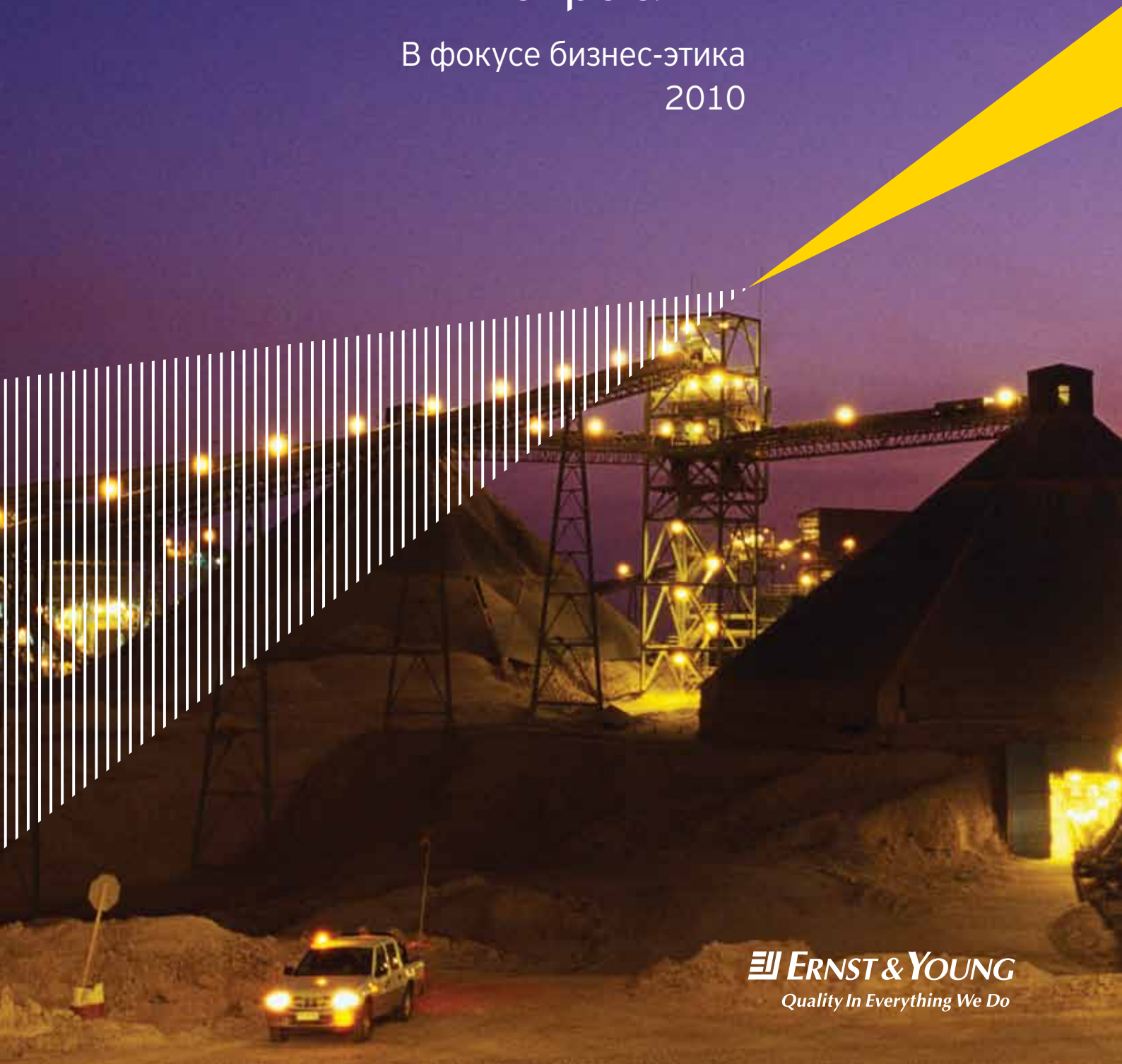


Мошенничество и коррупция в горнодобывающей и металлургической отраслях

В фокусе бизнес-этика
2010



Мировой финансовый кризис ослабил защиту от мошенничества компаний горнодобывающей и металлургической отраслей.

Чтобы удовлетворить растущий спрос на металлургическую продукцию, горнодобывающим и металлургическим компаниям приходится работать в регионах с повышенным уровнем коррупции.

Данный отчет, подготовленный на основе нашего практического опыта, поможет ответственным за корпоративное управление руководителям лучше понять суть таких часто меняющихся бизнес-рисков, как мошенничество и коррупция.

Содержание

Введение	2
Потери от мошенничества и коррупции	4
Ключевые факторы риска мошенничества и коррупции	6
Индикаторы злоупотреблений, связанные с профессиональной деятельностью и личностью сотрудника	14
Передовые практики: тон задается руководством	15
Понимание уровня риска Вашей компании	17
Как «Эрнст энд Янг» может помочь	19
Контактная информация	20

Введение

Восстановление цен на металлы побудило горнодобывающие и металлургические компании вновь активизировать свои инвестиционные и геологоразведочные проекты. Одновременно с этим в отрасли наблюдается повсеместное ослабление системы контроля, связанное с желанием компаний минимизировать издержки в ответ на глобальный финансовый кризис. Это обстоятельство способствует увеличению риска мошенничества. Довольно часто в целях расширения производства и увеличения прибыли проекты осуществляются в более коррумпированных странах, что влечет за собой увеличение риска коррупции.

Такая динамичная ситуация ставит сложные задачи в области мониторинга уровня защиты компаний от мошенничества и коррупции перед теми, кто несет основную ответственность за корпоративное управление, – членами советом директоров.

Настоящий отчет основан на нашем опыте работы с клиентами и будет полезен руководителям компаний, которые смогут:

- ▶ Расширить свои знания о быстро меняющейся среде мошенничества и коррупции
- ▶ Примерно оценить степень защиты своей компании на данный момент
- ▶ Получить представление о методах борьбы с мошенничеством и коррупцией.

Вследствие обвинений в мошенничестве и коррупции горнодобывающая и металлургическая отрасли представлены в СМИ в негативном свете. Крупный производитель железной руды оказался в центре внимания СМИ из-за некоторых раскрывшихся фактов его деятельности в Китае, международный многоотраслевой холдинг – из-за проектов в Камбодже, международный производитель меди и золота – из-за работы в Демократической Республике Конго. Данный сектор является легкой мишенью для мошенников и коррупционеров, учитывая специфику горнодобывающего производства.

Вот некоторые факторы, объясняющие подверженность компаний горнодобывающей отрасли риску мошенничества и коррупции:

- ▶ Тяжелый физический труд
- ▶ Высокая стоимость производимого товара
- ▶ Зависимость от местного населения
- ▶ Большое количество запретов и ограничений
- ▶ Компании зачастую занимают центральное место в экономике региона
- ▶ Большая величина роялти и налоговых выплат
- ▶ Удаленность производства
- ▶ Работа в странах с высоким уровнем коррупции
- ▶ Отрасль, требующая значительных капиталовложений
- ▶ Влияние на окружающую среду
- ▶ Большое количество слияний и поглощений в отрасли.

Факты мошенничества и коррупции, как правило, тщательно скрываются и могут оставаться невыявленными в течение многих лет или вообще нераскрытыми. Это обусловлено тем, что люди, совершающие данные деяния, хорошо понимают и используют недостатки процессов и систем компании. Они также постоянно улучшают свои навыки в области сокрытия подобных действий, совершенствуя их в процессе работы, что делает все более затруднительным их обнаружение.

Будь то нарушение стандартов безопасности, взятка, данная за рубежом для того, чтобы сохранить существующий контракт, или действия высшего руководства, направленные на личное обогащение, реакция регулирующих и правоохранительных органов, а также рынка может мгновенно создать практически неразрешимые проблемы как для руководителей, так и для совета директоров. Вследствие неэтичного поведения сотрудников компании может быть поставлен вопрос о возможности продолжения ее дальнейшего функционирования. Также оно может отразиться на конечных результатах проекта, мнении общественности об уровне социальной ответственности организации, возможности для реализации новых проектов в дальнейшем, их окупаемости, а также на репутации компании.

«Признаком того, что члены совета директоров принимают во внимание проблему мошенничества и коррупции, служит их обеспокоенность (76%) по поводу своей личной ответственности, которую они сейчас несут за действия компании».

11-е международное исследование по вопросам управления рисками мошенничества, «Эрнст энд Янг», 2010 год

«Риск мошенничества и коррупции уничтожает репутацию компании в обществе. Этот риск следует рассматривать наравне с угрозой здоровью и безопасности сотрудников и населения, потому что эффект от его реализации практически тот же – потеря репутации, финансовые последствия и проблемы с корпоративной этикой».



