нередко функции ответственного за этику возлагаются на директора юридического департамента компании, хотя такая практика сегодня подвергается серьезной критике.

В международной практике, подчеркиваем, вопросы конфликтов интересов чаще находятся в компетенции главного комплаенс-контролера или офицера по этике компании, а также частично входит и в полномочия службы HR (Human Resources) и внутреннего аудитора.

### *Рекомендация №2. Проведение регулярных внутренних тренингов.*

В целях поддержания информированности сотрудников о политике компании в области конфликтов интересов, которая также может подвергаться изменениям и корректировкам, лицо, ответственное за мониторинг вопросов в области этики и конфликтов интересов (возможно, совместно с юридической службой), должно проводить периодические внутренние тренинги, а также регулярную разъяснительную работу, консультирование, прием запросов и обращений от сотрудников по вопросам этики и конфликтов интересов, проводить инструктирование сотрудников в случаях возникновения реальных конфликтов интересов с целью их правильного разрешения.

### *Рекомендация №3. Прием запросов и обращений.*

Лицо ответственное за мониторинг и координацию вопросов в области этики и конфликтов интересов, осуществляет прием обращений о неэтичных, незаконных действиях сотрудников компании. При этом, принимаются обращения не только от сотрудников компании, но и обращения, запросы и информация от третьих лиц, клиентов, партнеров и т.д. Такие обращения помогают отслеживать или выявлять незаконные, неэтичные действия сотрудников как внутри компании, так и во взаимоотношениях его с третьими лицами. Это могут быть нарушения в ведении бухгалтерской документации, намеренные искажения финансовой отчетности, грубые нарушения прав работников менеджерами компании, притеснения, незаконные действия в отношении клиентов и т.д. и т.п.

Лицо, ответственное за программу этики, должно вести статистику обращений сотрудников (внутренних обращений), запросов и обращений третьих лиц (внешних обращений – клиентов, партнеров, регулятора, и других лиц) по вопросам нарушений этики и законодательства).

При этом важно, помимо, общего учета всех запросов, классифицировать поступившие запросы по их видам, например, учитывать общее количество запросов с просьбой о разъяснении норм кодекса, количество жалоб клиентов на неэтичные действия сотрудников, количество выявленных конфликтов интересов и нарушений законодательства и т.д.

Осуществление такой классификации поможет лучше вести контроль и управление в области этики и конфликтов интересов, постоянно измерять и повышать общий уровень корпоративной этики, выявлять наиболее слабые звенья в работе над корпоративной этикой и, соответственно, фокусировать внимание на этих звеньях.

### *Рекомендация №4. Создание систем для информирования о неэтичных действиях.*

В целях предоставления возможности свободного обращения к лицу, ответственному за корпоративную этику, рекомендуется создать систему, позволяющую любому сотруднику или любому третьему лицу, столкнувшимся с неэтичными или незаконными действиями в практике деятельности компании: ее сотрудников, руководителей подразделений и т.д. (будь то в отношении клиентов или подчиненных) обратиться к соответствующему лицу или службе компании, чтобы указать на неэтичные или незаконные действия, решения и т.д. Система должна позволять всем сотрудникам и третьим лицам свободно обращаться к ответственному лицу или информировать его анонимно посредством различных средств коммуникаций. Это позволит получать сигналы о нарушениях установленной

корпоративной этики и культуры, оперативно выявлять, расследовать их и принимать меры реагирования.

В условиях крупных компаний, огромного штата сотрудников, такие системы позволяют держать всех в уверенности в том, что их неэтичные поступки или поведение, которые расходятся с корпоративной культурой, не останутся незамеченными в недрах многотысячного коллектива компании.

