

АНАЛИТИКАЛЫҚ АНЫҚТАМА
Норвегия ҰБО-сының кәсіпкерлік қызметті жауапты жүргізу
саласындағы істер бойынша практикасы туралы
NBIM | Telenor | Aker BP/Aker ASA | Statkraft

Анықтамада Көпұлтты кәсіпорындарға арналған кәсіпкерлік қызметті жауапты жүргізу жөніндегі ЭЫДҰ Басшылық қағидаттарын (*OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct*, бұдан әрі - *Басшылық қағидаттар*) қолданатын Норвегияның кәсіпкерлік қызметті жауапты жүргізу жөніндегі Ұлттық байланыс орталығының (*National Contact Point for Responsible Business Conduct Norway*, бұдан әрі - *Норвегия ҰБО-сы*) төрт ісі қарастырылады. Талдау бастапқы бағалауды (*initial assessment*), ізгі қызметтерді (*good offices*), медиацияны, одан әрі мәні бойынша қарауды (*further examination*), қорытынды мәлімдемелерді (*final statements*) және кейінгі бақылауды (*follow-up*) қамтиды. Істердің мәртебесі 2026 жылғы 4 тамыздағы жағдай бойынша өзектендірілді. NBIM ісі келісіммен және кейінгі бақылаумен аяқталды; Telenor және Aker BP/Aker ASA бойынша қорытынды мәлімдемелер жарияланды; Statkraft ісі жалғасуда, сондықтан ол бойынша компанияның мінез-құлқын мәні бойынша бағаламай, тек расталған рәсімдік шешімдер баяндалады.

Қаралған істер компанияның теріс әсермен байланысының қағидатты түрде әртүрлі төрт моделін қамтиды: институционалдық инвестордың портфельдік компаниядағы ықпал ету тетіктерін пайдалануы үшін жауапкершілігі; әскери режим орнаған мемлекеттен жауапты түрде шығу; бірігу және қосып алу мәмілелеріндегі (*mergers and acquisitions, M&A*) адам құқықтары саласындағы тиісті тексеру (*human rights due diligence*); сондай-ақ байырғы халықтардың құқықтары мен гидроэнергетикалық жобаның экологиялық тәуекелдері. Осындай әртүрлілік норвегиялық практиканың ЭЫДҰ-ның бірыңғай стандарттарын инвестицияларға, бизнесті сатуға, корпоративтік мәмілелерге және инфрақұрылымдық жобаларға қалай қолданатынын көрсетеді.

Норвегия ҰБО-сының негізгі ерекшелігі - делдалдық және талдамалық функциялардың үйлесуі. ҰБО ерікті келісімге қол жеткізуге ұмтылады, алайда медиация сәтсіз аяқталған жағдайда дербес қарауға көшіп, уәжді ұсынымдар бере алады. 2026 жылы TUAC және OECD Watch диалог үзілгеннен кейін талдауды аяқтау, келісімдер мен ұсынымдарды жариялау, құрылымдалған кейінгі бақылау жүргізу және қарымта шаралардың алдын алу мүмкіндігін ҰБО тетігінің тиімділігінің маңызды элементтері ретінде атап өтті.

Норвегия ҰБО-сының практикасы тиісті тексеру (*due diligence*) компанияның операциялық қызметін ғана емес, инвестициялық шешімдерді, нарықтан шығуды, бірігу және қосып алу мәмілелерінің құрылымын (*mergers and acquisitions, M&A*), сатып алушыға берілетін шарттық кепілдіктерді, ықпал ету тетіктерін (*leverage*), құқық иеленушілермен өзара іс-қимылды және қалпына келтіру шараларына (*remediation*) қолжетімділікті қамтуға тиіс екенін көрсетеді. ҰБО-ның күші санкцияларда емес, «жұмсақ құқық» стандарттарын корпоративтік процеске қатысты нақты күтілімдерге айналдыра алуында. Сонымен бірге норвегиялық істер TUAC және OECD Watch тұжырымын растайды: тіпті күшті ҰБО да міндетті реттеуді, мемлекеттік бақылауды және құқықтық қорғау құралдарына қолжетімділіктің орындалатын тетіктерін алмастырмайды.

1. Норвегия ҰБО-сы соттан тыс тетік ретінде: оның практикасы неліктен маңызды

Басшылық қағидаттар «жұмсақ құқық» (*soft law*) құралдарына жатады: олар ұлттық заңнаманы алмастырмайды және өздігінен сот тәртібімен орындалатын міндеттемелерді туындатпайды. Алайда оларға қосылған мемлекеттер кәсіпкерлік қызметті жауапты жүргізуді (*responsible business conduct, бұдан әрі - КҚЖЖ*) ілгерілететін, нақты жағдайларды (*specific instances*) қарайтын, ізгі қызметтер ұсынатын және рәсім нәтижелерін жариялайтын ұлттық байланыс орталықтарын құрады. Норвегия ҰБО-сы ерікті диалогты, жария есептілікті және КҚЖЖ стандарттарын түсіндіруді біріктіретін, мемлекет қолдайтын соттан тыс тетік болып табылады.

Норвегиялық модель ҰБО-ның тәуелсіз сарапшы мүшелеріне және кәсіби хатшылыққа негізделген. Күрделі істерде салалық және адам құқықтары саласындағы сараптамаға ие сыртқы медиаторлар тартылады. NBIM, Telenor және Aker BP істерінде сыртқы делдалдар пайдаланылды; трансшекаралық дауларда ҰБО басқа елдердің байланыс орталықтарымен үйлестіру жүргізді. Мұндай құрылым рәсімге деген сенімді арттырады және келісімге қол жеткізуге жәрдемдесу функциясын кейінгі мәні бойынша талдаудан ажыратуға мүмкіндік береді.

Норвегия ҰБО-сының үлгілік рәсімі бастапқы бағалауды, ізгі қызметтер ұсынуды және тараптардың келісімі болған жағдайда диалогты немесе медиацияны қамтиды. Егер тараптар келісімге қол жеткізбесе, ҰБО одан әрі қарауға көшіп, кейін бағалау мен ұсынымдар қамтылған қорытынды мәлімдеме жариялай алады. Қаралып отырған әр істің нақты сатысы әртүрлі. Бастапқы бағалау сатысында ҰБО Басшылық қағидаттардың сақталмауын белгілемейді: ол көтерілген мәселелердің адал ниеттілігін, елеулілігін және алдын ала негізділігін, олардың кәсіпорын қызметімен байланысын және рәсімнің дауды шешуге ықтимал үлесін тексереді. Сондықтан өтінішті қабылдау тек мәселелердің одан әрі қарауға лайық екенін білдіреді, ал арызданушылардың ұстанымын растау болып табылмайды.

Практикалық тұрғыдан Норвегия ҰБО-сының сәтсіз медиациядан кейін де жұмысты жалғастыруға дайындығы аса маңызды. Telenor және Aker BP істерінде тараптар толық келісімге қол жеткізбеді, алайда ҰБО одан әрі қарауға көшіп, қосымша материалдар сұратты, құқықтық және нақты мәселелерді талдап, уәжді қорытындылар жариялады. Бұл тетікті келіссөздер алаңынан компаниялар, инвесторлар, мемлекеттік органдар және азаматтық қоғам үшін нақты бағдарлар көзіне айналдырады.

ҰБО сот болып табылмайды, өтемақы тағайындамайды, қылмыстық немесе азаматтық жауапкершілікті белгілемейді және тараптарды медиацияға қатысуға мәжбүрлей алмайды. Оның қорытындыларын заңдық жауапкершілік туралы сот шешімі ретінде емес, ЭЫДҰ Басшылық қағидаттарының күтілімдерінің сақталуын бағалау ретінде түсіну қажет.