Пол Фонтанот, партнер, отдел услуг в области расследования мошенничества и содействия в спорных ситуациях, Австралия

Управление риском мошенничества и коррупции в горнодобывающей и металлургической отраслях чрезвычайно важно по следующим причинам:

- ▶ Оно служит «вещественным доказательством» наличия развитой корпоративной культуры
- ▶ Помогает минимизировать риск мошенничества и обеспечивает его раннее обнаружение
- ▶ Снижает количество неприятных «сюрпризов», которые нарушают работу руководства
- ▶ Уменьшает обеспокоенность внешних аудиторов и членов совета директоров
- ▶ Снижает количество потенциальных судебных разбирательств
- ▶ Обеспечивает сохранность имущества и репутации компании в интересах ее инвесторов.

В конечном счете риск мошенничества и коррупции связан с корпоративным управлением, бизнес-этикой, антикризисным управлением. Как и при антикризисном управлении, программы и процедуры такого рода поздно разрабатывать тогда, когда вы уже находитесь в центре всеобщего внимания и должны отвечать на поставленные вопросы. Обеспечение этического ведения бизнеса и разработка плана действий на случай неприятностей любого масштаба является одной из главных задач руководства.

Такие планы и процедуры должны основываться на понимании механизма совершения мошеннических и коррупционных действий, а также индикаторов подобных злоупотреблений, вызывающих подозрения в отношении профессиональной деятельности и личности сотрудника. Люди, вовлеченные в такую деятельность, не хотят быть пойманными и стремятся сохранить полученное. Поэтому они будут использовать накопленные знания о системе контроля и внутренних процессах компании для того, чтобы продолжать совершать свои преступления. Для адекватного ответа на такую ситуацию необходимо добиться понимания сотрудниками и контрагентами того, что система противодействия мошенничеству и коррупции и их обнаружения в компании работает эффективно, а также повысить ее реальную эффективность путем разработки и выполнения специальных решений, нацеленных на обнаружение и предотвращение злоупотреблений.

Чтобы помочь вам оценить уровень риска мошенничества и коррупции в вашей компании, мы включили в этот отчет список вопросов, ответив на которые вы получите первоначальное представление о реальном положении дел. Опросный лист вы можете найти на страницах 17-18.

Мошенничество: «... умышленные действия, содержащие в себе элемент обмана, для получения несправедливого или незаконного преимущества»¹.

Мошенничество чаще всего рассматривается как хищение денежных средств, незаконное присвоение активов или фальсификация отчетности для достижения несправедливого или незаконного преимущества, или создания неблагоприятных условий для кого-либо.

Коррупция: «Нечестная деятельность, направленная на совершение сотрудником компании действий, противоречащих интересам компании ... в целях достижения личной выгоды...»².

Коррупция представляет собой одну из разновидностей мошенничества и подразумевает предложение, сделанное кому-либо, или извлечение какой-либо выгоды (как правило, финансовой) кем-либо в обмен на предоставление преимущества другому лицу/компаниям.

¹ ISA240. Аудиторский стандарт об ответственности аудитора в отношении оценки возможности наличия мошенничества при аудите финансовой отчетности, 2006 год.

² AS 8001-2008. Механизмы управления рисками мошенничества и коррупции.

Потери от мошенничества и коррупции

СМИ часто фокусируют внимание на размерах штрафов, которые платят компании при выявлении фактов мошенничества и коррупции. Но штрафы представляют собой лишь малую часть тех убытков, которые может понести организация. Ущерб может быть нанесен репутации компании и, как следствие, ее рыночной стоимости. Не стоит также забывать и о личной ответственности руководства за действия компании. Горнодобывающие и металлургические предприятия должны постоянно демонстрировать свой вклад в социально-экономическое развитие стран, где они осуществляют свою деятельность. Когда общество видит, что распределение их природных богатств происходит несправедливо, оно может выразить протест, что приведет к потере компанией репутации и доверия общественности.

Влияние на рыночную стоимость

Если инвесторы посчитают систему управления рисками компании недостаточно эффективной, то это может повлиять на их инвестиционные решения. В ходе проведенного исследования³ специалисты «Эрнст энд Янг» установили, что 61% опрошенных инвесторов избегают вкладывать в компании, в которых система управления рисками малоэффективна, а 48% выводят свои инвестиции из таких организаций. Но не только инвесторов волнует эффективность системы управления рисками. Теперь рейтинг Standard&Poor's включает в себя оценку качества управления рисками в компании, которая может повлиять на изменение ее кредитного рейтинга в диапазоне 70-80 пунктов. Moody's и Fitch также начали учитывать качество управления рисками в компании для определения ее кредитного рейтинга. Для того чтобы сохранить и повысить стоимость бизнеса, совету директоров необходимо больше, чем когда-либо, уделять внимание деталям и ответственности исполнителей.

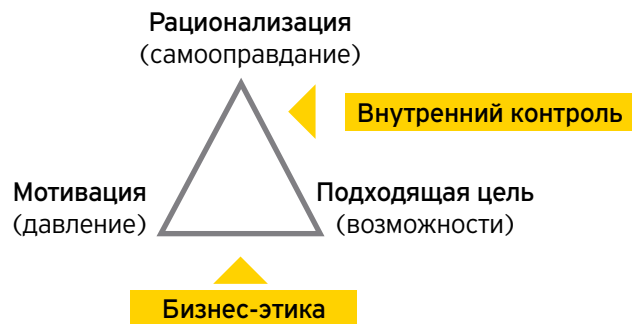
Персональная ответственность

По данным 11-го международного исследования по вопросам управления рисками мошенничества, проведенного «Эрнст энд Янг», 76% опрошенных обеспокоены по поводу своей личной ответственности за действия компании. При этом многие из руководителей не принимают никаких мер для повышения уровня своей защищенности. Половина финансовых директоров, опрошенных в ходе исследования, считают, что совету директоров необходимо иметь более четкое представление о деятельности организации и ее рисках, чтобы обеспечить эффективность работы системы противодействия мошенничеству и коррупции.

То, что совет директоров практически не предпринимает усилий в этом направлении, вызывает беспокойство. Только 28% опрошенных финансовых директоров когда-либо проводили оценку риска мошенничества, и лишь 40% проводили анализ внутренней

системы контроля, направленной на противодействие злоупотреблениям и коррупции.

Теперь, когда ответственность за систему управления рисками возложена на членов совета директоров, им необходимо быть уверенными в ее эффективности. Понимание приемлемого уровня рисков и того, как управление ими влияет на ежедневный процесс принятия решений, должно быть одинаковым для всех уровней организации, начиная с совета директоров и заканчивая менеджерами среднего звена. Чем выше потенциальные потери, тем более активными должны быть действия совета директоров.



Треугольник, иллюстрирующий факторы мошенничества, отражает три аспекта, наличие которых характерно для совершения злоупотребления:

Мотивация

Любое преступление имеет мотив. Мотивы могут быть различными: пристрастие к азартным играм или наркотикам, желание поддерживать определенный образ жизни, долги и, конечно, месть. Нередко считается, что мошенничество совершается с целью получения личной выгоды – и в большинстве случаев так оно и есть. Однако другой причиной может быть давление «сверху» (например, если необходимо продемонстрировать акционерам, что финансовое состояние компании восстанавливается). Во время мирового финансового кризиса, когда организации сокращали расходы на персонал, еще не потерявшие работу сотрудники могли под давлением обстоятельств совершить мошенничество, чтобы компенсировать будущие убытки (потерю заработной платы или рабочего места).

Человек, у которого есть мотив, не будет задумываться, использовать ли ему знания о недостатках системы и процессов внутри компании для того, чтобы совершить мошенничество. Как правило – и к сожалению – такие люди протестируют надежность системы внутреннего контроля и станут профессиональными мошенниками, постепенно совершенствуя свои навыки в этой области.

³ Исследование рисков в горнодобывающей и металлургической отраслях, «Эрнст энд Янг», 2006 год.

«Решение сложных вопросов, связанных с мошенничеством, соблюдением требований регулирующих органов и разрешением бизнес-споров может помешать компании раскрыть свой потенциал. Эффективное управление рисками мошенничества и соответствие законодательным требованиям являются важнейшими бизнес-приоритетами, вне зависимости от отрасли и географического положения предприятия».

Руководство по расследованию мошенничества, «Эрнст энд Янг» (опубликовано AICPA), 2009 год

Рационализация

Как правило, человек, имеющий мотив, будет объяснять свое поведение тем, что он вернет деньги в следующем месяце, или тем, что контрагент (с которым он поддерживает дружеские отношения) довольно хорошо работает и ничего страшного не случится. В результате, оправдывая свое поведение подобным образом, люди продолжают совершать преступления в течение длительного периода времени.

Подходящая цель

Внутри любого бизнеса существуют области, которые являются привлекательными для мошенников или коррупционеров (например, закупочная деятельность). Люди, которые знают свое дело, как правило, хорошо осведомлены о недостатках системы и могут ими воспользоваться в любой момент.

Эффективными средствами защиты от мошенничества и коррупции являются система внутреннего контроля и корпоративная культура организации. Система внутреннего контроля зачастую предсказуема и хорошо известна мошенникам, которые не постесняются воспользоваться дружбой и доверием коллег для совершения мошенничества и коррупционных действий. Понимание этого факта ведет к необходимости усиления указанной системы путем введения фактора непредсказуемости, что в свою очередь зародит в мошеннике страх быть пойманным.

