

GUIDES TO GOOD GOVERN- ANCE

No. 05

Управление рисками коррупции и мошенничества с недвижимостью в оборонном секторе



CENTRE FOR INTEGRITY
IN THE DEFENCE SECTOR



Norwegian Ministry
of Defence

ЦЕНТР ПО УКРЕПЛЕНИЮ ЭТИЧЕСКИХ ОСНОВ В ОБОРОННОМ СЕКТОРЕ

Центр по укреплению этических основ в оборонном секторе (ЦУЭООС) содействует развитию этичности, мер по борьбе с коррупцией и надлежащего управления в оборонном секторе. В сотрудничестве с норвежскими и международными партнерами Центр стремится к наращиванию компетентности, повышению осведомленности и предоставлению практических средств для снижения рисков коррупции. Министерство обороны Норвегии создало ЦУЭООС в 2012 г.

ОБ АВТОРЕ

Данное руководство написано Внутриведомственной ревизионной службой (ВРС) министерства обороны Норвегии. Создание руководства является элементом участия ВРС в работе Группы по борьбе с коррупцией в рамках Балтийско-нордической программы помощи (NBAP). Роль ВРС заключается в предоставлении независимых гарантий того, что в оборонном секторе Норвегии процессы управления рисками, руководства и внутреннего контроля проводятся эффективно. ВРС подчиняется Генеральному секретарю и работает в соответствии с международными стандартами Института внутрифирменных аудиторов.

ПРЕДИСЛОВИЕ

ЦУЭООС публикует пятую брошюру из серии «Руководства по надлежащему управлению». Наша цель в данной серии – представить для широкой аудитории в краткой и доступной для понимания форме ключевые моменты в сфере надлежащего управления.

Недвижимость – это та сфера в оборонном секторе, в которой обычно присутствуют основные риски коррупции и мошенничества. Коррупционные и мошеннические махинации с недвижимостью могут оказывать значительное негативное воздействие на здоровье и безопасность личного состава, а также на финансовое состояние, репутацию и корпоративную культуру организаций.

В данном руководстве задачей ВРС является предоставление четких и конкретных методологических принципов того, как организации могут снижать собственную подверженность коррупционным и мошенническим рискам с недвижимостью.

Я хотел бы поблагодарить авторов за приложенные усилия и за то, что они поделились с читателями своим профессиональным и практическим опытом.

Мы надеемся, что руководство, управленческое звено, аудиторы и другие заинтересованные лица внутри и за пределами оборонного сектора смогут воспользоваться этим дополнением к системе надлежащего управления. Для успешной борьбы с коррупцией и мошенничеством требуется развернутая и планомерная работа в течение длительного времени. ЦУЭООС с благодарностью примет к сведению любые комментарии по поводу данного руководства.

Осло, 20 июня 2017 г.



Пер Кристенсен

Директор

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
РУКОВОДЯЩИЕ ПРИНЦИПЫ, ДОКУМЕНТЫ И ПРОГРАММА	5
ОЦЕНКА РИСКОВ КОРРУПЦИИ И МОШЕННИЧЕСТВА С НЕДВИЖИМОСТЬЮ	6
МЕХАНИЗМЫ КОНТРОЛЯ ДЛЯ ПРЕДОТВРАЩЕНИЯ, ОБНАРУЖЕНИЯ И УСТРАНЕНИЯ КОРРУПЦИИ И МОШЕННИЧЕСТВА С НЕДВИЖИМОСТЬЮ	12
ЭФФЕКТИВНЫЕ АУДИТЫ, НАПРАВЛЕННЫЕ НА РИСКИ КОРРУПЦИИ И МОШЕННИЧЕСТВА С НЕДВИЖИМОСТЬЮ	19

Введение

Существуют несколько определений *коррупции* и *мошенничества*. В данном руководстве мы используем определение, представленное в публикации «Управление коммерческими рисками мошенничества: практическое руководство»¹. В рабочем порядке коррупцию определяют как *злоупотребление возложенными на должностное лицо полномочиями с целью личного обогащения*. Мошенничество определяется как *любое преднамеренное действие или упущение, предпринимаемое с целью обмана, в результате которого жертве нанесен ущерб, и/или преступник получает наживу*.

Оборонный сектор подвержен значительным рискам коррупции и мошенничества. По оценке «Трансперенси Интернешнл», авторитетной многонациональной организации, особое внимание уделяющей борьбе с коррупцией и прозрачности в правительственных и деловых кругах, из-за коррупции данный сектор ежегодно теряет как минимум 20 млрд долларов США². Кроме того, из-за других мошеннических действий пропадают миллиарды долларов США. Коррупция и мошенничество в оборонном секторе приводят к тяжелым последствиям. «Трансперенси

Интернешнл» заявляет³: *“То, что пропадает из-за коррупции в оборонном секторе, могло бы быть использовано для улучшения системы образования, здравоохранения или инфраструктуры. Коррупция подрывает доверие к оборонным институтам и вооруженным силам, при этом под угрозу ставятся человеческие жизни. Когда при закупке вооружений начальство руководствуется полученной взяткой или предоставленной протекцией, именно солдаты оказываются на передовой с некачественным оружием или с ненадлежащим уровнем защиты населения, но у правительств есть обязанность защищать своих военнослужащих, и для этого они делают закупки у оборонных компаний. Коррупция, с другой стороны, защищает только коррупционеров.”* Во владении, под контролем и/или под управлением оборонного сектора обычно находятся обширные активы недвижимости в виде земельных участков, зданий и строительных проектов. Как правило, ежегодно проводятся многочисленные значительные по объему денежных средств сделки, как, например, при приобретении/продаже, заключении соглашений об аренде, при реализации строительно-ремонтных проектов. Задействованная высокая экономическая стоимость привлекает группы

¹ Опубликовано Институтом внутрифирменных аудиторов, Американским институтом дипломированных присяжных бухгалтеров и Ассоциацией сертифицированных специалистов по расследованию хищений

² https://www.transparency.org/topic/detail/defence_security/

³ https://www.transparency.org/topic/detail/defence_security/

и отдельных лиц, ищущих способы незаконного личного обогащения. Необходимо обеспечить широкий спектр мер эффективного контроля для управления рисками коррупции и мошенничества с недвижимостью в оборонном секторе.

мендуемые способы борьбы с коррупцией и мошенничеством с недвижимостью для управляющего звена и внутренних аудиторов в оборонном секторе. Методику, очерченную в этом руководстве, можно обозначить с помощью следующей модели процесса:

В данном руководстве представлены реко-



Рис. 1. Модель процесса



Руководящие принципы, документы и программа

Четкие правила, включающие письменные описания процесса и руководящие принципы со стороны старшего руководства, являются необходимыми условиями для эффективной борьбы с коррупцией и мошенничеством. Этические стандарты организации должны быть сформулированы в таком официальном руководящем документе, как, например, в кодексе этических норм или в подобном документе. Организациям, подверженным рискам коррупции и мошенничества с недвижимостью, следует особенно учесть это направление рисков в собственном кодексе этических норм. От адекватности этического кодекса зависит, каким образом сотрудники оценивают свои действия и то, что им следует и не следует делать. У каждого работника должно быть понимание того, как кодекс этических норм воздействует на его/ее повседневную работу и как вести себя надлежащим образом. Старшему руководству нужно уведомлять о своих обязательствах по борьбе с коррупцией и мошенничеством. Чрезвычайно важно, чтобы руководители выступали в качестве примера для подражания и демонстрировали действительное соблюдение кодекса этических норм. Более того, руководителям необходимо понимать собственную роль в процессе выполнения, контроля, оценки и реагирования, чтобы создаваемая этическая атмосфера соответствовала требованиям

кодекса этических норм. Словами и делами руководству нужно создать культуру, в которой было бы ясно, что мошенничество недопустимо, что любое подобное деяние будет пресечено быстро и решительно, и что разоблачителям не грозит наказание⁴. Рекомендуется, чтобы каждый новый член организации обязательно подтвердил подписью то, что он/она ознакомлен(-а) с кодексом этических норм.