2. Кейстердің салыстырмалы картасы

Кейс	Сектор/ география	Негізгі мәселелер	Рәсімдік нәтиже	Практикалық құндылығы
Кәсіподақтар NBIM-ге қарсы (2020)	Қаржы; McDonald's-тың халықаралық портфелі.	Инвестордың тиісті тексеруі; гендерлік зорлық- зомбылық пен қудалау; акционерлік ықпал ету тетіктерін пайдалану.	Өтініш қабылданды. Медиациядан кейін 2022 жылғы 9 наурызда келісімге қол жеткізілді; 2022 жылғы қазанда кейінгі бақылау жүргізілді.	Тіпті миноритарлық инвестор да портфель тәуекелдерін анықтап, қағаз жүзіндегі саясаттармен шектелмей, қолжетімді ықпал ету тетіктерін пайдалануға тиіс.
SOMO және 474 ұйым Telenor-ға қарсы (2021)	Телекоммуникаци ялар; Мьянма.	Жауапты түрде шығу; пайдаланушылар мен деректерді қорғау; құқық иеленушілермен өзара іс- қимыл; ақпаратты ашу.	Іс қабылданды. Медиация, меморандум және бірлескен зерттеу жүргізілді. Толық келісімге қол жеткізілмеді; 2025 жылғы 11 желтоқсанда қорытынды мәлімдеме жарияланды.	Жауапты түрде шығу сценарийлері мен құқық иеленушілерді қорғау шаралары, әсіресе жанжал жағдайында, алдын ала дайындалуға тиіс.
PAX және басқалары Aker BP/Aker ASA-ға қарсы (2022)	Мұнай-газ; Норвегия / Швеция / Оңтүстік Судан; M&A.	Мәміле кезіндегі адам құқықтары саласындағы тиісті тексеру; сатып алу құрылымының зардап шеккендердің қалпына келтіру шараларына қолжетімділігіне ықпалы.	Өтініш ішінара қабылданды. Медиация келісімсіз аяқталды; одан әрі қараудан кейін 2025 жылғы 18 маусымда қорытынды мәлімдеме жарияланды.	M&A кезінде активтер мен сатып алушының тәуекелдері ғана емес, мәміленің үшінші тұлғалар үшін салдары және олардың қалпына келтіру шараларына қолжетімділігі де бағаланады.
Мапуче-уильиче қауымдары (Mapuche- Willeche) Statkraft-қа қарсы (2023)	Гидроэнергетика; Чили.	Байырғы халықтардың құқықтары; өкілдік; экологиялық және мәдени әсерлер; ақпаратты ашу; қарымта шаралар тәуекелі.	Өтініш ішінара қабылданды. Норвегия ҰБО-сы - жетекші, Чили ҰБО-сы - қолдаушы. Екі тарап та ізгі қызметтерді қабылдады; 2026 жылғы тамыздағы жағдай бойынша іс жалғасуда.	Күрделі дауды жүргізу моделі: ҰБО- ларды үйлестіру, параллель рәсімдерді ескеру, өкілдікті тексеру және қауіпсіз диалог.

Салыстыру кейстің «күші» тараптардың келісімге қол жеткізген-жеткізбегеніне ғана байланысты емес екенін көрсетеді. NBIM ісінің құндылығы - практикалық міндеттемелердің табысты келісілгенінде; Telenor және Aker BP істерінің құндылығы - сәтсіз медиациядан кейінгі ҰБО-ның егжей-тегжейлі қорытындыларында; Statkraft ісінің құндылығы - қауіпсіз қатысу, екі ҰБО-ның үйлестіруі және зардап шеккен қауымдар ішіндегі әртүрлі ұстанымдарды ескеру жөніндегі рәсімдік шешімдерінде.

3. Кәсіподақтар Norges Bank Investment Management-ке қарсы: институционалдық инвестордың жауапкершілігі

3.1. Өтініштің мәні

2020 жылғы 18 мамырда төрт кәсіподақ ұйымы - Тамақ өнеркәсібі, ауыл шаруашылығы, қонақ үй және мейрамхана қызметі, қоғамдық тамақтану, темекі өнеркәсібі және сабақтас салалар қызметкерлерінің халықаралық одағы (*International Union of Food, Agricultural, Hotel, Restaurant, Catering, Tobacco and Allied Workers' Associations*, бұдан әрі - IUF), Тамақ өнеркәсібі, ауыл шаруашылығы және туризм кәсіподақтарының Еуропалық федерациясы (*European Federation of Food, Agriculture and Tourism Trade Unions*, бұдан әрі - EFFAT-IUF), Қызмет көрсету саласы қызметкерлерінің халықаралық одағы (*Service Employees International Union*, бұдан әрі - SEIU) және Еңбекшілердің жалпы одағы (*União Geral dos Trabalhadores*, бұдан әрі - UGT) - McDonald's-тың жаһандық жүйесіндегі гендерлік зорлық-зомбылық пен қудалаудың болжамды жағдайларына байланысты өтініш берді. Корпорацияның өзімен қатар, арызданушылар екі институционалдық инвестордың тиісті тексеруі туралы мәселе көтерді: нидерландтық APG Asset Management және Норвегияның Мемлекеттік зейнетақы қорының активтерін басқаратын норвегиялық Norges Bank Investment Management (NBIM).

Бастапқыда өтініш Нидерланд ҰБО-сына келіп түсті, алайда үш кәсіпорынның және әртүрлі юрисдикциялардың қатысуына байланысты Нидерланд, АҚШ және Норвегия ҰБО-лары істі параллель бөліктерге бөлді. АҚШ ҰБО-сы McDonald's-қа қатысты мәселелерді, Нидерланд ҰБО-сы APG-ге қатысты мәселелерді, ал Норвегия ҰБО-сы NBIM-ге қатысты мәселелерді қарады. Мұндай тәсіл істер арасындағы байланысты сақтап, сонымен қатар әр кәсіпорынның іс-қимылын тиісті ҰБО құзыреті шегінде бағалауға мүмкіндік берді.

NBIM бөлігі бойынша арызданушылар инвестор бұзушылықтарды тікелей жасады деп мәлімдеген жоқ. Олардың ұстанымы бойынша, McDonald's акционері бола отырып, NBIM іскерлік қатынастар арқылы теріс әсерлермен тікелей байланысты болуы мүмкін және тәуекелді анықтауға, гендерлік аспектілерді ескеретін тиісті тексеру жүргізуге және портфельдік компанияға ықпал етуге тиіс еді. NBIM миноритарлық үлеске иелік етудің өзі себептік байланысты білдірмейтінін және инвестор жауапты инвестициялау құралдарын өз бетінше таңдауға құқылы екенін алға тартты.

3.2. Бастапқы бағалау және медиация

2021 жылғы 21 маусымда Норвегия ҰБО-сы тиісті тексеру және ықпал ету тетіктерін пайдалану туралы мәселелер одан әрі қарауға лайық деп таныды.

ҰБО қаржы секторында теріс әсермен байланыс міндетті түрде себептік сипатта бола бермейтінін атап өтті: акцияларға иелік ету инвестор тәуекелмен тікелей байланысатын іскерлік қатынастарды қалыптастыруы мүмкін. Бұл ретте істі қабылдау NBIM тарапынан бұзушылық жасалды деген қорытындыны білдірген жоқ.

Бастапқы бағалаудан кейін ҰБО ізгі қызметтер ұсынды. Тараптар сыртқы медиаторларды бекітті, процестің шеңберін келісті және 2022 жылғы 8-9 наурызда Ослода бетпе-бет медиация өткізді. 9 наурызда келісімге қол жеткізілді, оның толық мәтіні ҰБО-ның 2022 жылғы 22 сәуірдегі қорытынды мәлімдемесімен бірге жарияланды.

3.3. Қол жеткізілген нәтиженің мазмұны

Келісімде гендерлік зорлық-зомбылық пен қудалау тез тамақтану секторы компаниялары үшін елеулі тәуекел болып табылатыны және қауіпсіз әрі құрметке негізделген жұмыс ортасын құру шеңберінде қаралуға тиіс екені жөніндегі ортақ түсінік бекітілді. NBIM ЭЫДҰ Басшылық қағидаттарының тиісті тексеруге қатысты ұсынымдарын іске асыру үшін барынша күш салуға ниетті екенін растады.