Кроме того, с точки зрения корпоративной культуры организации, каждому сотруднику необходимо сознавать свою ответственность в области защиты организации от мошенников. Улучшение корпоративной культуры должно исходить от руководства (которому следует задавать тон), а мошенничество и коррупция должны стать неприемлемыми.

Новый Закон Великобритании «О борьбе со взяточничеством», вступивший в силу в апреле 2010 года, обеспечивает более эффективную юридическую основу для противодействия коррупции. Он содержит более жесткие требования, чем FCPA (Закон США «О противодействии коррупции за рубежом»), так как:

- ▶ Создает возможность привлечь компанию к ответственности в случае, если она не смогла **предотвратить** дачу взятки
- ▶ Не делает различий между подкупом официальных и частных лиц, впервые ставит под законодательный контроль отношения компаний между собой
- ▶ Не допускает «стимулирующих» выплат для ускорения бюрократических процедур⁴.

⁴ Краткий обзор: Закон Великобритании «О борьбе со взяточничеством», «Эрнст энд Янг», 2010 год.

Ключевые факторы риска мошенничества и коррупции

«Ведение бизнеса в новых регионах... может привести к повышению рисков, связанных с мошенничеством, взяточничеством и коррупцией. Создание культуры соблюдения нормативных и этических требований с целью уменьшения вероятности возникновения рисков требует инвестиций – времени руководителей и специалистов, внедрения новых технологий и проведения тренингов. Демонстрация того, что компания стремится к улучшению корпоративной этики, оказывает положительное влияние на развитие бизнеса».

Дэвид Сталб, руководитель международной практики услуг в области расследования мошенничества и содействия в спорных ситуациях

Риск мошенничества может возникнуть на любой стадии работ. Ниже приведены области деятельности горнодобывающих и металлургических компаний, наиболее подверженные угрозе мошенничества и коррупции:

1. Области с высокой степенью государственного регулирования
2. Области операционных рисков в удаленных регионах
3. Закупочная деятельность
4. Расходование средств в удаленных регионах
5. Компенсационные выплаты и заключение договоров с местными компаниями.

1. Высокая степень государственного регулирования

Горнодобывающая и металлургическая отрасли являются одними из наиболее подверженных государственному регулированию в мире. Для проведения работ по разведке и разработке, а также для оборудования и эксплуатации месторождения необходимо получать лицензии и разрешения различных государственных органов. Как правило, необходимая для нормальной деятельности инфраструктура, включающая железные дороги и порты, также находится в собственности государства. Это означает, что компаниям и их агентам приходится тесно взаимодействовать с государством и государственными органами с целью доставки своей продукции на рынки сбыта. Кроме того, именно государственные органы проводят оценку экологических и социальных последствий деятельности компании, планирование развития на местном и региональном уровне, утверждают стандарты безопасности, а также следят за инвестированием и распределением доходов от добычи полезных ископаемых. В связи с этим лица, обладающие достаточной властью для того, чтобы запрещать, затягивать или саботировать работы, могут потребовать взятку за надлежащее исполнение своих обязанностей.

Горнодобывающие компании часто ведут совместный бизнес или заключают договор о разделе продукции с иностранными государствами или государственными предприятиями из стран с высоким уровнем риска. В рамках заключенных соглашений государства могут назначать официальных лиц в совет директоров, которые будут представлять интересы страны. Любое изменение государственной политики по отношению к отрасли может оказать влияние и на международный рынок. В результате таких действий довольно часто возникает конфликт интересов, который может повлиять на репутацию компании.

Мы часто сталкиваемся с тем, что, особенно в развивающихся странах, большинство сотрудников, включая высшее руководство, имеют слабое представление о Законе США «О противодействии коррупции за рубежом» (FCPA) и еще менее четкое о Законе Великобритании «О борьбе со взяточничеством». Из-за специфики горнодобывающей и металлургической отраслей им приходится чаще, чем остальным, взаимодействовать с представителями государственных органов, некоторые из которых рассчитывают на получение материальной выгоды от компании. Сотрудники должны понимать, что они могут стать объектом внимания государственных служащих или других лиц, чьей целью является скомпрометировать компанию и их лично, и должны точно знать, как действовать в подобных ситуациях.

«Правительственные учреждения обладают значительной властью над предприятиями горнодобывающей отрасли и оказывают влияние на их способность работать в этих странах. Осуществление эффективного взаимодействия с данными учреждениями при условии отсутствия мошенничества и коррупции требует глубокого знания местных особенностей, а также наличия надежных стратегий по предотвращению злоупотреблений».



Джон Сمارт, партнер, отдел услуг в области расследования мошенничества и содействия в спорных ситуациях, Великобритания

Согласно индексу коррупции⁵, составленному в 2008 году, горнодобывающая отрасль занимает четвертое (из 19) место в мире среди отраслей, где вероятность коррупции наиболее высока, а также третье место среди отраслей, чаще всего использующих добровольные взносы в политические партии в качестве инструмента влияния. Понимая это, руководители горнодобывающих и металлургических компаний должны учитывать риски, связанные с работой в выбранном регионе, ориентируясь на исследования таких агентств, как Transparency International и Extractive Industries Transparency Initiative (EITI), а также на собственное знание отрасли. Когда уровень угрозы будет осознан, руководители смогут создать адекватные стратегии противодействия мошенничеству и коррупции.

EITI стремится создать такую систему отчетности, в которой раскрывались бы данные по стране в целом, сообщающие размер сумм, выплаченных добывающими компаниями государству за прошедший период, а также информация государства о полученных средствах. В настоящее время 46 крупнейших мировых нефтяных, газовых и горнодобывающих компаний поддерживают исследования EITI и активно участвуют в них. Преимущества для компаний, поддерживающих эти исследования, очевидны: улучшение отношений с инвесторами и обществом, увеличение эффективности системы управления рисками, снижение затрат, повышение репутации компании, в том числе в глазах собственных сотрудников. Став участницей программы, компания должна публично заявить о своей поддержке проекта и всячески способствовать его продвижению в тех странах, где она ведет какую-либо деятельность. EITI не требует от компаний-участниц раскрытия финансовых показателей или создания дополнительной отчетности.

Что совет директоров может сделать для снижения рисков коррупции в своей компании?

Руководители компаний должны удостовериться в том, что их сотрудники отлично понимают положения Закона США «О противодействии коррупции за рубежом» – для этого необходимо проведение тренингов по соответствующей тематике, чтобы дать людям знания, необходимые для эффективной борьбы с коррупцией.

Руководителям компаний следует рассмотреть возможность участия в EITI. Это поможет им улучшить отношения с инвесторами и общественностью, более эффективно управлять своими рисками, а также обеспечить сохранение репутации.

Неэтичное поведение одного сотрудника может подорвать репутацию компании или даже стать причиной ее быстрого краха.

⁵ Индекс коррупции, Transparency International, 2008 год.

«Необходимо иметь очень надежную систему контроля рисков в целом и мошенничества в частности. И не такую, которая существует сама по себе, а ту, которой должны быть подчинены все – от членов совета директоров до курьера».

Главный операционный директор – участник 10-го международного исследования «Эрнст энд Янг» по вопросам управления рисками мошенничества

Список стран с наиболее высоким уровнем коррупции согласно рейтингу Transparency International 2009

Страна	ИВК*	Место в списке
Демократическая Республика Конго	1,9	162
Папуа-Новая Гвинея	2,1	154
Россия	2,2	146
Филиппины	2,4	139
Танзания	2,6	126
Монголия	2,7	120
Индонезия	2,8	111

* ИВК – Индекс Восприятия Коррупции

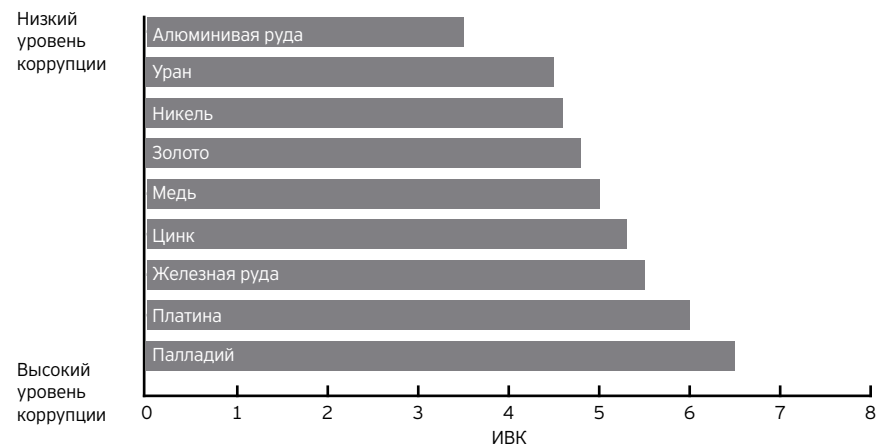
2. Операционные риски в удаленных регионах

Количество месторождений с существенными запасами полезных ископаемых в «безопасных» странах мира значительно уменьшилось. В результате этого горнодобывающие и металлургические компании все чаще сталкиваются с необходимостью проводить разведку, разработку и добычу в странах с более высоким риском коррупции. Такие государства, как Монголия, Россия, Демократическая Республика Конго, Пакистан, Индонезия, Иран и Китай, в настоящее время рассматриваются в качестве перспективных регионов добычи. Ведение бизнеса во многих из этих стран потенциально сопряжено с высоким уровнем риска из-за сложившейся там политической или социально-экономической ситуации. Кроме того, в них представлена новая бизнес среда.