Сотрудники будут твердо понимать, что обо всех нарушениях кодекса этики в компании может стать известно руководству, а если это неэтичные действия руководства, то об этом очень быстро и неожиданно могут быть проинформированы совет директоров и акционеры. Это заставляет всех обращаться к кодексу этики, советоваться с лицом, ответственным за его соблюдение, и постоянно проявлять бдительность. Такая мера уже сама по себе способна значительно «оживить» кодекс этики, она вынуждает сотрудников, как минимум, знать его положения, и желание понимать их, и, тем более, просто не позволит забывать о его существовании. Иначе при всей обширности требований кодексов этики, было бы просто нереально говорить о каком-то прямом надзоре и контроле за каждым из сотрудников по его соблюдению. Важно создать обстановку, в которой укоренилась бы нетерпимость к нарушениям этики. В общем, при наличии в компании системы поступления запросов, жалоб, в том числе, анонимных, - никто в компании не сможет позволить себе расслабиться. Кроме того, все менеджеры компании проходят специальную подготовку и, при наличии дополнительных систем, тоже становятся активными контролерами и проводниками требований кодекса этики компании. Ни кому не велено дремать, когда работает кодекс этики!

### ***Рекомендация №5. Консультирование по вопросам этики и конфликтов интересов.***

Сегодня ни в одной из компаний, с которыми нам приходилось работать, мы не встретили того, кто бы мог проконсультировать по вопросам этики, если, вдруг, у кого-то возникли сомнения.

Лицо, ведущее курирование вопросов корпоративной этики в компании, должно осуществлять постоянное консультирование и информировать сотрудников компании о наиболее часто задаваемых вопросах.

Регулярное информирование сотрудников компании может иметь место либо в ходе разъяснительной работы, посредством внутренней регулярной рассылки или иным способом (например, в регулярно издаваемой внутренней газете компании, в которой может быть учреждена специальная рубрика «Корпоративное управление» или «Конфликты интересов», «Расследования» и др.).

### *Рекомендация №6. Частота информирования.*

Информирование и консультирование сотрудников касательно положений этики компании носит индивидуальный характер, но мы рекомендуем привязывать эту работу к определенным временным периодам. Это может быть ежемесячное либо ежеквартальное информирование, или быть привязано к выходу внутреннего вестника и т.д. Сама частота задаваемых однотипных вопросов уже может подсказать эту периодичность, именно она будет служить сигналом для лица, ответственного за корпоративную этику о необходимости проведения общеразъяснительных мероприятий по компании, издания соответствующего приказа руководства, проведения небольшого внутреннего тренинга, внесения необходимых изменений в соответствующий раздел кодекса и т.п. Нередко поводом к проведению очередных информационных мер (консультаций, тренингов, внутренней рассылки) становится громкое нарушение на определенном участке работы компании, которое сигнализирует о наличии определенных пробелов в понимании положений этики компании.

Что касается тренингов, то вводные тренинги для вновь принятых сотрудников должны проводиться постоянно в заранее определенные промежутки времени. На такие тренинги будут стекаться новички со всех подразделений компании.

Отдельно от вводных в корпоративную культуру тренингов могут и должны проводиться тренинги тематические по специальным «горячим» блокам или вопросам, например, по вопросам правил взаимоотношений с клиентами или по вопросу учета аффилированных лиц компании, открытия новых банковских счетов, осуществлению работы по продажам, рекламе и т.п.

### *Рекомендация №7. Ежегодный пересмотр кодекса этики.*

Лицо ответственное за этику и выявление, разрешение конфликтов интересов осуществляет ежегодный пересмотр кодекса этики. При этом в ходе пересмотра положений кодекса этики необходимо учитывать практику реализации норм кодекса этики на протяжении всего прошедшего года, выявлять нерабочие нормы, вносить коррективы, изменять и дополнять в случае недостаточности той или иной нормы кодекса, в том числе принимая во внимание жалобы и обращения сотрудников компании, а также предложения, поступившие от разных структурных подразделений компании.



### *Рекомендация №8. Кодекс этики должен быть хорошо знаком каждому сотруднику.*

Как указывалось выше, лицо ответственное за реализацию кодекса регулярно проводит разъяснения по накопившимся однотипным или аналогичным вопросам, проводит внутренние тренинги (включая тренинги для вновь принятых сотрудников), консультирует на постоянной основе всех сотрудников и руководство.

Помимо этого, лицо ответственное за курирование вопросов этики и конфликтов интересов обязано обеспечить ежегодное личное ознакомление каждого сотрудника компании с кодексом этики или изменениями к нему. Сегодня многие компании ограничиваются лишь разовым ознакомлением сотрудников с кодексом этики.