Тараптар институционалдық инвесторлардың ерекше рөлін де мойындады. Инвестор инвестициялық процесс бойы адам құқықтары мен еңбек құқықтарына қатысты тәуекелдерді ескеруге және портфельдік компания арқылы әсермен тікелей байланысты болған жағдайда тәуекелдің алдын алу немесе оны азайту үшін қолжетімді ықпал ету тетіктерін пайдалануға тиіс. Бұл бастапқы әсер үшін жауапкершілікті портфельдік компаниядан инвесторға ауыстырмайды, бірақ оның тиісті тексеруінің сапасына және инвестицияларды жауапты басқару (*stewardship*) практикасына дербес талап қалыптастырады.

Қорытынды мәлімдемеде алты айдан кейін кейінгі кездесу өткізу көзделді. 2022 жылғы қазанда ҰБО кейінгі бақылау жүргізді: арызданушылар гендерлік зорлық-зомбылық пен қудалау туралы ақпаратты ашу жөніндегі жұмысты жалғастырып жатқанын, ал NBIM адам құқықтары, адами капитал және балалар құқықтары жөніндегі күтілімдер құжаттарын жаңартқанын хабарлады. Тараптар ҰБО рәсімінен тыс диалогты жалғастыруға келісті.

3.4. Кейстің практикалық маңызы

Кейс ҰБО Басшылық қағидаттардың сақталмауы туралы ресми қорытындысыз-ақ нақты нәтижеге қол жеткізе алатынын көрсетеді. Келісім жаһандық кәсіподақтар мен ірі егеменді инвестор арасында жұмыс арнасын қалыптастырып, тиісті тексерудің жалпы стандартын салалық тәуекел, портфель мониторингі және акционерлік ықпал ету тетіктерін пайдалану мәселелеріне айналдырды.

КҚЖЖ практикасы үшін бұл іс үш себеп бойынша маңызды. Біріншіден, ол қаржы секторы Басшылық қағидаттардың қолданылу аясынан тыс емес екенін растайды. Екіншіден, ол инвестордың жауапкершілігін портфельдік

компанияның жауапкершілігінен ажыратады: инвестор бастапқы бұзушылық үшін автоматты түрде жауапты болмайды, бірақ тәуекелдерді анықтауға және қолжетімді ықпал ету тетіктерін пайдалануға міндетті. Үшіншіден, іс бір бастапқы өтініш әртүрлі юрисдикциялардағы бірнеше компанияны қамтыған жағдайда ҰБО-лардың халықаралық үйлестіруінің тиімділігін көрсетеді.

Кейстің шектеуі - келісімде өтініш берілгенге дейін NBIM-нің нақты практикасы Басшылық қағидаттарға сәйкес келді ме деген мәселе бойынша егжей-тегжейлі жария талдаудың болмауы. Сондықтан оның негізгі құндылығы бұзушылық туралы прецеденттік қорытындыда емес, болашақтағы мінез-құлықтың келісілген стандартында және конструктивті медиация үлгісінде.

4. SOMO және азаматтық қоғамның 474 ұйымы Telenor-ға қарсы: тәуекелі жоғары елден жауапты түрде шығу

4.1. Істің мәні мен контексті

2021 жылғы 27 шілдеде Көпұлтты корпорацияларды зерттеу орталығы (SOMO) Мьянманың азаматтық қоғамының 474 ұйымының атынан әскери төңкерістен кейін Telenor Myanmar компаниясының 100%-ын M1 Group-қа сатуына байланысты Норвегия ҰБО-сына жүгінді. Арызданушылар Telenor тиісті тәуекелге бағдарланған тексеруді қамтамасыз етпегенін, құқық иеленушілермен мазмұнды өзара іс-қимыл жүргізбегенін және тәуекелдер мен нарықтан шығу негіздері туралы ақпаратты жеткілікті дәрежеде ашпағанын мәлімдеді.

Дау айрықша жағдайда туындады. Telenor әскери режимнің қысымы жағдайында өзінің адам құқықтарын қорғау стандарттары мен халықаралық қағидаттарына сәйкес қызметті жалғастыру мүмкін болмағанын, сондай-ақ қызметкерлерді қорғау және миллиондаған пайдаланушы үшін байланысты сақтап қалу қажеттігін алға тартты. Арызданушылар, керісінше, пайдаланушылардың сезімтал деректерінің берілуі, бақылау, азаматтық қоғам өкілдерін қудалау және авторитарлық мемлекеттердегі қызметпен байланысы бар сатып алушыны таңдау тәуекелдеріне назар аударды.

2021 жылғы 27 қыркүйекте ҰБО істі одан әрі қарауға қабылдады. Бастапқы бағалауда ҰБО ЭЫДҰ нұсқаулығына сілтеме жасап, іскерлік қатынастарды тоқтату туралы шешім қабылдаған кезде компания нарықтан шығудың ықтимал теріс салдарын ескеруге және оларды жоюға тиіс екенін атап өтті. Бұл кезеңде ҰБО Telenor-дың іс-қимылы осы стандартқа сәйкес келді ме деген мәселені анықтаған жоқ.

4.2. Медиация, меморандум және аяқталмаған келісім

Екі тарап та ізгі қызметтерді қабылдады. Ресми медиация Telenor-дың қызметкерлер қауіпсіздігіне қатысты алаңдаушылығына байланысты өтініші бойынша кейінге қалдырылып, 2022 жылғы 13-15 маусымда Стокгольмде өтті. Тараптар өзара түсіністік туралы меморандумға қол қойып, бизнесті сатуға тиісті тексерудің қолданылатынын, пайдаланушылар мен қызметкерлер үшін тәуекелдердің ауырлығын, сондай-ақ цифрлық қауіпсіздік мәселелері бойынша одан әрі жұмыс істеу қажеттігін мойындады. Меморандум шеңберінде Мьянманың ақпараттық-коммуникациялық технологиялар (*information and*

communications technology, ICT) экожүйесіне зерттеу жүргізіліп, цифрлық қолдау және қалпына келтіру шараларын ұсынудың тәуелсіз тетігін құру идеясы талқыланды.

2024 жылғы көктемге жоспарланған медиацияның қорытынды сессиясы өткізілмеді. Негізгі келіспеушілік цифрлық қауіпсіздік тетігін құру процесі мен оның сипатына қатысты болды. 2024 жылғы қыркүйекте іс одан әрі қарау үшін ҰБО-ға қайтарылды. ҰБО екі мәселеге назар аударды: Telenor-дың Мьянмадан шығу кезіндегі тиісті тексеруі Басшылық қағидаттарға сәйкес келді ме және компания қалпына келтіру шараларына қатысуға тиіс пе.

4.3. ҰБО-ның 2025 жылғы қорытынды тұжырымдары

2025 жылғы 11 желтоқсандағы қорытынды мәлімдемеде ҰБО Telenor елеулі тәуекелдердің бір бөлігін анықтап, азайтқанын және қызметкерлердің өмірі мен қауіпсіздігін қорғау корпоративтік жауапкершіліктің маңызды элементі екенін мойындады. Алайда адам құқықтары саласындағы жалпы тиісті тексеру компания байланысқан барлық әсерлердің ауырлығы мен ықтималдығына сай келмеді. ҰБО құқық иеленушілердің бір тобына - өз қызметкерлеріне - жүйелі түрде басымдық беріп, тәуекелге ұшыраған пайдаланушылар мен басқа тұлғаларға аз көңіл бөлуді Басшылық қағидаттарға сәйкес емес деп санады.

ҰБО сондай-ақ тиісті тексерудің жеткілікті дәрежеде серпінді әрі тәуекелге бағдарланған болмағанын көрсетті. Төңкеріске дейін компания толық әскери биліктің қайта оралуы және мәжбүрлі түрде шығу жөніндегі шынайы сценарийді бағалауға енгізбеген. Соның салдарынан төңкерістен кейін пайдаланушылар үшін тәуекелдерді азайту мүмкіндігі жауапты шығу стратегиясы алдын ала әзірленген жағдайда болуы мүмкін деңгейден төмен болды. Сатып алушыға бақылаушы үлесі бар жергілікті серіктес қажет болатыны белгілі болған кезде, Telenor тәуекелдерді жаңадан тереңдетілген бағалаудан өткізіп, басымдықтарды қайта қарауға тиіс еді.