Индекс Восприятия Коррупции (CPI) измеряет степень коррумпированности государственных органов и служащих в 180 странах и регионах. Этот комбинированный индекс основан на 13 экспертных и бизнес-исследованиях (максимальный рейтинг – 10). По данным рейтинга наименее восприимчивой к коррупции страной является Новая Зеландия (ее рейтинг составил – 9,4). Рейтинг других стран значительно ниже.

Согласно результатам 10-го международного исследования по вопросам управления рисками мошенничества, проведенного «Эрнст энд Янг», 47% опрошенных специалистов, работающих в горнодобывающей отрасли, отметили, что коррупция широко распространена в указанном секторе (наиболее высокий показатель по сравнению с другими секторами). И это не удивительно. Если соотнести список стран-лидеров добычи полезных ископаемых с данными Индекса Восприятия Коррупции, то становится очевидным, что горнодобывающие компании ведут деятельность в странах с наиболее высоким уровнем коррупции. Из 10 ведущих государств-производителей бокситов, только одно имеет рейтинг выше 5 по 10-балльной шкале (Австралия – 8,7). Рейтинг других девяти стран ниже 4, что отражает высокий риск коррупции. Это характерно и для других групп полезных ископаемых.

Уровень коррумпированности стран в разрезе товаров



Источник: Индекс Восприятия Коррупции, Transparency International, 2009 год

Соотношение между уровнем коррумпированности и группой добываемых полезных ископаемых: Индекс Восприятия Коррупции измеряет воспринимаемую степень коррумпированности государственных органов и служащих в 180 странах и регионах.

«Мошенничество и коррупция основываются на обмане, и далеко не каждая мера может гарантировать снижение вероятности таких случаев. При раскрытии фактов мошенничества компании, имеющие качественные механизмы защиты и управления рисками, скорее всего, окажутся в лучшем положении перед регулирующими и законодательными органами».



Хосе Компаньо, партнер, отдел услуг в области расследования мошенничества и содействия в спорных ситуациях, Бразилия

Существует явная взаимосвязь между горнодобывающей и металлургической отраслями и высоким уровнем коррупции. Это, безусловно, объясняется тем, что выполнять работу приходится в беднейших странах мира в удаленных регионах, где уровень бедности населения очень высок, также как и возможность совершения мошенничества или дачи взятки. Горнодобывающая и металлургическая отрасли имеют определенные характеристики, повышающие данный риск:

- ▶ **Высокие капитальные затраты.** Компании горнодобывающей и металлургической отраслей оперируют большими суммами денег, которые необходимы для разработки новых месторождений и резко контрастируют со средними доходами населения. Большие суммы, зарезервированные для уплаты налогов, а также выплаты платежей за право разработки недр, дают возможность представителям государственных органов надеяться на получение своей доли. Если политический режим страны недостаточно соответствует принципам государственного управления и прозрачности информации, то это снижает вероятность того, что коррумпированные государственные лица будут пойманы.
- ▶ **Правовые барьеры.** Как упоминалось ранее, государству необходимо регулировать данные отрасли, так как добывающие компании вынуждены использовать энергию и транспортную инфраструктуру страны, в которой работают, тем самым влияя на социальную сферу и окружающую среду. Если процесс выдачи разрешений и лицензий сложен и правила не могут трактоваться однозначно, что может повлечь за собой приостановку проекта, это автоматически увеличивает риск коррупции.
- ▶ **Зависимость от местоположения.** Компании других отраслей могут позволить себе выбирать, в какие проекты инвестировать средства. Они могут отказаться от работы в некоторых странах, придя к выводу об их ненадежности в политическом и экономическом плане. Для предприятий горнодобывающей и металлургической отраслей такая возможность ограничена – они должны работать там, где есть полезные ископаемые, и осваивать удаленные регионы. Чиновники, понимая, что ставки высоки, не стесняются требовать взятки от компаний.

Страны, обеспеченные ресурсами, часто страдают от слабого экономического роста, что связано именно с наличием ресурсов. Одна из причин этого – коррупция. Поскольку огромные средства выделяются на борьбу с ней, у государств остается меньше средств для инвестирования во внутренний рынок, социальную сферу. Такие страны и регионы, как правило, политически нестабильны, что, наряду с коррупцией, делает ведение бизнеса в данных регионах сложным и дорогим занятием.

Различия культур

Постоянной проблемой для горнодобывающих и металлургических компаний, осуществляющих деятельность в разных странах, являются различия культур. Часто такие различия создают сложности для компаний, которые хотят применять свои бизнес-процессы, политики и процедуры. Основная трудность, с которой сталкиваются горнодобывающие и металлургические компании, работающие в удаленных регионах, – это незнание особенностей местного рынка и правил ведения бизнеса. Поэтому такие компании довольно часто прибегают к услугам посредников или местных партнеров, знающих особенности данного рынка. Даже при условии, что компании не хотят быть вовлеченным в коррупционную деятельность, они все равно не обладают полной информацией о связях и действиях своих посредников. Все перечисленные факторы в совокупности могут оказать прямое влияние на уровень коррупции в горнодобывающей и металлургической отраслях. Например, взятки могут даваться для получения уступок при разработке месторождения, разрешения или одобрения чего-либо, для ускорения бюрократических проволочек или гарантирования необходимых условий договора.

Сотрудники офисов, находящихся в удаленных районах, часто ссылаются на местный стиль ведения бизнеса и, как следствие, меняют существующие меры контроля, чтобы обеспечить необходимые закупки и продажи. Данный факт уже сам по себе создает возможность совершения мошеннических или коррупционных действий. Руководители удаленных подразделений часто говорят о необходимости адаптировать бизнес-процессы в соответствии с особенностями культуры региона, где компания ведет свою деятельность. В ходе многочисленных расследований, проведенных «Эрнст энд Янг», было выяснено, что довольно часто руководство заходит слишком далеко, адаптируя бизнес в соответствии с особенностями местной культуры и при этом нарушая существующие процессы и процедуры контроля. В результате традиции и обычаи местной культуры начинают преобладать над корпоративной этикой. Мы считаем необходимым применение противоположного подхода. Руководители компаний, понимая особенности культуры страны, должны придерживаться своих принципов ведения бизнеса и настаивать на том, чтобы данная культура адаптировалась к требованиям их организации.

Что может сделать совет директоров, чтобы минимизировать вероятность данных рисков:

- ▶ Членам совета директоров необходимо быть уверенными в том, что корпоративная культура будет соблюдаться вне зависимости от попыток местного руководства препятствовать этому.
- ▶ Корпоративная культура должна пронизывать организацию сверху вниз, обеспечивая соблюдение компанией своих принципов ведения бизнеса независимо от особенностей местного рынка.

Дефицит времени

Важным испытанием для системы контроля является работа под давлением, как правило, со стороны двух факторов – времени и бюджета. Горнодобывающая отрасль характеризуется высоким уровнем рисков, требует значительных капиталовложений и времени, а также больших первоначальных затрат перед тем, как компания начнет приносить прибыль. В подобных условиях предприятиям приходится работать на фоне постоянного дефицита времени, чтобы увеличить отдачу от своих инвестиций и расплатиться по взятым кредитам. Часто одним из ключевых показателей эффективности менеджера является скорость поиска и реализации новых проектов. Игнорируя существующие процедуры контроля, горнодобывающие и металлургические компании могут выполнять проекты вовремя, но возможный урон репутации предприятия и угроза запрета его деятельности в данной стране могут намного перевесить те выгоды, которые оно получит от такого подхода, и надолго испортить отношения с поставщиками.

Приобретение активов в удаленных регионах

Компании горнодобывающей и металлургической отраслей должны обязательно учитывать риски мошенничества и коррупции, связанные с приобретением активов в удаленных от головного офиса районах. На сегодняшний день больше половины обвинений в несоблюдении требований Закона США «О противодействии коррупции за рубежом» связаны со сделками по слиянию и поглощениям⁶.

Лица, ответственные за сделки по слияниям и поглощениям, должны понимать, что выявление рисков мошенничества и коррупции автоматически не отменяет сделку. Тем не менее всегда предпочтительно заранее знать о факторах риска, связанных со сделкой, до ее заключения. Современные методики предварительной проверки благонадежности контрагентов высокоэффективны и позволяют определить зоны риска, а также дают руководству возможность оценить уровень данных рисков и разработать план по их устранению в процессе интеграции.