В организациях, которые подвержены более широкому ряду коррупционных и мошеннических рисков, целесообразно перевести на официальные рельсы различные элементы снижения рисков во всеобъемлющей программе, как, например, в программе по борьбе с коррупцией, программе по противодействию мошенничеству или программе по укреплению этических основ.

⁴ Управление коммерческими рисками мошенничества: практическое руководство. Институт внутрифирменных аудиторов, Американский институт дипломированных присяжных бухгалтеров и Ассоциация сертифицированных специалистов по расследованию хищений



Оценка рисков коррупции и мошенничества с недвижимостью

Первым шагом в борьбе с коррупцией и мошенничеством с недвижимостью является выявление и оценка конкретных потенциальных махинаций и действий, которые организации нужно нивелировать. Следует периодически проводить оценку подверженности риску, и эта оценка должна проходить организованно и систематично. В рамках организации можно выявить и оценить коррупционные и мошеннические риски с недвижимостью вместе с проведением оценки риска для структуры в общем или по отдельности. В ходе оценки должно быть выявлено: могут ли иметь место коррупция и мошенничество с недвижимостью, и кто может оказаться преступником. Соответственно, в рамках действий по контролю всегда следует учитывать как махинации по коррупции и мошенничеству с недвижимостью, так и отдельных лиц внутри организации и вне ее, которые могут совершать преступные действия в каждой из махинаций. Если махинация совершается по сговору⁵, меры по предотвращению следует усилить мерами по контролю обнаружения, поскольку сговор сводит к нулю действенность контроля при разделении обязанностей.⁶

⁵ Махинация, совершаемая по сговору, - это когда вовлечены два и более работающих вместе человека.

⁶ Управление коммерческими рисками мошенничества: практическое руководство. Институт внутрифирменных аудиторов, Американский институт дипломированных присяжных бухгалтеров и Ассоциация сертифицированных специалистов по расследованию хищений

ЭЛЕМЕНТЫ ОЦЕНКИ РИСКА

Коррупция и мошенничество являются намеренными действиями, и обычно преступники стремятся к тому, чтобы их действия оставались нераскрытыми. Таким образом, группе по оценке коррупции и мошенничества нужно направить логику рассуждений на то, чтобы предугадать действия потенциальных преступников. При таком подходе следует исходить из установки не принимать ничего за данность, а еще важно разработать процедуры выявления коррупции и мошенничества, которые стали бы неожиданными для преступника. В ходе логических рассуждений задаются, например, такие вопросы:

- Как мог бы коррупционер или мошенник воспользоваться собственным положением или полномочиями с целью незаконного обогащения?
- Как мог бы преступник использовать уязвимости в системе защиты активов или в системе контроля?
- Как мог бы преступник избежать или обойти систему контроля?
- Что мог бы сделать преступник для сокрытия коррупционных или мошеннических действий?

С учетом вышеизложенного, в оценку рисков коррупции и мошенничества обычно входят следующие ключевые элементы:

- *Выявление системных рисков коррупции и мошенничества с недвижимостью* — сбор данных и использование творческого потенциала и коллективных способностей группы по оценке для составления выводов из анализа полученных наблюдений для определения сферы распространения рисков коррупции и мошенничества с недвижимостью, которые были бы применимы к организации, где проводится проверка. В этот процесс также входит рассмотрение всех видов махинаций и вариантов коррупции и мошенничества с недвижимостью: методов, побудительных мотивов и возможностей совершить коррупционные или мошеннические действия.
- *Оценка возможности/уязвимости для совершения коррупционных или мошеннических действий*, выражающейся в способности, побудительных мотивах и существующих недостатках в системе контроля. *Оценка последствий для личной безопасности, финансов, репутации и корпоративной культуры*, если осуществится коррупционная или мошенническая махинация.
- *Определение последовательности выявленных махинаций*, исходя из результатов

оценки, и *принятие решения о способе реагирования*, основанном на анализе приоритетов и расчете экономического эффекта соответствующих мер по минимизации ущерба.

МЕТОДИКА ДЛЯ ОЦЕНКИ РИСКА

Организации следует применять некую методику при документальном оформлении собственных результатов оценки рисков коррупции и мошенничества с недвижимостью. Нижеприведенная модель – это модифицированная версия методики, разработанной Управлением генерального аудитора Норвегии. В ней демонстрируется, как систематично и организовано могут применяться элементы выявления, оценки и реагирования на риски.

Методика основывается на двух таблицах: вспомогательной и основной.

1 этап: перечислите все выявленные коррупционные и мошеннические риски и махинации с недвижимостью во вспомогательной таблице

2 этап: оцените отношение рисков и махинаций к возможности и уязвимости. Можно воспользоваться следующей пятибалльной шкалой оценки:

Возможность/уязвимость		Балл
ОЧЕНЬ ВЫСОКАЯ	Возможность/уязвимость для коррупционной или мошеннической махинации с недвижимостью в организации является очень высокой	5
ВЫСОКАЯ	Возможность/уязвимость для коррупционной или мошеннической махинации с недвижимостью в организации является высокой	4
СРЕДНЯЯ	Возможность/уязвимость для коррупционной или мошеннической махинации с недвижимостью в организации является средней	3
НИЗКАЯ	Возможность/уязвимость для коррупционной или мошеннической махинации с недвижимостью в организации является низкой	2
ОЧЕНЬ НИЗКАЯ	Возможность/уязвимость для коррупционной или мошеннической махинации с недвижимостью в организации является очень низкой	1

Рис. 2. Шкала оценки возможности/уязвимости

3 этап: оценка последствий для личной безопасности, финансов, репутации и корпоративной культуры, если осуществится коррупционная или мошенническая махинация. Объяснение различных видов последствий:

Личная безопасность: оценка угроз безопасности, если махинация осуществится.

В какой степени коррупционные или мошеннические действия поставят под угрозу здоровье и безопасность личного состава?

Финансы: оценка финансовых потерь, если махинация осуществится. В какой степени коррупционные или мошеннические действия снизят эффективность или действенность?

Отразятся ли негативные последствия махинации на качестве предоставляемых услуг (напр., строительных работ)?

Репутация: оценка последствий для организации в случае огласки коррупционного или мошеннического действия. В какой степени махинация негативно повлияет на доверие общественности к данной организации?

Корпоративная культура: приведут ли коррупционные или мошеннические действия к недовольству, опасениям и/или конфликтам среди сотрудников? В какой степени это негативно скажется на общем состоянии моральных или этических стандартов в организации?