Жеке қорытынды мәміле шарттарына қатысты болды. ҰБО M1 Group-пен жасалған шарт сатып алушының адам құқықтарын құрметтеу ниетін жай ғана растаудан кең болуы тиіс деп белгіледі. Telenor, кем дегенде, жанжал жағдайында мүмкін болған шамада сатып алушыдан адам құқықтарын қорғау жөніндегі нақты саясаттар мен рәсімдерді енгізуді талап етуге тиіс еді. ҰБО жекелеген жағдайлардағы себептік салдарды зерттемеді және нақты зиян үшін заңдық жауапкершілікті белгілемеді, бірақ тиісті тексеру процесіндегі кемшіліктерді мойындады.

Қалпына келтіру шаралары бөлігінде ҰБО Telenor-дан компанияның теріс әсерлерге ықтимал үлесіне сай белсенді рөл күтті. Мьянма азаматтары үшін цифрлық қауіпсіздік тетігін ICT экожүйесінің басқа қатысушыларымен бірлесіп әзірлеу мен қаржыландыруды жалғастыру, сондай-ақ қалпына келтіру шаралары мен қолдаудың неғұрлым кең жүйесіне қатысу ұсынылды.

4.4. Кейстің күші мен маңызы

Жауапты түрде шығу сату туралы шешім қабылданған сәттен басталмайды. Қақтығыс және тәуекелі жоғары аймақтардағы операциялар үшін компания шығу сценарийлерін тәуекелдерді бағалауға, дағдарысты басқаруға, шарттық тетіктерге, деректерді қорғауға, құқық иеленушілермен өзара іс-қимылға және қалпына келтіру шараларының жоспарларына алдын ала енгізуге тиіс.

Бұл жауапты түрде шығуға (*responsible disengagement*) қатысты ең мазмұнды халықаралық кейстердің бірі. Ол сатудың заңдылығы немесе бизнесті жалғастырудың объективті қиындығы корпоративтік жауапкершілік мәселесін толық қамтымайтынын көрсетеді. Компания қолжетімді нұсқалардың салдарын салыстыруға, мәміле құрылымы өзгерген кезде тәуекелдерді қайта бағалауға, ең осал құқық иеленушілерді ескеруге және негізгі шешім қабылданғаннан кейін өзара іс-қимылды жалпы консультациялармен шектемеуге тиіс.

Істің практикалық маңызы телекоммуникация саласынан әлдеқайда кең. Қорытындылар қақтығыстар, санкциялар немесе саяси ахуалдың күрт нашарлауы бар елдерде жұмыс істейтін банктерге, цифрлық қызметтер жеткізушілеріне, логистикалық компанияларға, өндіруші кәсіпорындарға және басқа ұйымдарға қолданылады. Бұл ретте рәсімнің төрт жылдан астам уақытқа созылуы ҰБО-ның шектеуін де көрсетеді: күрделі медиация және параллель сот процестері тараптар үшін айқындықтың қамтамасыз етілуін едәуір баяулатуы мүмкін.

5. PAX және басқалары Aker BP/Aker ASA-ға қарсы: адам құқықтары және M&A мәмілелеріндегі қалпына келтіру шараларына қолжетімділік

5.1. Өтініштің мәні

2022 жылғы 31 мамырда Оңтүстік Судан мен Еуропадан сегіз ұйым Aker BP-дің Lundin Energy компаниясының норвегиялық мұнай-газ бизнесімен бірігуіне байланысты Aker BP ASA және Aker ASA-ға қарсы шағым берді. Өтініштер арызданушылардың бағалауы бойынша 1997-2003 жылдары 5А мұнай блогы ауданында адам құқықтарының елеулі және жүйелі бұзылуынан зардап шеккен деп сипатталған Оңтүстік Суданның шамамен 200 мың тұрғынының атынан берілді.

Арызданушылар Aker тарихи бұзушылықтарға қатысты деп мәлімдеген жоқ. Олардың негізгі дәлелі мәміле құрылымы Lundin Energy активтерін едәуір азайтып, егер жауапкершілік белгіленсе, өтемақы немесе өзге де қалпына келтіру шараларын ұсынуға ресурстардың жеткіліксіз болып қалуына әкелуі мүмкін дегенге негізделді. Сондықтан, арызданушылардың пікірінше, Aker BP және Aker ASA мәміленің зардап шеккендердің құқықтық қорғаудың тиімді құралына құқығына ықпалын бағалауға, зардап шеккен қауымдармен өзара іс-қимыл жасауға және Lundin/Orrön Energy-дің қалпына келтіру шараларын

ұсынуға қаржылық қабілетін сақтау үшін ықпал ету тетіктерін пайдалануға тиіс еді.

Компаниялар сатып алынатын норвегиялық активтердің Судандағы қызметпен байланысы болмағанын, Судан ісі бойынша міндеттемелер Lundin Energy-де қалғанын және Швециядағы параллель қылмыстық іс жүргізу жауапкершілікті бағалауды мерзімінен бұрын ететінін алға тартты. Олар сондай-ақ мәміле бойынша коммерциялық, қаржылық және заңдық тексеру жүргізілгенін көрсетті.

5.2. Ішінара қабылдау және сәтсіз медиация

2023 жылғы 27 ақпанда ҰБО шағымдарды ішінара қабылдап, қарауды компаниялардың мәмілеге байланысты адам құқықтары саласындағы тиісті тексеру мәселелерімен шектеді. ҰБО Lundin Energy-дің тарихи оқиғалар үшін жауапкершілігін қарастырмады және Швециядағы қылмыстық процесті алмастырмады. Жеке мәселе ретінде мәміле жасалған сәттегі сатып алушы мен инвестордың тиісті тексеруінің сапасы қаралды.

Екі тарап та ізгі қызметтерді қабылдады. 2023 жылғы 23-25 тамызда сыртқы медиаторлар Ослода үш күндік кездесу өткізді, бірақ келісімге қол жеткізілмеді. Осыдан кейін ҰБО одан әрі қарауға көшті. Рәсім құқықтық қорғаудың тиімді құралына құқық, бірігу және қосып алуға тиісті тексеруді қолдану, сондай-ақ мәміле құрылымы мен зардап шеккендердің қалпына келтіру шараларына қолжетімділігі арасындағы ықтимал байланыс туралы көлемді жазбаша ұстанымдар мен сараптамалық қорытындылар алмасуды қамтыды.

5.3. 2025 жылғы қорытынды мәлімдеменің тұжырымдары

2025 жылғы 18 маусымда ҰБО Aker BP жүргізген адам құқықтары саласындағы тиісті тексеру Басшылық қағидаттардың күтілімдеріне сәйкес келмеді деген шешім қабылдады. Коммерциялық, қаржылық және заңдық тексеру адам құқықтарына қатысты жекелеген аспектілерді қамтығанымен, мәміленің зардап шеккендердің құқықтық қорғаудың тиімді құралына құқығына теріс әсер ету тәуекеліне жеткілікті әрі тәуелсіз бағалау жасамады.

ҰБО үш негізгі кемшілікті атап өтті. Біріншіден, Aker BP Швеция прокуратурасының айыптауын елеулі «қызыл белгі» ретінде қарастырып, Lundin Energy-дің теріс әсерлерге қатыстылығы тәуекелі бар деп есептегенімен, компания осы тәуекел мен оның салдарына қажетті тереңдетілген және тәуелсіз талдау жүргізбеген. Екіншіден, жауапкершілік белгіленген жағдайда Lundin Energy/Ottöb Energy-дің қалпына келтіру шараларын ұсынуға қаржылық қабілеті тиісті түрде бағаланбаған. Үшіншіден, Aker BP зардап шеккендердің құқықтық қорғаудың тиімді құралына құқығына төнетін тәуекелдің алдын алу немесе оны азайту үшін мәміле мүмкіндіктері мен келіссөз жүргізудегі ықпалын пайдаланбаған.