Следующий пример показывает, почему проведение предварительной проверки благонадежности контрагента важно для компаний горнодобывающей и металлургической отраслей. Небольшая горнодобывающая компания провела разведку месторождения и заплатила взятку, чтобы получить право на его разработку. Затем она заключила договор с более крупной компанией на совместную разработку месторождения, и та взяла на себя операционный контроль над деятельностью предприятия. В то время как крупная компания не давала никому взяток, в ее интересах будет проведение должной проверки благонадежности контрагента, а также получение информации о любых выявленных правонарушениях.

План слияния после заключения сделки должен включать в себя последовательное решение всех вопросов, которые возникли в ходе предварительной проверки, а также предполагать изучение всех областей, которым не было уделено должного внимания в условиях дефицита времени или по другим причинам. Если какие-либо факты в дальнейшем подлежат раскрытию в отчетности для представления регулирующим органам, то своевременное обнаружение потенциальных рисков в ходе комплексной проверки до проведения сделки и после нее позволят компании рассчитывать на снисхождение. Закрывать глаза на неправомерные действия недопустимо, ответственность – вот ключ к успеху.

Несанкционированное использование конфиденциальной информации – случай из практики

Мы проводили расследование ситуации, когда с сотрудником компании-клиента контактировал специалист, занимающийся корпоративной разведкой для других предприятий. В данном случае этот специалист связался с несколькими участниками тендера, предметом которого являлся многомиллионный контракт, и сообщил, что сможет предоставить им закрытую информацию о ходе тендерных процедур, а также повлиять на принятие конечного решения.

Информация о ходе тендера была получена специалистом от сотрудника компании в процессе общения с ним в местном клубе. Для сохранения дружеских отношений сотрудник должен был получать информацию у своего менеджера относительно ставок и хода тендера. Позже информация должна была быть продана нескольким претендентам.

После подписания контракта победитель конкурса заплатил щедрый гонорар в сотни тысяч долларов этому специалисту.

Необходимо отметить, что информация, которую передавал работник, хоть и являлась конфиденциальной, но не была настолько важной для победы того или иного претендента в тендере. Однако впечатление о коррумпированности компании-клиента, сложившееся у претендентов, серьезно повлияло на репутацию компании, что в дальнейшем может вызывать недоверие ко всему процессу выбора поставщика.

⁶ 11-е международное исследование по вопросам управления рисками мошенничества, «Эрнст энд Янг», 2010 год

«Осознание степени подверженности вашей компании
рискам мошенничества – большой шаг на пути
к их устранению».

Майк Савадж, партнер, отдел по услуг в области расследования
мошенничества и содействия в спорных ситуациях, Канада



3. Закупочная деятельность

Для компаний горнодобывающей и металлургической отраслей именно закупочная деятельность является областью, где риски мошенничества наиболее велики⁷. Согласно отчету аналитической фирмы IBISWorld, доля затрат на закупки для австралийских горнодобывающих компаний составляет в среднем 20% всех расходов организации. При капитальном строительстве эта доля доходит до 80%. Проведенные исследования показали, что даже компании с надежной системой контроля обычно недооценивают свою уязвимость перед рисками мошенничества в сфере закупок.

Отдел закупок играет центральную роль на всех стадиях процесса добычи полезных ископаемых. На каждом этапе этого процесса существуют свои цели и задачи, поэтому, с точки зрения стратегического планирования, необходимо, чтобы отдел закупок был готов удовлетворить потребности компании при достижении самых разных целей. Наибольшую сложность при обнаружении мошенничества и коррупции в закупочном процессе представляет то, что само по себе противозаконное действие, например дача взятки, не отражается в отчетности организации, так как деньги или другие ценности обычно напрямую передаются поставщиком сотруднику компании. Однако сам подкуп или полученная поставщиком выгода все же могут так или иначе найти отражение в документах, например:

- ▶ Завышение цен
- ▶ Товар был оплачен, но не был поставлен
- ▶ Были поставлены товары низкого качества (брак)
- ▶ Неавторизованное продление контрактов
- ▶ Внесение изменений в контракты.

Мошенничество при проведении тендерных процедур

При осуществлении закупки дорогостоящих товаров тендерный процесс обычно является началом долгосрочных отношений с поставщиком, который путем поставки товаров, работ или услуг поможет горнодобывающей компании в реализации корпоративной стратегии и формировании прибыли для акционеров. По крайней мере, так должно быть в идеале. Обычно проведение тендера рассматривается мошенниками как наиболее перспективная область из-за большого количества людей, участвующих в процессе, ограниченного знания рыночной конъюнктуры, дефицита времени и отсутствия должной системы контроля тендерных процедур.

Что могут сделать компании для успешной борьбы с мошенничеством в закупочной деятельности⁸

Создание процедур, регламентирующих процесс закупок, – это важный аспект задачи повышения эффективности путем управления ресурсами компании, планирования и определения сроков с помощью использования технологий, специально разработанных и полностью отвечающих потребностям организации. Наличие соответствующих политик, процедур и системы контроля в компании уже само по себе указывает сотрудникам и поставщикам на необходимость надлежащего поведения. Однако политики, процедуры и система контроля должны быть подкреплены программами по предотвращению и раскрытию фактов мошенничества, которые включают:

- ▶ Проведение тренингов для сотрудников
- ▶ Оценку рисков мошенничества, связанного с процессом закупок, и выявление областей с наиболее высоким уровнем риска
- ▶ Применение технических и программных средств в ходе обработки и анализа данных, а также постоянный мониторинг эффективности системы контроля
- ▶ Постоянное улучшение системы контроля и исправление недостатков, выявленных при раскрытии фактов мошенничества.

⁷ Mining in Australia IBISWorld Industry Report, IBISWorld, 17 февраля 2010 года.

⁸ Защищая свой бизнес: Мошенничество и коррупция, «Эрнст энд Янг», ноябрь 2009 года.

4. Расходование средств в удаленных регионах

Для горнодобывающих и металлургических компаний обычной практикой является работа в удаленных от головного офиса регионах, что подразумевает сложности с оперативным обменом информацией и физическим доступом к активу, слаборазвитую банковскую систему, преобладание наличной формы расчетов, а также небезопасные пути поставок. Руководители горнодобывающих и металлургических компаний часто оценивают представителей менеджмента, работающих в удаленных областях, исходя из их способности достигать требуемых результатов, не принимая во внимание прочие сложности. Однако ослабление системы контроля в связи с удаленностью от головного офиса значительно повышает риск хищения.

Незаконное присвоение наличных денежных средств

Особенно остро стоит проблема завышения цен при разработке месторождений, где большие затраты на закупку материалов и машин предоставляют возможности для сокрытия фактов хищения. Можно назвать много примеров того, как часть средств, направленных на реализацию проектов, была неправомерно использована в других целях.

Ярким примером является случай, произошедший в Африке, когда управляющий месторождением разбил на предполагаемой рабочей площадке поле для игры в гольф и провел затраты, понесенные при строительстве, через коды других проектов. Мошенничество было выявлено, когда делегация из центрального офиса посетила место разработки и заметила поле для гольфа, притом что запрос управляющего месторождения о выделении средств на его строительство ранее был отклонен компанией. Другим примером является случай, когда на месте разработки был построен бар, затраты на строительство которого были также отнесены на другие проекты или проведены в качестве расходов на добычу угля.

Затраты на сотрудников

Сложившаяся ситуация, когда горнодобывающим компаниям с каждым годом приходится привлекать все больше иностранных специалистов, таит в себе немалые риски. В связи с проживанием иностранных специалистов вне дома им компенсируются понесенные затраты, в том числе расходы на питание и развлечения. Поскольку данные статьи расходов не имеют точного определения, они предоставляют мошенникам возможность для злоупотреблений.

Индикаторами подобных злоупотреблений может служить слишком высокий уровень жизни сотрудников, несоизмеримый с их официальными доходами, а также их тесные отношения с подрядчиками и поставщиками.

Кроме того, злоупотребления подобного рода могут сводиться к созданию искаженных авансовых отчетов, которые очень часто используются для совершения подкупа или хищения средств компании. Среди расследований, проведенных специалистами «Эрнст энд Янг», можно выделить пример, когда группа сотрудников компании-клиента провела расходы на рыбалку и другие развлечения под видом затрат на представительские расходы. Они скрыли это от руководства, одобрив отчеты друг другу.

Хищение с мест разработки

Имущество, находящееся на местах разработки, может быть достаточно привлекательным для мошенников. Факт обычной кражи с места разработки, оставшийся безнаказанным, может быть воспринят местным сообществом как свидетельство того, что коррупция и мошенничество – допустимые явления. Примером может служить ситуация, когда на каждой дороге, проходящей рядом с местом разработки, ведется незаконная торговля топливом. Откуда взялось это топливо? Скорее всего, это всего лишь видимая верхушка айсберга.