При необходимости для этих целей лицо, курирующее работу в области корпоративной этики и конфликтов интересов, может прибегнуть к содействию со стороны руководства, например, в случае необходимости издания акта об обязательном ознакомлении сотрудников с кодексом этики.

Более того, специальный пункт об обязанности каждого сотрудника компании ознакомиться, в числе других обязательных внутренних положений, также и с кодексом этики, и соблюдать его положения, - может быть включен в стандартные трудовые договоры с сотрудниками.

Лицо, ответственное за курирование вопросов этики вправе, при необходимости, инициировать ежегодную аттестацию внутри компании по вопросам этики и конфликтов интересов, если любые другие меры не дают желаемого эффекта в повышении общего уровня этики сотрудников компании.

### *Рекомендация №9. Мониторинг и Аудит.*

В целях наблюдения, измерения и анализа общей ситуации в компании в связи с корпоративной этикой, лицо, ответственное за программу этики, должно проводить регулярный мониторинг и аудит. Считается, что мониторинг должен охватывать все направления деятельности компании, с тем, чтобы как минимум один раз в год каждое направление деятельности компании было проверено. Мониторинг проводится посредством опросных листов, личного наблюдения, интервью, запроса отчетов от менеджеров и т.д. Целью его является получение сведений о соблюдении требований этики, положений и актов компании на всех фронтах работы компании. В отличие от мониторинга, аудит проводится либо на более рискованных участках работы, т.е. там, где нарушения этики и внутренних актов наиболее вероятны, либо там, где средства мониторинга выявили проблемы.

## *Рекомендация №10. Поддержка руководства, директоров и собственников.*

Все старания ответственных лиц в компании по программе этики могут быть элементарно перечеркнуты непоследовательными действиями высшего руководства компании и членов совета директоров. Если положения кодекса этики будут обязательными для одних и совсем не обязательными для других, или если санкции за нарушение кодекса этики будут носить избирательный характер, то все усилия по внедрению кодекса этики могут оказаться напрасными. И если высшее руководство само демонстрирует явное неуважение к формально установленной в компании культуре, а совет директоров, несмотря на поступающие сигналы, не проявляет принципиальность, то в скором времени все достижения откатятся вновь на нулевой уровень, и придется начинать сначала. Поэтому, в отличие от всех остальных документов, внедрение кодекса этики в работу это не такой уж простой вопрос, как может показаться на первый взгляд. Тон должно задавать именно руководство компании. Это имеет очень серьезное значение. Вся налаженная казалось бы система может не дать ровно никакого эффекта, если в ней нет главного опорного элемента – поддержки «сверху».

\*\*\*

Приведенные нами рекомендации являются наиболее универсальными рекомендациям. Каждое из них, в свою очередь, опирается на массу различных техник и приемов, наработанных в практике ведущих мировых компаний. Знание и применение таких техник позволяет изменить компанию полностью в течение несколько месяцев. Однако и приведенные в настоящем документе общие стандарты, могут служить в качестве ориентира для тех компаний, которые уже создали свои кодексы этики или иные аналогичные документы, и начинают работу над программой этики. Подчеркиваем, что «заставить» работать положения кодексов этики - это довольно сложная работа. Это процесс, который может занять длительное время, от нескольких месяцев и до нескольких лет. Многое будет зависеть от намерений и уровня поддержки со стороны руководства компании, положений этики, квалификации и уровня лица, уполномоченного вести программу этики, а также ряда объективных факторов, как то: отрасль компании, вид бизнеса, количества сотрудников, региона работы компании, размеры компании и т.д.

**Если у вас возникли вопросы, вы можете обращаться к нам по следующим координатам:**

**Тел.: [+1 \(718\) 289.4134](tel:+17182894134)**

**[cga@sarsenov-advisory.com](mailto:cga@sarsenov-advisory.com)**

**[www.sarsenov-advisory.com](http://www.sarsenov-advisory.com)**

**SARSENOV'S Corporate Governance Advisory**