При оценке последствий можно воспользоваться следующей пятибалльной шкалой:

Последствия		Балл
ОЧЕНЬ ЗНАЧИТЕЛЬНЫЕ	Махинация окажет очень значительное негативное воздействие на здоровье и безопасность личного состава и/или на финансовое состояние организации, на ее репутацию и/или корпоративную культуру. Размер ущерба будет очень значительным.	5
ЗНАЧИТЕЛЬНЫЕ	Махинация окажет значительное негативное воздействие на здоровье и безопасность личного состава и/или на финансовое состояние организации, на ее репутацию и/или корпоративную культуру. Размер ущерба будет значительным.	4
УМЕРЕННЫЕ	Махинация окажет умеренное негативное воздействие на здоровье и безопасность личного состава и/или на финансовое состояние организации, на ее репутацию и/или корпоративную культуру. Размер ущерба будет умеренным.	3
НЕЗНАЧИТЕЛЬНЫЕ	Махинация окажет незначительное негативное воздействие на здоровье и безопасность личного состава и/или на финансовое состояние организации, на ее репутацию и/или корпоративную культуру. Размер ущерба будет незначительным.	2
НЕСУЩЕСТВЕННЫЕ	Махинация окажет несущественное воздействие на здоровье и безопасность личного состава и/или на финансовое состояние организации, на ее репутацию и/или корпоративную культуру. Размер ущерба будет несущественным.	1

Рис. 3. Шкала оценки последствий

4 этап – распределите махинации, умножив балл (В), отмеченный в графе «Возможность/уязвимость», на самый высокий балл (П) среди четырех типов последствий:

ности) = В*П (самый высокий балл среди четырех типов последствий)

Таким образом, вспомогательная таблица будет выглядеть следующим образом:

Итоговая градация (определение очеред-

Итог после оценки и расчетов	Коррупционная или мошенническая махинация с недвижимостью	Возможность / уязвимость	Последствия			
			Личная безопасность	Финансы	Репутация	Корпоративная культура
25	<i>Пример:</i> руководящий работник министерства обороны принимает предлагаемое «вознаграждение» в виде наличных, материальных ценностей, услуг или предложения трудоустройства от частной строительной компании с тем, чтобы повлиять на процесс выбора подрядчика для строительства нового офисного здания для вооруженных сил.	5	3	4	5	4
16	[Описание махинации Y]	4	2	4	4	3
6	[Описание махинации Z]	2	2	3	3	3

Рис. 4. Вспомогательная таблица

После заполнения вспомогательной таблицы перечень махинаций и рисков переносится в основную таблицу. При определении очередности размещения махинаций и рисков в основной таблице используется классификация исключительно по принципу «самое важное» или «наименее важное». Данная классификация основывается на градации во вспомогательной таблице, и необходимо решить, какое итоговое значение (из колонки «Итог после оценки и расчетов») соответствует какой (высокой или низкой) приоритетности. В основной таблице, включающей пример махинации, представленной в вышеприведенной вспомогательной таблице (в данном типовом упражнении исходим из того, что все махинации, получившие в итоге балл выше 15, считаются самыми важными), дается следующее содержание таким образом:

КОРРУПЦИОННЫЕ ИЛИ МОШЕННИЧЕСКИЕ МАХИНАЦИИ С НЕДВИЖИМОСТЬЮ

Можно предположить наличие нескольких коррупционных и мошеннических махинаций с недвижимостью в оборонном секторе. Очевидно, что подверженность риску будет варьироваться в зависимости от организации и государства. В учебных целях и для повышения осведомленности приводится перечень наиболее типичных махинаций и вариантов:

- 1 махинация – Ключевой руководящий работник оборонного сектора использует служебное положение для приобретения земельного участка, который продается управлением внутри оборонного сектора по цене значительно ниже реальной рыночной стоимости.
- 2 махинация – Руководящий работник оборонного сектора владеет земельным участком на территории, пригодной для размещения воинских подразделений.

Управлению в оборонном секторе нужен земельный участок в связи с созданием новой военной базы. Вышеупомянутый руководящий работник влияет на процесс приобретения так, чтобы управление купило его участок по цене, значительно превышающей обычную рыночную цену.

- 3 махинация - Руководящие работники оборонного сектора *принимают предложенное* «вознаграждение» в виде наличных, материальных ценностей, услуг и/или предложений трудоустройства от частных строительных компаний, чтобы повлиять на присуждение контрактов на строительство или снос зданий для управлений в оборонном секторе.
- 4 махинация - Руководящие работники оборонного сектора *требуют и получают* «вознаграждение» в виде наличных, материальных ценностей, услуг (напр., проведение строительных работ в частных домах руководящих сотрудников) и/или предложений трудоустройства от частных строительных компаний, чтобы повлиять на присуждение контрактов на строительство или снос зданий для управлений в оборонном секторе.
- 5 махинация - Руководящие работники оборонного сектора *принимают предложенное* «вознаграждение» в виде наличных, материальных ценностей, услуг и/или предложений трудоустройства от частных поставщиков услуг, чтобы повлиять на присуждение контрактов на ремонт и/или другие услуги по техническому и административному обслуживанию, которые предоставляются управлениям в оборонном секторе.
- 6 махинация - Руководящие работники оборонного сектора *требуют и получают* «вознаграждение» в виде наличных, материальных ценностей, услуг и/или предложений трудоустройства от частных поставщиков услуг, чтобы повлиять

на присуждение контрактов на ремонт и/или другие услуги по техническому и административному обслуживанию, предоставляемые управлениям в оборонном секторе.

- 7 махинация - Сотрудник, отвечающий за распределение жилья военнослужащим, требует и получает компенсацию в виде наличных, материальных ценностей или протекции за предоставление отдельным лицам привлекательных или дефицитных квартир и домов.
- 8 махинация - Небольшая группа руководящих работников, участвующая в закупке строительных или иных, связанных с недвижимостью услуг, заключает контракты с фирмами, конечными владельцами которых, на самом деле, являются

они сами.

- 9 махинация – Сотрудники (напр., в отделе закупок или в бухгалтерии) незаконно присвоили активы за счет:
 - создания фиктивных поставщиков и выплат им за строительные и/или иные связанные с недвижимостью услуги или
 - оплаты счетов по завышенным ценам или фиктивных счетов за услуги, связанные с недвижимостью, или
 - оплаты счетов за неоказанные услуги, связанные с недвижимостью.
- 10 махинация – Руководящие работники или сотрудники в сговоре с поставщиками или третьими лицами незаконно присваивают средства за счет:

Коррупция и мошенничество риск - ЧТО	Махинация КТО и КАКИМ ОБРАЗОМ	Типовые индикаторы	Действия руководства
ОБЪЯСНЕНИЕ Краткое описание риска. Нужно попытаться поместить риск/ махинацию в подходящую категорию (напр., «взяточничество»).	Подробное описание махинации, включая методику и участников. Дать объяснение, почему такая махинация могла бы иметь место.	Описание характеристик или «симптомов» махинации, включая указание признаков, на которые следует обратить внимание для обнаружения.	Описание контроля/ действий, уже совершаемых или которые нужно выполнить для снижения риска.
Процесс, связанный с недвижимостью			
1 Строительство новых зданий			
Дача взятки должностному лицу	Пример: Руководитель работник министерства обороны принимает предлагаемое «вознаграждение» в виде наличных, материальных ценностей, услуг или предложения трудоустройства от частной строительной компании с тем, чтобы повлиять на процесс выбора подрядчика для строительства нового офисного здания для вооруженных сил.	Работает горячая линия для разоблачителей. Проводится программа подготовки по этике и этическим ценностям. Необходимо усовершенствовать порядок сообщений о нарушениях в полицию.	Работает горячая линия для разоблачителей. Проводится программа подготовки по этике и этическим ценностям. Необходимо усовершенствовать порядок сообщений о нарушениях в полицию.
[Название риска и категория махинации Y]	[Описание преступной махинации Y]	[Типовые индикаторы, связанные с махинацией Z]	[Типовые индикаторы, связанные с махинацией Y]
[Название риска и категория махинации Z]	[Описание преступной махинации Z]	[Типовые индикаторы, связанные с махинацией Z]	[Типовые индикаторы, связанные с махинацией Z]

Рис. 5. Основная таблица

- оплаты счетов по завышенным ценам или фиктивных счетов за услуги, связанные с недвижимостью, или
 - оплаты счетов за неоказанные услуги, связанные с недвижимостью, или
 - использования зданий или земельных участков, принадлежащих оборонному сектору, в целях личного обогащения (напр., сдавая частной компании в аренду складское помещение, которое принадлежит оборонному сектору, и присваивая всю или часть выручки).
- 11 махинация - Сотрудники, имеющие допуск к секретным данным о зданиях оборонного сектора и т.п., продают такую информацию иностранным ведомствам или третьим лицам.
- 12 махинация - Сотрудник, участвующий в строительных проектах, вознаграждается внешней строительной фирмой за то, что позволил этой фирме использовать строительный проект в схеме по отмыванию денег.

Приоритетность	Возможность/ уязвимость	Последствия для организации	Аудиторские процедуры
«Высокая/низкая» приоритетность определяется, исходя из оценки и градации во вспомогательной таблице.	Представьте и объясните оценку, данную во вспомогательной таблице.	Описание, основанное на оценке, приведенной во вспомогательной таблице. Комментарий по поводу основных последствий.	Обозначьте аудиторские процедуры, которые могут оказаться актуальными в случае проведения внутреннего аудита.
Высокая	У некоторых чиновников из министерства обороны есть расширенные полномочия для заключения прибыльных контрактов со строительными фирмами. Текущая нехватка механизмов контроля для выявления и исправления.	Финансовые потери, поскольку вооруженные силы, вероятно, заплатят больше, чем необходимо, за строительные работы. Понизится доверие налогоплательщиков к министерству обороны. Ожидается, что понизится мотивация сотрудников.	Пересмотр распределения обязанностей. Установление соответствий в отношениях между строительными фирмами и ключевыми руководящими работниками министерства обороны. Скрытый анализ стиля жизни ключевых руководящих работников министерства обороны.
Высокая	[Оценка возможности/ уязвимости в махинации Y]	[Последствия, если будет иметь место махинация Y]	[Соответствующие аудиторские процедуры, касающиеся махинации Z]
Незначительная	[Оценка возможности/ уязвимости в махинации Z]	[Последствия, если будет иметь место махинация Z]	[Соответствующие аудиторские процедуры, касающиеся махинации Z]



Механизмы контроля для предотвращения, обнаружения и устранения коррупции и мошенничества с недвижимостью

РЕАГИРОВАНИЕ НА РИСКИ КОРРУПЦИИ И МОШЕННИЧЕСТВА С НЕДВИЖИМОСТЬЮ

Устойчивость к отдельным видам рисков зависит от организации. Ведущие организации, подверженные рискам коррупции и мошенничества с недвижимостью, обычно стремятся обеспечить надежную программу по реагированию на коррупцию и мошенничество. Это подразумевает создание и выполнение контрольных мер, направленных на эффективное и действенное снижение рисков. Что не означает установление тотального контроля. Установка делается не на нерегламентированный или случайный, а на целевой и структурированный подход и на систему действенного контроля, которые обеспечивают наибольшую эффективность затраченных ресурсов⁷. Главная задача в том, чтобы выгода от системы контроля превышала затраты на ее осуществление⁸. Как правило, система внутреннего контроля состоит из регламентированного подхода, процедур, практик и организационных элементов для снижения риска для организации. Система внутреннего контроля обычно подразделяется на меры, направленные по своему характеру на предотвращение, обнаружение и устранение.

В данном контексте, предотвращение охватывает регламентированные подходы, процедуры, учебную программу и оповещения, которые не дают произойти коррупции и мошенничеству с недвижимостью, в то время как обнаружение направлено на действия и методы, которые позволяют выявить и сообщить о том, что имеет место коррупционное или мошенническое деяние. Устранение охватывает меры, направленные на максимальное сокращение обнаруженного коррупционного или мошеннического деяния, на выявление того, как такое могло произойти и как избежать его повторения в будущем.

ПРЕДОТВРАЩЕНИЕ

Профилактика – наилучшая превентивная мера для борьбы с коррупцией и мошенничеством. Среди множества элементов в рамках профилактики: предоставление информации о конфликте, внутренний регламент отдела кадров, открытый доступ к несекретной информации, комплексная экспертиза благонадежности поставщиков и партнеров, распределение обязанностей и установление предела полномочий, а также различные процедуры на уровне сделок.

ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ О КОНФЛИКТЕ

Конфликт интересов может привести к решениям, в которых не руководствуются интересами организации, поскольку личные соображения могут повлиять на оценку и

⁷ Управление коммерческими рисками мошенничества: практическое руководство. Институт внутрифирменных аудиторов, Американский институт дипломированных присяжных бухгалтеров и Ассоциация сертифицированных специалистов по расследованию хищений

⁸ Управление коммерческими рисками мошенничества: практическое руководство. Институт внутрифирменных аудиторов, Американский институт дипломированных присяжных бухгалтеров и Ассоциация сертифицированных специалистов по расследованию хищений

принятие решения. Хотя намерения и могут быть законными, аспекты конфликта могут восприниматься как неправомерные. Различные конфликты интересов обычно находятся среди основных рисков мошенничества с недвижимостью. Таким образом, важно наладить процесс, в ходе которого руководители, сотрудники и подрядчики могли бы сами предоставить информацию о возможных или действительных конфликтах интересов. Как только о конфликте оповещено внутри организации, юридическая служба или любая другая надлежущая и объективная инстанция должна провести оценку каждого такого конфликта. Есть несколько вариантов принятия решений:

- Делается вывод, что конфликт действительно существует, и требуется, чтобы конкретное лицо прекратило соответствующую деятельность или покинуло организацию.
- Информация принимается к сведению внутри организации, но делается вывод, что в обозначенной ситуации не обнаруживается никакого конфликта интересов.
- Решается, что существует возможность конфликта интересов, и налагаются определенные ограничения на конкретное лицо, чтобы регулировать выявленный риск и обеспечить такое положение дел, при котором нет никакой возможности для конфликта.

КАДРОВЫЕ ПРОЦЕДУРЫ

Следующие процедуры, направленные на предотвращение коррупции и мошенничества, должны быть неотъемлемой частью процессов, которые использует отдел кадров организации.