Последствия хищения иногда отражаются не только на финансовых показателях. Хищение может негативно сказаться на безопасности производства, поставить под удар здоровье и жизнь сотрудников компании. Оно может также привести к простоям в работе предприятия. Например, в результате кражи электрических кабелей могут быть выведены из строя плавильные печи, что повлечет за собой потери в миллионы долларов.

Хищение средств – случай из практики

Учетные принципы могут быть изменены в целях сокрытия незаконных коррупционных платежей третьим лицам, производимых для развития бизнеса в какой-либо местности. Специалисты «Эрнст энд Янг» посетили одно из удаленных отделений компании-клиента, где были отмечены признаки хищения имущества. Мы посетили место разработки для сбора информации о количестве занятого там персонала и методах оплаты услуг сотрудников разных категорий, которые были обозначены в отчетности как штатные, работающие по совместительству и внештатные специалисты.

В соответствии с отчетностью компании, на данном месте разработки в двух сменах было задействовано 45 внештатных сотрудников. Однако только три внештатных сотрудника находились на месте работы в момент проверки, и еще трое должны были выйти в следующую смену. Нами было установлено, что платежи производились агенту и что деньги, которые якобы выплачивались за работу внештатным сотрудникам, на самом деле являлись взяткой местным властям для обеспечения беспрепятственного ведения бизнеса в данной местности. На этом примере мы видим, как местные менеджеры для решения определенных проблем искажали отчетность и производили коррупционные выплаты, пребывая в абсолютной уверенности, что их действия никогда не будут раскрыты и что цель оправдывает средства.

«Ответственные лица боятся неизвестного. В вашей организации могут существовать эффективные политики и процедуры, но чаще всего вы имеете слабое представление о том, что происходит в удаленных подразделениях компании».

Финансовый директор, США, 11-е международное исследование «Эрнст энд Янг» по вопросам управления рисками мошенничества, 2010 год

Меры, которые могут быть приняты компанией в ответ на риск незаконного присвоения средств и хищения активов:

Различные технологии (например, компьютерный анализ данных) могут быть использованы руководством для лучшего понимания деятельности компании, а процесс составления отчетности может включать в себя оценку индикаторов риска мошенничества.

Пример индикаторов риска мошенничества:

- ▶ Необычное движение складских запасов
- ▶ Нестандартное использование расходных материалов, таких как топливо
- ▶ Нетипичное поведение третьих сторон при посещении мест проведения работ, например посещение в нерабочее время или частое посещение места проведения работ поставщиком, с которым не был заключен договор на проведение текущих работ
- ▶ Внедрение систем обеспечения безопасности в областях повышенного риска

5. Компенсационные выплаты и заключение договоров с местными компаниями

Компенсационные выплаты

Как часть своих обязательств перед обществом, горнодобывающие и металлургические компании обязаны, как правило, выплачивать компенсацию тем членам общества, чьи интересы пострадали при разработке и эксплуатации месторождения (например, владельцы земельного участка или другие пользователи местной инфраструктуры). Выплата подобных компенсаций связана с высоким риском мошенничества и коррупции. Осложняет ситуацию и то, что в развивающихся странах небольшая группа лиц, имеющая определенное влияние, может использовать для достижения своих целей остальных членов сообщества. У компании должны быть гарантии того, что компенсация поступит именно тем лицам, чьи интересы были ущемлены.

Помимо финансовых последствий, если не будут приняты надлежащие меры, это может негативно повлиять на репутацию компании и, наряду с потерей доверия общественности, привести к невозможности продолжения деятельности в данной стране.

Заключение договоров с национальными компаниями

Во многих странах мира существует требование о том, чтобы контракты были заключены с национальными компаниями, если такая возможность существует. Контракты подобного типа обычно заключаются на организацию пунктов питания, транспортировки, охраны предприятия и поставки других товаров и услуг, которые могут быть предоставлены компаниями, работающими на внутреннем рынке. Подобная ситуация приводит к возникновению области, уязвимой для мошенничества и коррупции, особенно если в процессе участвуют сотрудники удаленных подразделений предприятия, которые, как правило, стараются получить доход при заключении данных контрактов или передать выполнение этих контрактов своим родственникам, друзьям, знакомым или аффилированным компаниям.

Таким образом, очень скоро в сознании общества формируется представление о том, что в горнодобывающей отрасли процветает коррупция. Кроме того, возникает убеждение, что местное население эксплуатируется компанией и несколькими привилегированными членами общества.

Использование местных ресурсов в соответствии с требованиями лицензии

Использование местных ресурсов для обслуживания производимых работ – важный аспект деятельности горнодобывающих и металлургических компаний, демонстрирующий их стремление внести вклад в развитие экономики данного региона. Кроме того, у компании может просто не быть альтернативных источников товаров и услуг в связи с удаленностью рабочих площадок от индустриальных центров.

Устойчивые долгосрочные отношения с местными поставщиками являются приоритетом для компаний горнодобывающей и металлургической отраслей. Основную сложность представляет формирование культуры сотрудничества, в рамках которой поставщики понимали бы, какой вклад горнодобывающие и металлургические компании вносят в развитие общества, и осознавали бы свою роль в достижении общих целей.

Что совет директоров может сделать для уменьшения этих рисков:

Обязанностью руководства является надлежащее информирование общественности в отношении социальной ответственности компании и прозрачности ее данных, а также демонстрация корпоративной позиции по всем аспектам ведения деятельности.

Индикаторы злоупотреблений, связанные с профессиональной деятельностью и личностью сотрудника

Маловероятно, что будут изобретены какие-либо новые способы мошенничества и коррупции – все возможные варианты с небольшими отклонениями уже были когда-то опробованы на практике.

Кроме того, методы совершения преступлений будут оставаться неизменными. Принимая это во внимание, мы разработали список индикаторов злоупотреблений, которые могут указывать на необходимость рассмотрения случая возможного мошенничества. Следует помнить, что подозрение не может быть основано на одном или двух индикаторах – как правило, необходима комбинация индикаторов плюс ваше собственное мнение о работе или индивидуальных характеристиках человека, который ведет себя подозрительно.

Профессиональная деятельность	Индивидуальные характеристики
Отказ от отпуска или уход в отпуск только вместе со всеми сотрудниками компании (например, во время празднования Нового Года и т. д.)	Образ жизни не соответствует официально получаемым доходам
Очень тесные отношения с поставщиками или покупателями	Работа в неурочное время при отсутствии необходимости или премий
Отсутствие точности или задержка в предоставлении отчетности без объективной причины	Замкнутое поведение
Скрытность в работе	Стоимость личной собственности не соответствует официальным доходам
Стоимость проектов постоянно превышает бюджет	Повышенный интерес к азартным играм
Постоянная оплата товаров/услуг по максимальным ценам	Необычные авансовые счета от иностранных специалистов
Очень выгодные условия оплаты товаров/услуг	Подтверждение проектов откладывается до последней минуты
Представление счетов к оплате без уведомления непосредственного руководителя	
Низкий уровень бизнес-этики, высокая текучесть кадров	
Продвижение проектов в обход существующей системы контроля	

Если имеющееся у вас подозрение подтверждается вашим мнением о профессиональной деятельности и личности сотрудника, то на данное подозрение действительно стоит обратить внимание.

Передовые практики: тон задается руководством

Мошенничество и коррупция являются скрытыми преступлениями, которые очень трудно обнаружить с помощью традиционных систем и методов контроля. В целях выявления и пресечения незаконной деятельности организация должна сосредоточить свое внимание и усилия на обнаружении случаев мошенничества путем усиления существующих средств контроля и внедрения их в корпоративную культуру.

Стратегический подход к решению проблемы мошенничества и коррупции

Ассоциация дипломированных специалистов по расследованию мошенничества (ACFE) установила, что самыми действенными превентивными методами борьбы с мошенничеством и коррупцией являются:

Тренинги по предотвращению мошенничества дают сотрудникам компании возможность получить представление о том, как распознать мошенничество и коррупцию, а также понять свою роль в противодействии злоупотреблениям.

Выездные проверки, как правило, проводятся аудитором и специалистом по экономическим преступлениям и направлены на выявление существующих или возможных фактов мошенничества и коррупции. Такая проверка предполагает использование передовых методик проведения интервью для сбора информации на бесконфликтной основе.

«Горячая линия» позволяет сотрудникам конфиденциально сообщать о своих подозрениях, основанных на знаниях, полученных ими в ходе тренинга. Подобная независимость контроля от стандартных процедур компании создает дополнительные сложности при попытке скрыть мошенничество.

В соответствии с исследованиями ACFE компании, которые используют такие программы и стратегии, способны выявить случаи мошенничества и коррупции в два раза быстрее организаций, не применяющих подобные средства, и благодаря этому могут примерно наполовину снизить убытки.