ҰБО М&А саласындағы тиісті тексеру сатушының заңдық міндеттемелері сатып алушыға өтеді ме деген мәселемен шектелмеуге тиіс екенін атап өтті. Ол мәміленің адамдар үшін салдарын ескеруі қажет. Егер сатып алушы адам құқықтарына қатысты елеулі тәуекел туралы білсе және екінші тараптың қалпына келтіру шараларын ұсыну қабілетіне ықпал етуі мүмкін құрылымға

қатысса, ол бұл тәуекелді бағалауға, құқық иеленушілермен өзара іс-қимыл жасауға, тәуелсіз сараптаманы пайдалануға және шарттық немесе өзге де жұмсарту шараларын қарастыруға тиіс.

Aker ASA бойынша ҰБО жеке тереңдетілген тексеру жүргізген жоқ. Сонымен бірге ол инвестор мен меншік иесінің тиісті тексеруі едәуір дәрежеде Aker BP процесінің кемшіліктерін қайталағанын атап өтті. Aker ASA-ның іскерлік қатынастарының бірінші желісі Aker BP болғандықтан, холдингтен тәуекелдің алдын алу және оны азайту үшін портфельдік компанияға ықпал ету күтілді; ҰБО бағалауы бойынша, бұл жасалмаған.

5.4. Ұсынымдар және практикалық маңызы

ҰБО Aker BP-ге мәміле бойынша адам құқықтары саласындағы тиісті тексеруді қайта жүргізуді ұсынды: бұрын жасалған қадамдарды қайта қарау, ішкі және сыртқы дереккөздерді пайдалану, мүдделі тараптармен өзара іс-қимыл жасау, нақты немесе ықтимал әсердегі өзінің рөлін бағалау, ықтимал жұмсарту немесе қалпына келтіру шараларын айқындау және процесс пен ілгерілеу туралы ашық хабарлау. Егер бағалау нәтижелері Aker BP-дің қалпына келтіру шараларына қатысу қажеттігін көрсетсе, компания тиісті рөлді қарастыруға тиіс.

ҰБО кейіннен Aker BP және Aker ASA M&A мәмілелерін тексерудің КҚЖЖ мен адам құқықтары саласындағы тиісті тексеру мәселелерін қамтитын жаңа рәсімін енгізгенін оң бағалады. Сонымен бірге саясаттың болуы тек алғашқы қадам болып табылады: ҰБО оның тиімді қолданылуын, мүдделі тараптармен мазмұнды өзара іс-қимылды және теріс әсерлерді анықтау мен жою туралы ақпараттың қолжетімді болуын қамтамасыз етуді ұсынды.

Іс М&А үшін сирек кездесетін әрі маңызды стандарт қалыптастырады: адам құқықтары саласындағы тиісті тексеру сатып алынатын бизнес пен сатып алушының тәуекелдерін ғана емес, мәміле құрылымының үшінші тұлғаларға қалай әсер ететінін, оның ішінде қалпына келтіру шараларына қолжетімділіктің ықтимал нашарлауын да талдауға тиіс. Мәміленің ұлттық заңнамаға сәйкестігі және ресми жауапкершіліктің ауыспауы Басшылық қағидаттар бойынша дербес бағалауды жоққа шығармайды.

Кейс мемлекеттік компаниялар, инвестициялық холдингтер, банктер, заң және қаржы консультанттары үшін пайдалы. Ол КҚЖЖ стандарты мәмілені әдеттегі коммерциялық, қаржылық және заңдық тексеруді толықтыратынын көрсетеді: құқық иеленушілерді анықтау, әсердің ауырлығы мен ықтималдығын бағалау, мүдделер қақтығысы кезінде тәуелсіз дереккөздерді тарту және ықпал ету мүмкіндігі ең жоғары болатын мәміле жабылғанға дейін келіссөз жүргізудегі ықпал ету тетіктерін пайдалану қажет.

6. Мапуче-уильиче қауымдары (Mapuche-Williche) Statkraft-қа қарсы: байырғы халықтар, экологиялық тәуекелдер және қауіпсіз медиация

6.1. Өтініштің мазмұны

2023 жылғы 14 қыркүйекте Пильмайкен аумағындағы (*Pilmaiquén*) мапуче-уильиче (*Mapuche-Williche*) байырғы халқы қауымдарының өкілдері, рухани және дәстүрлі көшбасшылар құқық қорғау ұйымдарының қолдауымен Statkraft AS-қа (*жаңартылатын энергетика саласындағы норвегиялық мемлекеттік энергетикалық компания*) және оның Чилидегі құрылымдарына қарсы шағым берді. Дау Чилидің оңтүстігіндегі Пильмайкен өзеніндегі (*Pilmaiquén*) гидроэнергетикалық жобаларға қатысты және мәдени-діни маңызы бар жерлер мен орындарды, экологиялық әсерлерді, биоалуантүрлілікті және компанияның байырғы қауымдармен өзара іс-қимыл сипатын қамтиды.

Арызданушылар компания мазмұнды өзара іс-қимылды қамтамасыз етпегенін, жобалар туралы жеткілікті ақпарат ашпағанын, тәуекелге бағдарланған тиісті тексеру мен экологиялық салдарды бағалауды тиісті түрде жүргізбегенін, сондай-ақ теріс әсерлер мен қарымта шаралардың (*құқықтарды қорғауға немесе дауға қатысуға байланысты қорқыту, қудалау, үркіту немесе өзге де жауап шаралары*) алдын алмағанын мәлімдеді. Statkraft көптеген қауымдармен өзара іс-қимыл жасағанын, ұлттық рәсімдерді сақтағанын, Пильмайкен өзеніндегі жобалардың бірі - «Осорно» (*Osorno*) гидроэнергетикалық жобасын компанияның бағалауы бойынша тиісті түрде азайту мүмкін болмаған тәуекелдерге байланысты тоқтатқанын және әртүрлі топтардың заңды өкілдерін айқындауда қиындықтарға тап болғанын көрсетті.

6.2. Ішінара қабылдау және қарау шектері

2024 жылғы 19 қыркүйекте Норвегия ҰБО-сы өтінішті ішінара қабылдады. Тиісті тексеру және мазмұнды өзара іс-қимыл, экологиялық әсерлерді бағалау және ақпаратты ашу мәселелері одан әрі қарауға жіберілді. Халықаралық еңбек ұйымының №169 конвенциясына сәйкес арызданушыларды толық құқықтық тану мәселесі ҰБО мандатының шегінен тыс деп танылды, ал талаптардың бір бөлігін Чилидің мемлекеттік органдары мен соттары қарап жатқан болатын.

ҰБО арызданушылардың заңды мүддесі бар екенін мойындады, сонымен бірге басқа мапуче-уильиче қауымдары олардың ұстанымын бөліспейтінін және өкілдік ету құқығын даулағанын ескерді. Сондықтан ҰБО барлық мүдделі қатысушыларды тыңдау және топтар арасындағы шиеленісті азайту қажеттігін тікелей көрсетті. Бұл маңызды рәсімдік элемент: мүдделі тараптармен мазмұнды өзара іс-қимыл зардап шеккен қауым біртекті болмаған кезде бір ғана өкілді автоматты түрде тануды білдірмейді.

Норвегия ҰБО-сы жетекші, ал Чили ҰБО-сы қолдаушы рөл атқарады. Екі тарап та ізгі қызметтер ұсынысын қабылдады. Жоба орналасқан елдің ҰБО-сын тарту жергілікті қауымдардың ұстанымдары мен ұлттық контексті ескеруге, сонымен бірге бас компанияның өзі орналасқан мемлекеттегі жауапкершілігін сақтауға мүмкіндік береді.

6.3. Қарымта шаралар тәуекелі және ҰБО-лардың бірлескен мәлімдемесі

2025 жылы арызданушылар ҰБО-дан жанжалға қатысушыларды қылмыстық қудалауға ұшырату және қудалау деп сипатталған әрекеттерге

байланысты шаралар қабылдауды сұрады. Statkraft нақты қауым өкілдеріне қарсы шағымдар бергенін жоққа шығарып, қарымта шаралар болмағанын мәлімдеді. Екі тараппен диалогтан кейін Норвегия және Чили ҰБО-лары 2025 жылғы 22 қазанда бірлескен мәлімдемеге қол қойды.