■ Проведение специальных проверок

Один из основных коррупционных и мошеннических рисков в любой организации связан с людьми, которых принимают на работу и назначают на ответственные и руководящие должности. По этой причине важно знать о любых проблемах в том, что касается нравственных устоев личности, могущих повлиять на соответствие занимаемой должности. Следует провести проверку полученного образования, опыта работы, профессиональных навыков, этических стан-

дартов и причин, по которым человек уходил с предыдущих мест работы.

■ Подготовка и информационно-просветительская работа по борьбе с коррупцией и мошенничеством

Опыт показывает, что для создания достаточной осведомленности о программе по борьбе с коррупцией и мошенничеством внутри организации требуется время и усилия. Соответственно, периодически повторяющийся курс обучения и информационно-просветительские мероприятия необходимы для обеспечения того, чтобы взятые обязательства по борьбе с коррупцией и мошенничеством были известны и выполнялись во всей организации. Сотрудникам, занимающимся вопросами недвижимости, необходимо предоставить специально подобранную информацию и соответствующую подготовку, чтобы они понимали, соблюдение каких этических стандартов от них ожидается, а также то, какие могут существовать виды коррупции и мошенничества с недвижимостью. Более того, необходимо обеспечить руководящие указания по тому, как разрешать этические дилеммы. Полезно предоставить краткий справочник в помощь персоналу для решения проблем, возникающих при взаимодействии с поставщиками и т.п.

■ Диалог с сотрудниками и аттестация

Деятельность по обеспечению эффективности и результативности связана с оценкой поведения персонала и аттестацией сотрудников, а также с оценкой профессиональной квалификации. Обычно люди хотят, чтобы их квалификации были отмечены и чтобы была награда за успешные достижения. Для предотвращения проблем важна регулярная и справедливая аттестация сотрудников с предоставлением своевременной и конструктивной обратной связи. Работники, чья деятельность и достижения остаются без внимания, особенно те, кого, возможно, обошли при повышении, могут считать допустимыми собственные непра-

вомерные и мошеннические поступки⁹. В диалог может также входить проведение во всей организации опросов сотрудников об удовлетворенности условиями работы.

■ Проведение заключительных бесед при уходе с работы

Практика проведения заключительных бесед при уходе с работы с уволенными сотрудниками или с теми, кто уволился, может оказаться полезной как в работе по профилактике, так и при выявлении проблем. В ходе таких бесед могут вскрыться моменты, связанные с нравственными устоями руководящего звена, и другие проблематичные особенности культуры и практики внутри организации.

ОТКРЫТЫЙ ДОСТУП К НЕСЕКРЕТНОЙ ИНФОРМАЦИИ

Публичные объявления об активах недвижимости оборонного сектора, выставляемых на продажу, являются важной превентивной мерой для снижения риска возникновения ситуаций, когда цена продажи неподобающе занижена и в торгах участвует меньше соискателей, чем возможно.

КОМПЛЕКСНАЯ ЭКСПЕРТИЗА БЛАГОНАДЕЖНОСТИ ПОДРЯДЧИКОВ И ПАРТНЕРОВ

По всей Европе сектор недвижимости привлекает сравнительно большое количество игроков с низкими этическими стандартами. Поэтому требуется проявлять должную осмотрительность при выборе продавцов и покупателей земельных участков и поставщиков строительных и других связанных с недвижимостью услуг. Комплексная экспертиза благонадежности (КЭБ) – это сбор информации для того, чтобы разобраться в нравственных устоях и коррупционных рисках, связанных с третьей стороной.

РАЗДЕЛЕНИЕ ОБЯЗАННОСТЕЙ И ОГРАНИЧЕНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ

Разделение обязанностей является одним из основных механизмов внутреннего кон-

троля, который предотвращает и выявляет нарушения за счет наделения одних лиц полномочиями для предложения и фиксации сделки, а других – материальной ответственностью. Следует провести разграничение следующих обязанностей, связанных с недвижимостью:

- Материальная ответственность (управление зданиями и т.п.)
- Авторизация и утверждение (заключенного контракта, выплат и т.п., и оценки активов)
- Регистрация сделок (проведение платежа, составление отчетности и т.п.)

Возможность мошенничества понижается, если личный уровень полномочий соответствует уровню ответственности сотрудника. Несоответствие между полномочиями и ответственностью, в особенности, при отсутствии контрольных мероприятий и разделения обязанностей, может привести к мошенничеству¹⁰.

ПРОЦЕДУРЫ НА УРОВНЕ СДЕЛОК

Пересмотр определенных видов сделок может также способствовать предотвращению коррупции и мошенничества. Поскольку в коррупционных и мошеннических махинациях часто используются третьи лица (юридические и физические), следует проводить проверку до того, как новые сотрудники, подрядчики и клиенты (в данном контексте: покупатели и арендаторы земельных участков и зданий) зарегистрированы в системе учета и других аналогичных реестрах. Более того, следует провести пересмотр сделок с третьими лицами там, где вскрываются возможные конфликты интересов. Несколько проверочных вопросов:

- Имеется ли в наличии достаточное количество документов, из которых можно сделать вывод, что новый сотрудник или подрядчик реальный, а не фиктивный?
- Не совпадают ли основные данные (например, адрес и/или номер банковского счета) нового подрядчика или нового клиента с данными кого-нибудь из дей-

⁹ Управление коммерческими рисками мошенничества: практическое руководство. Институт внутрифирменных аудиторов, Американский институт дипломированных присяжных бухгалтеров и Ассоциация сертифицированных специалистов по расследованию хищений

¹⁰ Управление коммерческими рисками мошенничества: практическое руководство. Институт внутрифирменных аудиторов, Американский институт дипломированных присяжных бухгалтеров и Ассоциация сертифицированных специалистов по расследованию хищений

ствующих сотрудников?

- Считается ли приемлемой сделка со связанной стороной (обозначенной в реестре интересов)?
- Адрес для доставки похож на адрес кого-нибудь из сотрудников?
- Поставщик выставил условие, чтобы оплата была перечислена на офшорный банковский счет?

ОБНАРУЖЕНИЕ

Наличие и явственность действенных механизмов обнаружения служит как одно из самых мощных средств, сдерживающих коррупционную и мошенническую деятельность. Цель контроля обнаружения – выявить: имеют или имели место коррупция и мошенничество. В применяемых видах контроля обнаружения следует отражать выявленные в рамках организации махинации и риски. Методика обнаружения должна быть гибкой, адаптирующейся и постоянно изменяющейся, чтобы соответствовать динамическому характеру рисков. Среди важных методов обнаружения: порядок подачи сообщений на анонимной основе («горячая линия» для разоблачителей), меры контроля процесса и профилактические процедуры обнаружения, специально разработанные для выявления коррупционной и мошеннической деятельности.