Помимо вышеизложенного передовые практики для горнодобывающей и металлургической отраслей включают следующее:

Стратегии выявления злоупотреблений. Компании должны создать специализированную базу данных, содержащую информацию о случаях мошенничества и коррупции. Необходимые данные для этой базы можно получить из сообщений «горячей линии», результатов проведения внутреннего и внешнего аудита, информации об известных случаях мошенничества и коррупции в горнодобывающей отрасли и горнорудной промышленности, а также случаях мошенничества и коррупции в бизнесе в целом. Такая база данных может быть использована для выявления злоупотреблений при выездных проверках, а также при обработке и анализе информации.

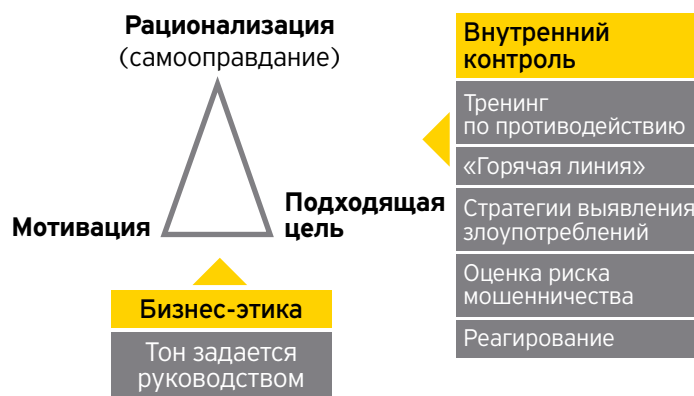
Процедура расследования. Компаниям необходимо иметь действенную процедуру реагирования при выявлении фактов мошенничества. При совершении злоупотребления данная процедура реагирования предусматривает информирование ключевых заинтересованных сторон и обозначение их дальнейшей роли в процессе расследования. Помимо прочего, наличие подобной процедуры обеспечивает проведение полноценного расследования, которое позволит собрать всю возможную информацию о том, как было совершено мошенничество. Полученная информация может быть затем использована при принятии окончательного решения по урегулированию данного вопроса, а также войдет в специализированную базу данных.

Оценка рисков. Компании должны регулярно проводить оценку риска мошенничества и коррупции. Для проведения оценки необходимо предварительно ознакомить сотрудников с основными видами коррупции и мошенничества, определить ключевые индикаторы злоупотреблений, вызывающие подозрения в отношении профессиональной деятельности или личности сотрудника, а также показать примеры из реальной жизни. После того как новые знания будут закреплены участниками процесса, необходимо устроить обсуждение уязвимых областей, чтобы определить, где именно компания может столкнуться с риском мошенничества и коррупции. После выявления областей с наибольшим уровнем риска необходимо принять меры по выявлению фактов мошенничества.

Бизнес-этика

Компаниям необходимо развивать корпоративную культуру, основанную на нетерпимости к мошенничеству и коррупции. При этом тон должно задавать руководство, закрепляя указанный принцип в кодексе бизнес-этики. Распространяя знания о рисках, связанных с мошенничеством и коррупцией, а также четко обозначая роль сотрудников в борьбе против злоупотреблений, вы воспитываете защитников вашей компании.

Подобные меры в значительной степени укрепляют существующие механизмы контроля и корпоративную культуру.



АСФЕ установила, что тренинги по предотвращению мошенничества, выездные проверки и «горячая линия» являются наиболее эффективными превентивными мерами в отношении мошенничества и коррупции. В соответствии с исследованиями АСФЕ компании, которые используют такие программы и стратегии, способны выявить случаи мошенничества и коррупции в два раза быстрее организаций, не использующих подобные средства, и благодаря этому могут примерно наполовину снизить убытки.

Понимание уровня риска Вашей компании

Ответьте на вопросы из приведенного ниже списка и определите согласно количеству положительных и отрицательных ответов уровень риска мошенничества и коррупции в Вашей компании.

Вопрос	Да	Нет
Применимо ли перечисленное ниже к Вашей компании?		
1. Есть ли в Вашей компании определенные области, которые вызывают беспокойство по поводу высокой степени подверженности риску мошенничества и коррупции?		
2. Заметили ли Вы какие-либо индикаторы злоупотреблений, вызывающие подозрения в отношении профессиональной деятельности или личности сотрудников, которые могут подтвердить Ваше подозрение?		
3. Есть ли в Вашей компании области деятельности, которые функционируют недостаточно эффективно без видимых на то причин, либо названные причины не кажутся Вам объективными?		
4. Существуют ли в Вашей компании области деятельности, вызывающие подозрение, или области, где были выявлены или выявляются незначительные случаи мошенничества?		
5. Осуществляет ли Ваша компания деятельность в удаленных регионах?		
6. Осуществляет ли Ваша компания деятельность в регионах с высоким уровнем риска коррупции согласно рейтингу Transparency International?		
7. Обеспокоены ли Вы количеством контрактов с эксклюзивными (безальтернативными) подрядчиками?		
8. Обеспокоены ли Вы тем, что контроль за качеством и полной исполнением контракта поставщиком может осуществляться в недостаточной мере?		
9. В Вашей компании работает большое количество иностранных специалистов?		
10. Обеспокоены ли Вы тем, что Ваша организация располагает ограниченными знаниями об экономике и культуре развивающихся стран, в которых осуществляет свою деятельность?		

Если Вы ответили «да» на четыре вопроса или более, это может являться признаком того, что Ваша компания подвергается риску мошенничества или коррупции. Расчет на достоверность представляемой менеджментом информации не является, как правило, достаточным оправданием для директоров. Очень важно, чтобы, оказавшись в подобной ситуации, Вы смогли реально оценить и понять возможность последствий мошенничества и коррупции для компании, а также разработать процедуру реагирования при возникновении указанных проблем.

Ответьте на вопросы из приведенного ниже списка и определите согласно количеству положительных и отрицательных ответов, насколько ведение Вашего бизнеса соответствует примерам передовой практики в горнодобывающей и металлургической отраслях.

Вопрос	Да	Нет
Что такое «Тон задается руководством»?		
1. Есть ли в Вашей компании кодекс корпоративной этики, запрещающий действия сотрудников, которые могут быть интерпретированы как мошенничество или коррупция?		
2. Проводит ли Ваша компания тренинги для всего персонала по теме «Риски мошенничества и коррупции»?		
3. Есть ли в Вашей компании требование для сотрудников ежегодно письменно подтверждать, что они ознакомились с кодексом корпоративной этики и осуществляют деятельность в соответствии с его требованиями? (Необходимо вести специальный учет для того, чтобы обеспечить ежегодное соблюдение сотрудниками данной процедуры.)		
4. Проводится ли в Вашей компании постоянная работа по оценке и анализу эффективности процедур, направленных на обнаружение фактов мошенничества и коррупции?		
5. Создана ли в Вашей компании процедура оповещения руководства о предполагаемых фактах мошенничества и коррупции, которой мог бы воспользоваться любой сотрудник?		
6. Уверены ли Ваши сотрудники в эффективности «горячей линии»?		
7. Имеется ли в Вашей компании процедура расследования фактов мошенничества и коррупции?		
Выявление фактов мошенничества и коррупции		
8. Осуществляете ли Вы предварительную проверку контрагентов и новых деловых партнеров, включая поставщиков, производителей и дистрибьюторов?		
9. Используете ли Вы специальные методы для обнаружения несанкционированных или ненадлежащих платежей покупателям или государственным служащим?		
10. Имеется ли в Вашей компании процедура, согласно которой сотрудники заявляют о потенциальных конфликтах интересов?		
11. Проводите ли Вы выездные проверки с целью выявления фактов мошенничества и коррупции?		
12. Осуществляете ли Вы ежегодную оценку рисков мошенничества и коррупции, связанных с ведением бизнеса?		

Если Вы ответили «нет» на четыре вопроса или более, мы рекомендуем Вам пересмотреть Вашу стратегию по борьбе с мошенничеством.

Как «Эрнст энд Янг» может помочь

Члены команды по расследованию мошенничества и содействию в спорных ситуациях в горнодобывающей и металлургической отраслях находятся во всех крупных центрах добычи полезных ископаемых. Мы предоставляем услуги, которые помогут оценить и минимизировать риск мошенничества:

Услуги по противодействию мошенничеству

Мы оказываем услуги по разработке стратегии, направленной на минимизацию риска мошенничества и коррупции, а также повышение потенциала их обнаружения внутри компании. Данные стратегии разрабатываются в соответствии с корпоративной культурой и особенностями ведения бизнеса компании.

Проведение тренингов по противодействию мошенничеству

Мы проводим тренинги по обучению персонала компании обнаружению и предотвращению фактов мошенничества и коррупции. Благодаря этому в компании создается сильная команда, обладающая знаниями по обнаружению и предотвращению злоупотреблений.

Выездные проверки

Наши сотрудники осуществляют выездные проверки для оценки производств, связанных с высоким риском злоупотреблений, что является сдерживающим фактором для потенциальных мошенников. Мы можем помочь Вам укрепить существующую систему контроля и повысить эффективность процедур, направленных на выявление мошенничества.