ҰБО-лар Басшылық қағидаттар кәсіпорындардан қарымта шараларға жол бермеуді және олардың алдын алу жөнінде шаралар қабылдауды, ал барлық тараптардан рәсімге адал ниетпен қатысуды талап ететінін еске салды. Адал ниетпен қатысу қорқытудан және жауап әрекеттерінен бас тартуды, дауды жұртшылық алдында дұрыс сипаттауды және келіспеушіліктерді қауіпсіз медиациялық ортада талқылауға дайын болуды қамтиды. ҰБО-лар сондай-ақ екі тарапты да конструктивті диалогқа кедергі келтіретін жария хабарламалардан аулақ болуға шақырды.

6.4. Ағымдағы мәртебе және талдамалық құндылығы

2026 жылғы тамыздағы жағдай бойынша іс жалғасуда; мәні бойынша қорытынды мәлімдеме жарияланған жоқ. Сондықтан ҰБО Statkraft тарапынан Басшылық қағидаттардың сақталмауын белгіледі деп айтуға болмайды. Қазіргі кезеңде істің маңызы негізінен рәсімдік практикада және медиация мен одан әрі талдауға лайық мәселелерді айқындауда.

Кейс бір мезгілде байырғы халықтардың бірнеше тобы, заңды өкілдік туралы бәсекелес түсініктер, параллель әкімшілік және сот рәсімдері, мәдени мұра мәселелері және қарымта шаралар тәуекелі бар даумен жұмыс істеу моделін береді. ҰБО мазмұнды өзара іс-қимылды бір ұйыммен консультацияға ғана әкеліп тіркемей, қауіпсіз, инклюзивті және адал ниетті процесті талап етеді.

Жобалық компаниялар үшін бұл кейс ресми экологиялық рұқсат пен ұлттық заңнаманы сақтау адам құқықтарына, мәдениетке, дінге және биоалуантүрлілікке әсерді тәуекелге бағдарланған бағалауды алмастырмайтынын көрсетеді. ҰБО үшін ол қарымта шаралардың алдын алу жөніндегі жеке хаттама, өкілдікті мұқият тексеру және жоба іске асырылатын елдің байланыс орталығымен тығыз үйлестіру қажеттігін көрсетеді.

7. Норвегия ҰБО-сының практикасынан туындайтын ортақ қорытындылар

7.1. Тиісті тексеру іскерлік шешімдердің бүкіл цикліне қолданылады

Төрт іс бизнес өмірлік циклінің әртүрлі кезеңдерін қамтиды. NBIM ісінде тиісті тексеру инвестициялық портфельді басқаруға; Telenor ісінде нарықтан шығуға және бизнесті сатуға; Aker BP ісінде сатып алуға және мәміле құрылымына; Statkraft ісінде инфрақұрылымдық жобаны жобалау мен іске асыруға қолданылады. Жалпы қорытынды: тиісті тексеру бір реттік тексеру немесе есеп емес. Бұл тәуекелдер, контрагенттер, мәміле құрылымы, саяси жағдай және құқық иеленушілер құрамы өзгерген кезде жаңартылып отыруға тиіс тұрақты басқару процесі.

7.2. Заңдық тексеру және ұлттық заңнаманы сақтау жеткіліксіз

Telenor, Aker BP және Statkraft істерінде ҰБО заңдылық мәселесін кәсіпкерлік қызметті жауапты жүргізу мәселесінен анық ажыратады. Мәміле корпоративтік құқыққа сәйкес келсе де, сатуға реттеуші рұқсат берсе де немесе жобаның экологиялық рұқсаты болса да, компания адамдар мен қоршаған орта үшін кеңірек салдарды бағалауға тиіс. Басшылық қағидаттар көбіне ең төменгі ұлттық талаптардан тыс әрекеттерді талап етеді: тәуекелдерді тәуелсіз бағалау, мазмұнды диалог, ашықтық және ықпал ету тетіктерін пайдалану.

7.3. Мазмұнды өзара іс-қимыл - формалдылық емес, ақпарат көзі

Норвегиялық практикада мүдделі тараптармен өзара іс-қимыл тиісті тексерудің өз бөлігі болып табылады. Aker BP ісінде зардап шеккендермен және тәуекелдер туралы ақпаратқа ие ұйымдармен ерте өзара іс-қимылдың болмауы бағалау сапасын төмендетті. Telenor ісінде қатысушылардың кең ауқымымен байланыстар ең осал пайдаланушыларға жеткіліксіз назар аударудың орнын толтырмады. Statkraft ісінде ҰБО өзара іс-қимыл қауымдар ұстанымдарының әртүрлілігін ескеруге және ішкі жанжалдарды күшейтпеуге тиіс екенін атап көрсетеді.

7.4. Кәсіпорын ықпал ету мүмкіндігін ол жоғалмай тұрып пайдалануға тиіс

Ықпал ету тетіктері NBIM және Aker BP істерінде негізгі рөл атқарады. Инвестор портфельдік компанияға акционерлік ықпалын, ал сатып алушы мәмілені құрылымдау кезінде келіссөз жүргізудегі ықпалын пайдалануға тиіс. Мәміле жабылғаннан немесе нарықтан шыққаннан кейін зиянның алдын алу мүмкіндігі күрт азаюы мүмкін. Сондықтан ҰБО нақты бақылауды ғана емес, сонымен бірге шешуші сәтте қандай орынды ықпал ету тетіктері қолжетімді болғанын және компания оларды пайдаланған-пайдаланбағанын бағалайды.

7.5. Қалпына келтіру шаралары тікелей өтемақыдан кеңірек түсініледі

ҰБО өтемақы тағайындай алмайды, бірақ қалпына келтіру шараларын жауапты мінез-құлықтың маңызды бөлігі ретінде қарастырады. Telenor ісінде қалпына келтіру шаралары цифрлық қауіпсіздікті қаржыландырумен және ұжымдық қолдау экожүйесіне қатысумен байланысты. Aker BP ісінде мәселе мәміле зардап шеккендердің құқықтық қорғаудың тиімді құралын алу әлеуетті мүмкіндігін нашарлатты ма дегенге қатысты болды. Қалпына келтіру шаралары қаржыландыруды, техникалық қолдауды, процестерді өзгертуді, басқа қатысушылармен ынтымақтастықты және болашақ талаптар үшін ресурстарды сақтауды қамтуы мүмкін.

7.6. Параллель сот ісін жүргізу ҰБО жұмысын автоматты түрде тоқтатпайды

Aker BP және Telenor істерінде сот процестері болған немесе кейін туындаған. ҰБО тек осы себеппен қараудан бас тартқан жоқ. Ол мәселелерді ажыратты: сот заңдық жауапкершілік пен өтемақы туралы талаптарды шешеді, ал ҰБО корпоративтік тиісті тексеру процесін, өзара іс-қимылды және болашақ шараларды бағалайды. Мұндай тәсіл сот төрелігіне араласудан аулақ болуға және сонымен бірге КҚЖЖ мәселелерін талдаусыз қалдырмауға мүмкіндік береді.

7.7. Рәсімдік икемділік тетікті күшейтеді, бірақ процесті ұзартады

Норвегия ҰБО-сы сыртқы медиаторларды, меморандумдарды, сараптамалық қорытындыларды, бірлескен зерттеулерді, басқа ҰБО-лармен үйлестіруді және кейінгі кездесулерді пайдаланады. Бұл нәтиже сапасын арттырады, бірақ мерзімдердің ұзаруына әкелуі мүмкін. Telenor ісі төрт жылдан астам, Aker BP ісі шамамен үш жыл қаралды. Демек, тиімділік аралық мерзімдерді, дау нысанасын нақты айқындауды және медиация өз мүмкіндігін сарқыған кезде одан әрі қарауға қашан көшу керектігі туралы ерте шешім қабылдауды талап етеді.