«ГОРЯЧИЕ ЛИНИИ» ДЛЯ РАЗОБЛАЧИТЕЛЕЙ

Известно, что конфиденциальная информация из надежного источника является самым распространенным методом обнаружения дел, связанных с мошенничеством, составляя 39 процентов таких дел, по данным глобального исследования мошенничества 2016 г.¹¹. Однако, так происходит не во всех организациях. В исследовании демонстрируется, что в тех организациях, где существует «горячая линия» для сообщений, 47,3 процента мошеннических махинаций было обнаружено после получения такой конфиденциальной информации. Для сравнения: в организациях, где нет «горячей линии» для сообщений, выявлено лишь 28 процентов дел после получения конфиденциальной информации. Это указывает на то, что «горячая линия» для разоблачителей может быть эффективным средством для обнаружения мошеннических махинаций. В нижеприведенной таблице видно, что разоблачители используют различные способы передачи сообщений и что в интересах организаций создать разнообразные каналы для приема сообщений о коррупции и мошенничестве:

¹¹ Ассоциация сертифицированных специалистов по расследованию хищений (ACFE) предоставляет государствам отчетность о служебных злоупотреблениях и мошенничестве.

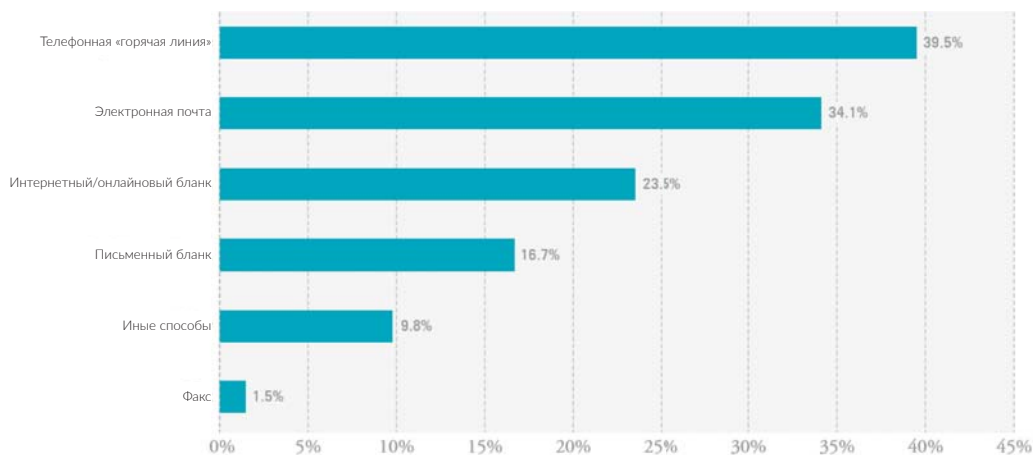


Рис. 6. Официальный механизм предоставления информации, используемый разоблачителями (Глобальное исследование мошенничества 2016 г., проведенное Ассоциацией сертифицированных специалистов по расследованию хищений)

Для эффективного функционирования процесс передачи сообщений должен пользоваться доверием со стороны работников. С поступающими от разоблачителей сообщениями нужно обращаться конфиденциально и чрезвычайно профессионально. Более того, механизм передачи сообщений должен быть доступным и транспарентным, с предоставлением информации о том, как обращаются с поступающими сообщениями и как разоблачители защищены от мести. «Горячую линию» должны обслуживать сотрудники, прошедшие соответствующую подготовку, имеющие опыт работы с такими случаями и занимающие независимые должности внутри организации. И, наконец, механизмы для передачи сообщений должны способствовать развитию поступления информации на анонимной основе.

МЕРЫ КОНТРОЛЯ ПРОЦЕССА

Меры контроля процесса, разработанные специально для обнаружения как коррупционной и мошеннической деятельности, так и ошибок, включают в себя: сверки, независимые проверки, физический контроль и пересчет, проведение анализов и аудитов. В применении к контексту недвижимости наиболее подходящими мерами контроля процесса являются следующие:

- **Сверки:** сверка с независимой оценкой/анализом контрактов по продаже и приобретению земельных участков и зданий; сверка счетов о приобретении, продаже, аренде и закупке товаров и услуг с контрактами; сверка счетов на проведение строительно-ремонтных работ с действительно ведущимися работами и с проделанной работой
- **Независимые проверки:** расчет рыночной стоимости земельных участков, зданий и аренды, проводимый независимыми экспертами; оценка состояния зданий, проводимая независимыми экспертами;

оценка бюджетов, выделенных на строительные проекты, проводимая независимыми экспертами

- **Физический контроль и пересчет:** пересчет активов зданий, включая технические сооружения и интерьеры; проверка ведущихся строительно-ремонтных работ, инспекция качества строительно-ремонтных работ
- **Проведение анализов:** структурный анализ динамики цен на недвижимость, аренду и строительно-ремонтные услуги для различных объектов
- **Проведение аудитов:** более подробно см. раздел 5 данного руководства

ПРОФИЛАКТИЧЕСКИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОБНАРУЖЕНИЯ

В дополнение к мерам контроля процесса, направленным на обнаружение, организации могут использовать анализ данных, текущую методику проведения аудита и другие технические средства для эффективного выявления коррупционной и мошеннической деятельности. Предпосылкой для применения данных процедур является высокая степень дигитализации процессов закупок и бухгалтерской отчетности.

РАССЛЕДОВАНИЕ И ДЕЙСТВИЯ ПО УСТРАНЕНИЮ

Важно, чтобы сообщалось о любых нарушениях, отклонениях или иных формах невыполнения применяемых законов, кодекса этических норм или контроля, вне зависимости от того, на каком уровне или кем они совершаются в организации, и чтобы меры принимались незамедлительно. Должно быть наложено соответствующее наказание и проведено надлежащее устранение нарушения.

РАССЛЕДОВАНИЕ

Можно определить расследование как систематический процесс по установлению и оценке фактов и по составлению отчетов, который обычно происходит из-за выдвинутых обвинений или подозрений в мошенничестве, в ненадлежащих действиях или в другой незаконной деятельности¹². Целью расследования является установление фактов и последовательности событий. В ходе расследования должен быть проведен анализ причин и оценка того, можно ли выявить взаимосвязь между неблагоприятными обстоятельствами дела и человеческим фактором, плохо выполненной работой или намеренным действием с целью личного обогащения. В конечном итоге, целью расследования является определение того, обоснованы или нет выдвинутые обвинения или подозрения. Расследование должно проводиться беспристрастно по форме и быть направлено на сбор достаточных доказательств для обоснованных выводов. Хотя проведение внутреннего расследования не связано теми же правилами, что и полицейское расследование или разбирательство дела, следует стремиться следовать некоторым из тех же самых принципов. В Европейской конвенции о защите прав человека представлены директивные указания, которые актуальны и при проведении расследования¹³ :

1. *Право на справедливое судебное разбирательство* (статья 6): хотя расследование и не является разбирательством, следует обеспечить соответствие процесса некоторым элементам из справедливого судебного разбирательства:
 - а. Независимость и беспристрастность членов следственной группы и руководства
 - б. Презумпция невиновности: в Европейской конвенции о защите прав челове-

ка заявлено, что «Каждый обвиняемый в совершении уголовного преступления считается невиновным до тех пор, пока его виновность не будет установлена законным порядком». Под этим подразумевается, что следствие не должно никого объявлять виновным в совершении уголовного преступления до того, как дело будет рассмотрено в суде, и что мандат на проведение расследования не должен идти дальше запроса об оценке того, было ли совершено уголовное преступление;

- в. Право защищать себя лично (опровержение): принцип опровержения подразумевает, что лицо, о котором идет речь, ознакомлено и может прокомментировать и ответить на аргументы, которые могут быть использованы против него.