Реагирование

Специалисты «Эрнст энд Янг» могут помочь вашей компании в разработке плана реагирования в случае выявления фактов мошенничества, действующего 24 часа в сутки, семь дней в неделю, который включает в себя процедуры защиты доказательств, прав и интересов всех сторон. Мы также готовы предоставить информацию, позволяющую принимать обоснованные решения по вопросам гражданской и уголовной ответственности.

Для получения дальнейшей информации обращайтесь к одному из наших авторов или представителей «Эрнст энд Янг» в вашем регионе.

Авторы исследования

Пол Фонтанот

**Расследование мошенничества
и содействие в спорных ситуациях**

paul.fontanot@au.ey.com



Роберт Кокерелл

**Расследование мошенничества
и содействие в спорных ситуациях**

robert.cockerell@au.ey.com



Ти Джей Кокемор

**Расследование мошенничества
и содействие в спорных ситуациях**

tj.koekemoer@au.ey.com



Контактная информация

Ниже представлен перечень руководителей данного направления в странах мира. Более полную информацию можно найти на сайте: www.ey.com/fraud.

Регион/страна	Управляющий партнер	Телефон
Руководитель международной практики услуг в области расследования мошенничества и содействия в спорных ситуациях	Дэвид Сталб	+44 20 7951 2456 +1 212 773 8515
Афганистан/Пакистан	Шарик Заиди	+92 21 3568 6866
Австралия	Пол Фонтанот	+61 2 8295 6819
Австрия	Мартин Шварцбаргл	+43 1 21170 1405
Страны Балтии	Линас Дикпетрис	+370 5 274 2344
Бразилия	Хосе Компаньо	+55 11 2573 3215
Канада	Майк Савадж	+1 416 943 2076
Чешская Республика/Венгрия/Словакия/Словения/Хорватия	Маркус Лохмайер	+420 225 335 173
Китай	Джон Аурбах	+86 21 2228 2642
Франция	Филипп Хонтарред	+33 1 46 93 62 10
Германия	Штефан Хайсснер	+49 211 9352 11397
Гонконг	Крис Фордхем	+852 2846 9008
Индия	Арпиндер Синкх	+91 22 6665 5590
Индонезия	Фарьяти Лионарди	+62 21 5289 4004
Ирландия	Жули Фентон	+353 1 221 2321
Италия	Паоло Маркон	+39 02 72212955
Япония	Уильям Стюарт	+81 3 3503 2832
Малайзия	Филип Рао	+60 374 958 763
Мексика	Хосе Тревиньо	+52 55 5283 1450
Ближний Восток	Боб Чендлер	+973 1751 4873
Нидерланды	Анжелик Кейясерс	+3188 40 71812
Норвегия	Даг Эйдсвик	+47 2400 2648
Филиппины	Родерик Вега	+632 894 8342
Польша	Мариуш Виталис	+48 225 577 950
Румыния/Болгария	Дэвид Смит	+40 214 028 485
Россия/СНГ	Иван Рютов	+7 495 755 9738
Сингапур	Лоуренс Лаи	+65 6309 8848
Южная Африка	Стюарт Веймарк	+27 31 576 8050
Юго-Восточная Европа (Турция/Греция)	Дилек Чилингир	+90 212 368 5172
Южная Корея	ТС Джанг	+82 2 3787 6823
Испания	Рикардо Норенья	+34 91 572 5097
Швеция	Кеннет Йохансон	+46 8 5205 9620
Швейцария	Майкл Фаске	+41 58 286 3292
Великобритания	Джон Сمارт	+44 20 79513401
США	Джефф Тейлор	+1 202 327 7239

Специалисты «Эрнст энд Янг» могут помочь вашей компании в разработке плана реагирования в случае выявления фактов мошенничества, действующего 24 в сутки, семь дней в неделю, который включает в себя процедуры защиты доказательств, прав и интересов всех сторон. Мы также готовы предоставить информацию, позволяющую принимать обоснованные решения по вопросам гражданской и уголовной ответственности.

Контактная информация в СНГ



Иван Рютов
Партнер, руководитель отдела услуг в области расследования мошенничества и содействия в спорных ситуациях в СНГ
Тел.: +7 (495) 755 9738
Ivan.V.Ryutov@ru.ey.com



Евгений Хрусталев
Партнер, руководитель Международного центра по оказанию услуг предприятиям горнодобывающей и металлургической отраслей в СНГ
Тел.: +7 (495) 648 9624
Evgeni.Khrustalev@ru.ey.com

Международный центр «Эрнст энд Янг» по оказанию услуг предприятиям горнодобывающей и металлургической отраслей
В условиях неустойчивых цен на металлы, сохраняющейся неопределенности в отношении будущих тенденций спроса и ограниченного доступа к капиталу мировые горнодобывающая и металлургическая отрасли стоят на пороге новой эры, которая связана с появлением сложных задач и новых возможностей.

Чтобы помочь вашему бизнесу раскрыть свой потенциал, Международный центр «Эрнст энд Янг» по оказанию услуг предприятиям горнодобывающей и металлургической отраслей сформировал команду высококвалифицированных специалистов в области аудита, налогообложения, сопровождения сделок и консультирования с большим опытом работы.

Эксперты центра прогнозируют рыночные тенденции, помогают оценить последствия принятия бизнес-решений и вырабатывают мнения по важным стратегическим вопросам развития отрасли. Мы помогаем вам достичь поставленных целей и повысить конкурентоспособность вашей компании. Так мы вносим свой вклад в развитие вашего бизнеса.

Руководитель международной практики по оказанию услуг предприятиям горнодобывающей и металлургической отраслей, руководитель практики услуг предприятиям горнодобывающей и металлургической отраслей в Океании
Майк Эллиот
Тел.: +61 2 9248 4588
michael.elliott@au.ey.com

Китай
Питер Марки
Тел.: +86 21 2228 2616
peter.markey@cn.ey.com

Канада
Том Уилэн
Тел.: +1 604 891 8381
tom.s.whelan@ca.ey.com

США
Энди Миллер
Тел.: +1314 290 1205
andy.miller@ey.com

Южная Америка
Карлос Ассис
Тел.: +55 21 2109 1606
carlos.assis@br.ey.com

Европа, Ближний Восток, Индия и Африка
Майкл Линч-Белл
Тел.: +44 20 7951 3064
mlynchbell@uk.ey.com

Великобритания
Ли Доунхэм
Тел.: +44 20 7951 2178
ldownham@uk.ey.com

Африка
Эдриан Макартни
Тел.: +27 11 772 3052
adrian.macartney@za.ey.com

Франция и Люксембург
Кристиан Мьон
Тел.: +224 3041 2182
christian.mion@fr.ey.com

СНГ
Евгений Хрусталеv
Тел.: +7 495 648 9624
evgeni.krustalev@ru.ey.com

Индия
Навин Вохра
Тел.: +91 124 464 4470
navin.vohra@in.ey.com

Ernst & Young

Assurance | Tax | Transactions | Advisory

Краткая информация о компании «Эрнст энд Янг»

«Эрнст энд Янг» является международным лидером в области аудита, налогообложения, сопровождения сделок и консультирования. Коллектив компании насчитывает 144 000 сотрудников в разных странах мира, которых объединяют общие корпоративные ценности, а также приверженность качеству оказываемых услуг. Мы создаем перспективы, раскрывая потенциал наших сотрудников, клиентов и общества в целом.

Мы постоянно расширяем наши услуги и ресурсы с учетом потребностей клиентов в различных регионах СНГ. В 16 офисах нашей фирмы (в Москве, Санкт-Петербурге, Новосибирске, Екатеринбурге, Тольятти, Южно-Сахалинске, Алматы, Астане, Атырау, Баку, Киеве, Донецке, Ташкенте, Тбилиси, Ереване и Минске) работают 3500 специалистов.

Более подробная информация представлена на нашем сайте: www.ey.com.

Название «Эрнст энд Янг» относится к глобальной организации, объединяющей компании, входящие в состав Ernst & Young Global Limited, каждая из которых является отдельным юридическим лицом. Ernst & Young Global Limited – юридическое лицо, созданное в соответствии с законодательством Великобритании, является компанией, ограниченной гарантиями ее участников, и не оказывает услуг клиентам.

Офисы «Эрнст энд Янг»

Алматы +7 (727) 258 5960	Минск +375 (17) 209 4535
Астана +7 (7172) 58 0400	Москва +7 (495) 755 9700
Атырау +7 (7122) 99 6099	Новосибирск +7 (383) 211 9007
Баку +994 (12) 490 7020	Санкт-Петербург +7 (812) 703 7800
Донецк +380 (62) 340 4770	Ташкент +998 (71) 140 6482
Екатеринбург +7 (343) 378 4900	Тбилиси +995 (32) 43 9375
Ереван +374 (10) 500 790	Тольятти +7 (8482) 99 9777
Киев +380 (44) 490 3000	Южно-Сахалинск +7 (4242) 49 9090