8. TUAC және OECD Watch ұйымдарының 2026 жылғы ұсынымдары контекстіндегі Норвегия ҰБО-сының практикасы

2026 жылғы маусымда жарияланған TUAC және OECD Watch материалдары кәсіподақ қоғамдастығы мен азаматтық қоғамның ұстанымдарын білдіреді және ЭИДҰ-ның ресми шешімдері болып табылмайды. Сонымен бірге олар ҰБО тиімділігін бағалауға арналған пайдалы сыртқы өлшемдер ұсынады: рәсімнің қолжетімділігі, сәтсіз медиациядан кейін қарауды аяқтау мүмкіндігі, нәтижелердің ашықтығы, қарымта шаралардан қорғау, нақты ұсынымдар, кейінгі бақылау және қалпына келтіру шараларына қолжетімділікті қамтамасыз етуге нақты үлес.

8.1. Норвегиялық практиканың қандай элементтері қазіргі талаптарға сәйкес келеді

Біріншіден, Норвегия ҰБО-сы бастапқы бағалауды істі мәні бойынша дәлелдеумен алмастырмайды. NBIM ісінде ол мәселелерді алдын ала негізделген және пайдалы диалогтың нысанасына айнала алады деп танып, сақталмау туралы қорытынды жасамады. Мұндай тәсіл TUAC-тың істерді қабылдау шегін жеткілікті қолжетімді деңгейде сақтау жөніндегі ұсынымына сәйкес келеді, сонда бастапқы бағалау сатысы дәлелдену стандартының шамадан тыс жоғары болуына байланысты ізгі қызметтерге жолды жаппайды.

Екіншіден, сәтсіз медиациядан кейін ҰБО рәсімді автоматты түрде тоқтатпайды. Telenor және Aker BP/Aker ASA істерінде ол одан әрі мәні бойынша қарауға көшіп, уәжді қорытындылар мен ұсынымдар жариялады. TUAC мұндай мүмкіндікті ҰБО тиімділігінің базалық шарттарының біріне тікелей жатқызады, өйткені әйтпесе медиациядан бас тарту кәсіпорынға жария бағалаудан жалтаруға мүмкіндік береді.

Үшіншіден, NBIM ісі толық келісімді жариялауды, ынтымақтастықтың жол картасын және кейінгі бақылауды біріктіреді. TUAC дәл осы келісімдерді жариялау мен олардың орындалуына құрылымдалған мониторинг жүргізуді құпия медиация кезеңі аяқталғаннан кейін есептілікті сақтаудың құралы ретінде қарастырады.

Төртіншіден, Statkraft ісі бойынша Норвегия және Чили ҰБО-ларының бірлескен мәлімдемесі қарымта шараларға жол бермеу қағидатын практикалық қолдануды көрсетеді. ҰБО-лар қорытынды шешімге дейін-ақ адал ниетпен қатысу, қорқытудың болмауы және жұртшылықпен дұрыс коммуникация талаптарын тұжырымдады. Бұл TUAC-тың қарымта шаралардан қорғауды

рәсімдік қағидаларға енгізу туралы ұсынымына сәйкес келеді және OECD Watch та ерекше атап көрсететін байырғы халықтар мен құқық қорғаушылардың қауіпсіздігіне айрықша мән береді.

8.2. Тетіктің жүйелік шектеулері қай жерде көрінеді

Норвегиялық істер ерікті модельдің шектерін де растайды. ҰБО кәсіпорынды медиацияға қатысуға міндеттей алмайды, өтемақы тағайындай алмайды немесе ұсынымдардың мәжбүрлеп орындалуын қамтамасыз ете алмайды. Тіпті егжей-тегжейлі қорытынды мәлімдеме ең алдымен жария, басқарушылық және беделдік салдар туғызады, ал қалпына келтіру шараларының нақты ұсынылуы кәсіпорынның әрекеттеріне және өзге мемлекеттік немесе сот тетіктеріне байланысты. OECD Watch бұл жағдайды күшті нормативтік стандарт пен нәтижелердің шектеулі орындалуы арасындағы тұрақты алшақтық ретінде сипаттайды.

Істердің ұзақтығы да маңызды. Күрделі медиация, сыртқы сараптама және халықаралық үйлестіру талдау сапасын арттырады, бірақ жария нәтижені бірнеше жылға кешіктіруі мүмкін. Сондықтан TUAC-тың бағдарлы мерзімдерді сақтау, одан әрі қарауға көшу туралы уақтылы шешім қабылдау және міндетті кейінгі бақылау жөніндегі ұсыныстары ерекше өзекті.

8.3. Кәсіпкерлік қызметті жауапты жүргізудің жалпы архитектурасы үшін маңызы

TUAC және OECD Watch ҰБО міндетті құқықтың орнына емес, одан кең жүйенің бір бөлігі ретінде қарастырылуға тиіс деген пікірде: тиісті тексеру туралы заңнама, еңбек және экологиялық инспекция, сот төрелігіне қолжетімділік, мемлекеттік қолдау шарттары, сатып алу және экспорттық қаржыландыру. Осы жүйеде ҰБО ерекше функция атқарады: қауіпсіз диалог құрады, корпоративтік процестегі олқылықтарды анықтайды, мінез-құлық стандарттарын тұжырымдайды және өзінің бейтараптығын жоғалтпай, практикалық сабақтарды басқа органдарға жеткізеді.

Норвегиялық практика ҰБО-ның күшті моделін дәл бір ғана функциямен шектелмейтіні арқылы көрсетеді. Табысты медиация, ол сәтсіз болғаннан кейін уәжді қарау, халықаралық үйлестіру, қарымта шаралардан қорғау және кейінгі бақылау бірін-бірі толықтыратын элементтер құрайды. Алайда олардың нәтижелілігі ҰБО қорытындылары неғұрлым кең мемлекеттік саясатпен және қолжетімді құқықтық тетіктермен қолдау тапқанда ғана артады (TUAC 2026; OECD Watch 2026).

9. Қорытынды тұжырым

9.1. NBIM: келісім және инвестордың ықпал ету тетіктерін пайдалануы

NBIM ісі ҰБО-ның делдалдық функциясын көрсетеді: оң бастапқы бағалаудан кейін тараптар ізгі қызметтерді қабылдап, келісімге қол жеткізді және кейінгі бақылау шеңберінде ақпарат алмасуды жалғастырды. Практикалық қорытынды: тиісті тексеру талаптары институционалдық инвесторларға да қолданылады - инвестор портфельдегі тәуекелдерді анықтауға

және портфельдік компания арқылы теріс әсермен тікелей байланысты болған жағдайда оның алдын алу немесе оны азайту үшін қолжетімді ықпал ету тетіктерін пайдалануға тиіс.

9.2. Telenor: тәуекелі жоғары елден жауапты түрде шығу

Telenor ісі жауапты түрде шығуға бизнес сатылғанға дейін дайындалу керектігін көрсетеді. ҰБО тиісті тексеру сапасын алдын ала әзірленген шығу сценарийлерімен, мәміле құрылымы өзгерген кезде тәуекелдерді қайта бағалаумен, пайдаланушылар мен деректерді қорғаумен, құқық иеленушілермен мазмұнды өзара іс-қимылмен және қалпына келтіру шараларына қатысумен байланыстырды. Медиацияның сәтсіздігі рәсімді тоқтатпады: одан әрі қарау корпоративтік процесс үшін нақты күтілімдерді тұжырымдауға мүмкіндік берді.

9.3. Aker BP/Aker ASA: M&A мәмілелеріндегі тиісті тексеру

Aker BP/Aker ASA ісі бірігу және қосып алу кезінде адам құқықтары саласындағы тиісті тексеру активтерді заңдық, қаржылық және коммерциялық тексерумен шектелмейтінін көрсетеді. Компания мәміле құрылымының үшінші тұлғалар үшін салдарын, оның ішінде олардың қалпына келтіру шараларына қолжетімділігіне ықтимал әсерді бағалауға, құқық иеленушілермен өзара іс-қимыл жасауға және тәуекелдің алдын алу немесе оны азайту мүмкіндігі ең жоғары болатын мәміле жабылғанға дейін қолжетімді келіссөздік ықпалын пайдалануға тиіс.