2. *Право на уважение частной и семейной жизни* (статья 8) защищает человека от необходимости отвечать на вопросы, носящие личный характер, и устанавливает ограничения в отношении той информации, которая может быть опубликована (статья достоянием общественности).

ИСПРАВИТЕЛЬНЫЕ ДЕЙСТВИЯ

После того, как установлено, что коррупция или мошенничество имеет место, организации надо определить, какие будут приняты меры. Любое предпринимаемое действие должно соответствовать обстоятельствам, применяться одинаково ко всем уровням сотрудников, включая старшее руководство, и должно выполняться только после проведения консультации с лицами, отвечающими за принятие подобных решений.

Возможные действия включают одно или несколько из следующих:

- *Передача уголовного дела* - дела, в которых возможен состав уголовного преступ-

¹² *An introduction to theory, practice and career development for public and private investigators*, Whitney D. Gunter and Christopher A. Hertig, 2005 [Введение в теорию, практику, повышение квалификации и систему карьерного роста для государственных и частных дознавателей. Уитни Гюнтер и Кристофер Гертиг, 2005.]

¹³ NOU 2009:9 Lov om offentlige undersøkelseskommissioner [Закон о государственных комиссиях по расследованию]

пления, обычно должны быть переданы в правоохранительные органы. У (военной) полиции есть возможности получить дополнительную информацию и ресурсы, которые могут помочь раскрытию дела. Передача дел для уголовного преследования может повысить сдерживающее воздействие усилий организации, направленных на борьбу с коррупцией и мошенничеством.

- *Гражданское дело* - организация может решить вести самостоятельно гражданское дело в отношении преступников, чтобы добиться возвращения фондов.
- *Административное взыскание* – внутреннее административное взыскание может включать: расторжение договора, отстранение от выполнения служебных обязанностей (с сохранением или без сохранения оплаты), смещение на низшую должность или вынесение предупреждения.
- *Расширенное расследование* – проведение

анализа основных причин и расширенного расследования может привести к выявлению сходных нарушений в других структурах организации.

- *Усовершенствование процесса* – организация, возможно, способна рентабельно перестроить собственные процессы, чтобы понизить или исключить возможность совершения подобных действий в будущем.

Устранение нарушений в системе внутреннего контроля – усовершенствование определенных механизмов внутреннего контроля, чтобы снизить риск возникновения сходных коррупционных или мошеннических деяний в будущем. Организации следует рассмотреть возможное воздействие собственного реагирования, а также тот сигнал, который это может послать общественности, заинтересованным сторонам и прочим¹⁴.

¹⁴ Управление коммерческими рисками мошенничества: практическое руководство. Институт внутрифирменных аудиторов, Американский институт дипломированных присяжных бухгалтеров и Ассоциация сертифицированных специалистов по расследованию хищений



Эффективные аудиты, направленные на риски коррупции и мошенничества с недвижимостью

Обычно законы, методы действий, программы и механизмы контроля, направленные на борьбу с коррупцией, не исполняются неизменно без мониторинга выполнения. В большинстве случаев аудиты являются самым комплексным и продуктивным средством проверки эффективности и действенности мер по борьбе с коррупцией и мошенничеством. Проведение аудитов служит мощным побудительным стимулом для содействия выполнению правовых, методологических и/или программных требований, а также для обнаружения и сдерживания потенциально противоправной деятельности. Осознание того, что ведется наблюдение и что за какие-то поступки могут поймать, явно, служит сдерживающим моментом, точно так же, как при отсутствии мониторинга может возникнуть стимул или возможность для совершения противоправной деятельности. Проведение аудитов, направленных на борьбу с коррупцией и мошенничеством, посылает убедительный сигнал о том, что у руководства слово не расходится с делом и что оно серьезно относится к борьбе с мошенничеством и коррупцией. Проведение аудитов должно повышать осведомленность, обеспечивать обратную связь по работе системы контроля, и оно часто способствует выявлению новых, ранее незамеченных рисков. Выполнение мер по устранению

допущенного нарушения в ответ на результаты аудиторской проверки является решающим фактором для сохранения действенности усилий, направленных на борьбу с коррупцией и мошенничеством, и для их совершенствования по мере роста операционной деятельности и связанных с этим рисков. Необходимым условием для эффективных аудитов, направленных на борьбу с коррупцией и мошенничеством, является поддержка со стороны руководства и возможность выполнения мер по устранению выявленных в ходе аудитов нарушений. При проведении аудитов рисков коррупции и мошенничества с недвижимостью внимание обращается на два основных момента:

- Проверка соответствия различным элементам определенной методики и/или программы для предотвращения, обнаружения и устранения коррупции и мошенничества с недвижимостью.
- Проверка субстантивного нормативно-правового соответствия потенциальным нарушениям или типовым индикаторам.

Ниже приводятся общие процедуры аудита недвижимости, а также соответствующие процедуры для аудита различных подпроцессов в сфере недвижимости.

ОБЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ АУДИТА НЕДВИЖИМОСТИ

Как правило, процедуры по сбору данных включают:

- *Анализ и краткий обзор методики и/или программы по предотвращению, обнаружению и устранению коррупции и мошенничества в сфере недвижимости* – это означает осуществление проверки текущих усилий посредством проведения интервью с соответствующими сотрудниками, опросов всех сотрудников или среди отдельных групп, инспекции документации и наблюдения за выполнением контрольных мер. Внутренний аудитор должен выработать понимание того, насколько адекватно происходят оценка и реагирование на установленные риски. Для этого внутреннему аудитору нужно оценить, обеспечивает ли осуществляемый контроль разумную уверенность в том, что коррупция и мошенничество с недвижимостью будут предотвращены или обнаружены и устранены. В зависимости от требований, определяемых организацией, внутренний аудитор охватывает широкий спектр мер по минимизации риска, как это описано выше в разделе 4.
- *Подробный анализ выбранных сделок* – это означает сбор данных для оценки этичности отдельных сделок с недвижимостью, как, например, приобретения, реализации актива путем продажи, строительных работ, сноса и аренды. Если только количество сделок с недвижимостью не слишком ограничено, внутренний аудитор проводит проверку ряда сделок, основываясь на предполагаемых рисках и масштабе. Отбор сделок для проверки происходит на оценочной основе.
- *Дополнительные пробные проверки и/или повторные проверки типовых индикаторов потенциальной коррупции и мошенничества или других потенциально проблемных областей* – если при анализе выбранных сделок выявлены типовые индикаторы, внутреннему аудитору следует провести дополнительный анализ и рассмотреть возможность расширения круга выбранных для проверки сделок. О любых выявленных в ходе аудита признаках, которые указывают на коррупционную или мошенническую деятельность, должно быть сообщено внутренней инстанции, ответственной за рассмотрение подобных вопросов.

ПРОЦЕДУРЫ, АКТУАЛЬНЫЕ ПРИ АУДИТЕ ПРИОБРЕТЕНИЯ И/ИЛИ РЕАЛИЗАЦИИ АКТИВОВ ПУТЕМ ПРОДАЖИ ЗЕМЕЛЬНЫХ УЧАСТКОВ И ЗДАНИЙ

Краткий обзор и оценка разделения обязанностей между материальной ответственностью за активы недвижимости, разрешением на проведение сделки и финансовой отчетностью о сделке:

- Краткий обзор и оценка разделения обязанностей между материальной ответственностью за активы недвижимости, разрешением на проведение сделки и финансовой отчетностью о сделке
- Проверка того, что сделка утверждена в соответствии с действительными полномочиями
- Проверка того, что обоснованная стоимость земельного участка и/или здания была рассчитана независимым и объективным экспертом
- Для зданий: проверка того, что анализ состояния проводится независимым и объективным специалистом
- При приобретении земельных участков и зданий: проверка того, что приобретение обусловлено реальной потребностью, и что цена приобретения соответствует обоснованной стоимости, рассчитанной независимым экспертом
- При приобретении земельных участков и зданий: (если продавцом выступает компания) проверка конечного и реального владельца компании-продавца
- При реализации активов путем продажи земельных участков и зданий: проверка того, что группа реализации актива путем продажи получила (или, по крайней мере, реально пыталась получить) конкурентоспособные предложения от нескольких потенциальных покупателей, и проверка соответствия цены продажи обоснованной стоимости, рассчитанной независимым экспертом
- При реализации активов путем продажи земельных участков и зданий: (если продавцом выступает компания) проверка конечного и реального владельца компании-покупателя
- Сопоставление любых отношений среди личного состава оборонного сектора, действовавшего в заключении сделки, и внешней стороной сделки, и проведение оценки любого конфликта интересов
- Для рассмотрения на уровне ключевого руководства, участвующего в заключении особенно крупных сделок с недвижимостью в оборонном секторе: сопоставление частных активов и частного потребления и стиля жизни
- Проверка соответствия реальных выплат цене продажи в заключительном и утвержденном контракте

ПРОЦЕДУРЫ, АКТУАЛЬНЫЕ ДЛЯ АУДИТА СТРОИТЕЛЬНО-РЕМОНТНЫХ ПРОЕКТОВ

В ключевые процедуры для повторного рассмотрения строительно-ремонтных проектов входят:

- Проверка того, что контракт заключен в соответствии с действительными полномочиями
- Краткий обзор и оценка выбора подрядчиков и процессов заключения контрактов, с уделением особого внимания обеспечению конкурсной основы тендера
- Для крупных подрядчиков: проверка выполнения адекватной комплексной экспертизы благонадежности
- Проверка реального/конечного владельца у подрядчиков, с которыми были заключены контракты
- Сравнение цен в контракте с обычными рыночными ценами на сходные услуги в том же или аналогичном месте
- Для рассмотрения на уровне ключевого руководства, задействованного в особенно крупных строительно-ремонтных проектах в оборонном секторе: сопоставление частных активов и частного потребления и стиля жизни
- Сопоставление любых отношений среди личного состава оборонного сектора, задействованного в заключении сделки, и внешней стороной сделки, и проведение оценки любого конфликта интересов
- Проверка того, что счета основаны на действительно проделанной работе по строительству и/или ремонту
- Проверка соответствия качества строительных и/или ремонтных работ промышленным стандартам и нормам, согласованным в контрактах

ПРОЦЕДУРЫ, АКТУАЛЬНЫЕ ПРИ АУДИТЕ СОГЛАШЕНИЙ ПО НАЙМУ И СДАЧЕ В АРЕНДУ

В ключевые процедуры при аудите соглашений по найму и сдаче в аренду входят:

- Краткий обзор и оценка избранных объектов, предназначенных для найма и сдачи в аренду, и процессов по присуждению контракта
- Анализ контрактов и оценка того, есть ли расхождения со стандартными условиями
- Сопоставление и сравнение с обычными рыночными условиями для аналогичных соглашений
- Сопоставление задействованного персонала и владельцев компаний, занимающихся арендой

ПРОЦЕДУРЫ, АКТУАЛЬНЫЕ ПРИ АУДИТЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ЖИЛЬЯ СРЕДИ ВОЕННОСЛУЖАЩИХ

В ключевые процедуры при аудите распределения жилья среди военнослужащих входят:

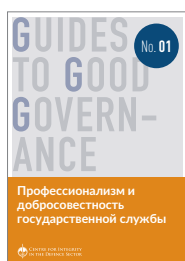
- Краткий обзор и оценка того, насколько процесс распределения соответствует внутренним нормативам и передовой практике внутреннего контроля, например:
 - Оценка того, насколько задокументирован (необходимые письменные предписания) процесс распределения, включая процесс отбора
 - Оценка того, насколько объективны и обоснованы критерии распределения и насколько они соответствуют внутренним нормативам
 - Пробная проверка для подтверждения соответствия критериям при распределения жилья
 - Контрольная проверка того, что у всего гражданского персонала и военнослужащих, подавших заявку на жилье, имеется полный перечень правильных документов, подтверждающих их право на бесплатное жилье
 - Контрольная проверка того, что результаты распределения жилья находятся в открытом доступе

ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПРИМЕЧАНИЯ

Хотя полное искоренение всех рисков коррупции и мошенничества с недвижимостью является, скорее всего, недостижимым или неэкономным, организации могут предпринять позитивные и конструктивные шаги, направленные на снижение собственной подверженности рискам. Значительного уменьшения рисков можно добиться посредством сочетания осведомленности о возможных коррупционных и мошеннических махинациях с недвижимостью с доскональной оценкой риска, наряду с развитыми механизмами предотвращения и обнаружения (включая конкретные процессы контроля, направленные на борьбу с коррупцией и мошенничеством), проведением координированных и своевременных расследований и исполнением мер по исправлению недостатков. Внутренний аудит может стать

значимым элементом за счет предоставления объективного подтверждения того, что имеющихся в наличии механизмов контроля достаточно для выявленных рисков, и обеспечения эффективного функционирования системы контроля. Предварительным условием для проведения эффективных аудитов в данной области является наличие квалифицированных аудиторов с правильными установками. Необходимыми характеристиками являются высокая личная нравственность и принципиальность при проверке ключевого руководства. основополагающие навыки, которыми должна обладать группа аудиторов, включают в себя глубокие знания о возможных махинациях, умение выбирать наиболее соответствующие сделки для проверки и распознавать типовые индикаторы.

Серия публикаций «Руководства по надлежащему управлению»



Руководства по надлежащему управлению – это серия небольших по объему брошюр, в каждой из которых обсуждается отдельная тема, важная для надлежащего управления в оборонном секторе. Данные руководства адресованы тем, кто хотел бы расширить знания об одной или нескольких темах, напрямую связанных с надлежащим управлением в оборонном секторе, или, в более широком смысле, в государственном секторе, и могут использоваться в учебных целях.

Воспроизведение в целом, или частично, разрешено при условии, что будет указано, что материалы полностью принадлежат Центру по укреплению этических основ в оборонном секторе, Осло, Норвегия, и при условии, что любое такое воспроизведение, как в целом, так и частично, не подлежит продаже и не включается в работы, которые продаются.

Публикация: Центр по укреплению этических основ в оборонном секторе

Дизайн: www.melkeveien.no

Печать: Административная служба правительства Норвегии

Август 2017 г. Тираж: 100 экземпляров



CENTRE FOR INTEGRITY
IN THE DEFENCE SECTOR

www.cids.no



Перевод оригинальной
английской версии на
русский язык был любезно
предоставлен Организацией
Североатлантического договора.