9.4. Statkraft: байырғы халықтар, өкілдік және қауіпсіз диалог

Statkraft ісі аяқталған жоқ, сондықтан ол бойынша Басшылық қағидаттардың сақталуы немесе сақталмауы туралы қорытынды жасауға болмайды. Қазіргі кезеңде оның маңызы ең алдымен рәсімдік сипатта: Норвегия және Чили ҰБО-лары байырғы халықтардың құқықтарына, экологиялық және мәдени әсерлерге, зардап шеккен қауымдар ішіндегі ұстанымдардың әртүрлілігіне және қарымта шаралар тәуекелдеріне қатысты мәселелерді қарауды үйлестіреді. Практика өкілдікті тексеру, тараптардың қауіпсіз қатысуын қамтамасыз ету және диалогты автоматты түрде тоқтатпай, параллель ұлттық рәсімдерді ескеру қажеттігін көрсетеді.

9.5. Жалпы ортақ қорытындылар

Төрт іс Норвегия ҰБО-сының күшті жағы делдалдық және талдамалық функцияларды үйлестіруде екенін көрсетеді. ҰБО бастапқы бағалауды дау нысанын дәл айқындау үшін пайдаланады, кәсіби медиация ұсынады, қажет болған жағдайда келісім болмағаннан кейін қарауды жалғастырады, басқа ҰБО-лармен үйлестіреді, нәтижелерді жариялайды және кейінгі бақылауды қолданады. Сонымен бірге практика құқық иеленушілердің қауіпсіз қатысуының, қарымта шаралардың алдын алудың және ықпал ету мүмкіндігі жоғалмай тұрып ықпал ету тетіктерін пайдаланудың маңызын атап көрсетеді.

TUAC және OECD Watch материалдарымен салыстыру осы модельдің шектерін де көрсетеді: ерікті соттан тыс тетік өздігінен қалпына келтіру шараларының ұсынылуына немесе ұсынымдардың мәжбүрлеп орындалуына кепілдік бере алмайды. ҰБО жұмысы неғұрлым кең мемлекеттік саясатпен,

міндетті реттеумен, еңбек және экологиялық инспекциямен және сот төрелігіне қолжетімділікпен қолдау тапқан кезде оның тиімділігі артады.

Қазақстан үшін ең пайдалысы - тұтас институционалдық модельдің өзі: рәсімдік сатыларды дәл ажырату, тараптардың қауіпсіз әрі тең қатысуы, сыртқы сараптаманы пайдалану, келісім болмаған кезде уәжді қорытынды мәлімдеме шығару мүмкіндігі, кейінгі бақылау және ҰБО тетігінің кәсіпкерлік қызметті жауапты жүргізу жөніндегі неғұрлым кең саясатпен байланысы. Бұл ретте ҰБО тәуелсіз соттан тыс тетік рөлін сақтап, сотты, инспекцияны немесе міндетті реттеуді алмастырмауға тиіс.

10. Пайдаланылған дереккөздер

- Norwegian National Contact Point, Initial Assessment: IUF, EFFAT-IUF, SEIU and UGT vs. Norges Bank Investment Management (NBIM), 21 June 2021. <https://files.nettsteder.regjeringen.no/wpuploads01/sites/597/2026/06/Initial-assessment-for-publication-21-June-2021.pdf>
- Norwegian National Contact Point, Final Statement: Trade Unions IUF, EFFAT-IUF, SEIU and UGT vs. Norges Bank Investment Management (NBIM), 22 April 2022. https://files.nettsteder.regjeringen.no/wpuploads01/sites/597/2025/12/FinalStatement_4tradeunions-vs.-NBIM_ENG-22-April-2022.pdf
- Norwegian National Contact Point, Annual Report 2022, pp. 48-49; official case page: IUF, EFFAT-IUF, SEIU and UGT vs. NBIM, accessed 4 August 2026. <https://responsiblebusiness.no/en/unique-grievance-mechanism/specific-instances-handled-in-norway/iuf-effat-iuf-seiu-and-ugt-vs-nbim/>
- Norwegian National Contact Point, Initial Assessment: SOMO on behalf of 474 Myanmar-based Civil Society Organisations vs. Telenor ASA, 27 September 2021. https://files.nettsteder.regjeringen.no/wpuploads01/sites/597/2025/09/Initial-Assessment_SOMO-and-474-CSOs-vs.-Telenor_FNL.pdf
- Norwegian National Contact Point, Final Statement: SOMO on behalf of 474 Myanmar-based Civil Society Organisations vs. Telenor ASA, 11 December 2025. https://files.nettsteder.regjeringen.no/wpuploads01/sites/597/2025/12/Final-Statement_SOMO-on-behalf-of-474-CSOs-vs.-Telenor-ASA-1.pdf
- Threefold Sustainability, Myanmar ICT Ecosystem Study – a Summary, February 2024. https://files.nettsteder.regjeringen.no/wpuploads01/sites/597/2025/12/Attachment-2.-Public-summary-Myanmar-ICT-Ecosystem-study_English.pdf
- Telenor ASA and SOMO, Memorandum of Understanding concerning the complaint related to Telenor Myanmar Ltd., July 2022. https://files.nettsteder.regjeringen.no/wpuploads01/sites/597/2025/09/OECDNCP_Telenor_SOMO_MoU_12July2022_FINAL_Signed.pdf
- Norwegian National Contact Point, Initial Assessment: Civil Society Coalition on Natural Resources and others vs. Aker ASA and Aker BP ASA, 27 February 2023. https://files.nettsteder.regjeringen.no/wpuploads01/sites/597/2025/12/InitialAssessment_PAXothers_AkerBP_AkerASA_EN_-23-feb-2023.pdf
- Norwegian National Contact Point, Final Statement: PAX and others vs. Aker BP ASA and Aker ASA, 18 June 2025. https://files.nettsteder.regjeringen.no/wpuploads01/sites/597/2025/09/Final-statement_for-publication-18-June-2025-PAX-m.-fl.-vs.-Aker-BP-ASA-og-Aker-ASA.pdf

- Norwegian National Contact Point, Initial Assessment: Mapuche-Williche Communities of the Pilmayken Territory et al. vs. Statkraft AS, 19 September 2024. <https://files.nettsteder.regjeringen.no/wpuploads01/sites/597/2025/08/NCP-Initial-Assessment-Mapuche-Williche-vs-Statkraft-AS.pdf>
- National Contact Points of Norway and Chile, Joint Statement in Mapuche-Williche Communities et al. vs. Statkraft AS, 22 October 2025. <https://files.nettsteder.regjeringen.no/wpuploads01/sites/597/2025/12/Joint-statement-NCP-Chile-and-NCP-Norway.pdf>
- Norwegian National Contact Point, official case page: Mapuche-Williche Communities et al. vs. Statkraft AS, status “In progress”, accessed 4 August 2026. <https://responsiblebusiness.no/en/unique-grievance-mechanism/specific-instances-handled-in-norway/mapuche-williche-vs-statkraft-as/>
- Trade Union Advisory Committee to the OECD (TUAC), The Way Forward for the OECD Guidelines for MNEs on Responsible Business Conduct: TUAC’s Recommendations for Strengthening the Implementation and Effectiveness of the Guidelines, 23 June 2026. https://tuac.org/wp-content/uploads/2026/06/TUAC-Recommendations_The-way-forward-for-the-Guidelines_23-June.pdf
- OECD Watch, 50 Years of the OECD Guidelines: Contributions, Limitations, and What Is Needed Next, 25 June 2026. <https://www.oecdwatch.org/50-years-of-the-oecd-guidelines-contributions-limitations-and-what-is-needed-next/>
- Norwegian National Contact Point, Case Handling and Specific Instances Handled in Norway, procedural information, accessed 4 August 2026. <https://responsiblebusiness.no/en/unique-grievance-mechanism/case-handling/>