

# **МОДУЛЬ 3. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА КОРРУПЦИЮ**

## **УРОК 14. КОРПОРАТИВНЫЕ РАССЛЕДОВАНИЯ**



**Данная презентация подготовлена для онлайн-курса  
«ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ КОРРУПЦИИ В БИЗНЕСЕ»**

**Онлайн-курс подготовлен в рамках проекта «Реализация системной, структурированной и эффективной политики повышения деловой добросовестности и развития корпоративного управления в Казахстане в соответствии со стандартами ОЭСР», реализуемого Палатой Юридических Консультантов «Kazakhstan Bar Association» в сотрудничестве с Центром исследования правовой политики (LPRC) при поддержке Siemens Integrity Initiative.**

## ИНФРАСТРУКТУРА

- Горячая линия;
- Кто может обращаться (respondead superior);
- Список корпоративных нарушений;
- Матрица ответственности;
- Роль комплаенс комитета (дисциплинарного комитета).

## ПОСТРОЕНИЕ ПРОЦЕССА КОРПОРАТИВНОГО РАССЛЕДОВАНИЯ

- кто ответственный за проведение расследования;
- кейс менеджмент, горячая линия, remedial actions (угрозы разных систем).

## УНИВЕРСАЛЬНЫЕ ПРАВИЛА РАССЛЕДОВАНИЯ

# ГОРЯЧАЯ ЛИНИЯ



**Персональное  
обращение**



**Обращение на  
Горячую линию**



**Обращение  
по почте**



**Обращение  
по телефону**

# КТО МОЖЕТ ОБРАЩАТЬСЯ?

- Сотрудники
- Акционеры
- Контрагенты
- Третьи стороны
- Посредники
- Агенты
- Сотрудники посредников и агентов
- Бизнес партнеры



# СПИСОК КОРПОРАТИВНЫХ НАРУШЕНИЙ

- Неподчинение
- Непослушание
- Кража
- Мошенничество и нечестность
- Играть в азартные игры
- Нападение, насилие и жестокое обращение
- Привычные прогулы и привычные опоздания
- Взятничество
- Пренебрежение обязанностями
- Несоблюдение правил безопасности
- Хроническая неэффективность в работе
- Злоупотребление наркотиками и алкоголем
- Занятие частной работой в рабочее время
- Уничтожение документов компании и все другие подобные действия.



# МАТРИЦА ОТВЕТСТВЕННОСТИ

- К ответственности привлекают всех кроме менеджмента;
- Создание «несправедливого» процесса;
- Невозможность предпринимать эффективные меры по улучшению процесса;
- Создание конфликтом между менеджментов;
- Неправильные ориентиры в рамках расследования;
- Неэффективная комплаенс программа;
- Нерабочий «Lessons learned».



# РОЛЬ КОМПАЕНС КОМИТЕТА (ДИСЦИПЛИНАРНОГО КОМИТЕТА)

Структура и состав зависит от:

- корпоративной структуры компании
- структуры комплаенс функции
- Системы расследования
- Роли локального менеджмента
- Риск аппетита

Оценивает полноту та эффективность расследования, принимает решение о применимых санкциях, утверждает мероприятия по улучшению процессов (на основании результатов расследования), проводит мониторинг внедрения мероприятий по улучшению процессов.



# КТО ОТВЕТСТВЕННЫЙ ЗА ПРОВЕДЕНИЕ КОРПОРАТИВНЫХ РАССЛЕДОВАНИЙ?

- Комплаенс;
- Форензик;
- Юристы;
- HR;
- Безопасность.



# ЦЕЛИ РАССЛЕДОВАНИЯ

- Минимизация бизнес-рисков;
- Выявление слабых мест в бизнес-операциях;
- Увольнение определенных лиц из компании;
- Восстановление активов компании, утраченных в результате неправомерного поведения;
- Привлечение к уголовной ответственности причастных к делу;
- Защита публичного имиджа и репутации компании;
- Подготовка к ожидаемому судебному разбирательству по гражданскому или уголовному делу с участием компании.

# УНИВЕРСАЛЬНЫЕ ПРАВИЛА РАССЛЕДОВАНИЯ

1

## Триггеры расследования

- Заявители
- Жалобы третьих лиц
- Регуляторы
- СМИ
- Отзывы руководства
- Внутренний аудит
- Внешний аудит
- Комплаенс обзор
- Выходные интервью

2

## Сортировка утверждений

- Достоверность утверждений
- Определить степень серьезности/ существенность
- Сложность/ Охват
- Срочность/ время
- Внутренние и независимые расследования
- Коммуникации Совета
- Антикризисное управление
- Привилегия

3

## План

- Выберите группу расследования
- Объем или ретроспективный период
- Привлечь внешнего юриста/внешних консультантов (судебных бухгалтеров)
- Решение технических вопросов, вопросов конфиденциальности данных, логистики и культурных нюансов
- Выявление, сбор, каталогизация и сохранение доказательств (цепочка хранения и судебное удержание)
- Сбор хранимой в электронном виде информации
- Возможное раскрытие информации
- Коммуникация с ключевыми внутренними и внешними стейкхолдерами

4

## Расследование

- Поиск по ключевым словам, анализ данных и просмотр документов
- Разработка шаблонов фактов
- Проведение интервью
- Возвращаться и пересматривать закономерности фактов
- Повторное собеседование, если необходимо
- Пересмотреть масштаб и период ретроспективного анализа
- Резюме выводов и рекомендаций (устно или письменно)
- Контроль качества
- Возможное раскрытие информации

5

## Устранение и исправление

- Наказание плохих исполнителей
- Анализ первопричин и меры по исправлению
- Информирование соответствующих сторон

# ПРОЦЕСС ИНТЕРВЬЮ

## Подготовка к интервью

- Подготовка вопросов
- Гибкий сценарий
- Это не пытка
- Подстраивайся

## Встреча с информатором

- кто, что, где, когда, почему и как.
- с кем следует поговорить.
- с кем говорил о проблеме.
- какие шаги предпринял информатор для решения или исправления проблемы.
- повлияла ли проблема каким-либо образом на его работу.
- возможные мотивы или предвзятость.
- Запросите все необходимые документы.
- Не выражать мнения о предполагаемом поведении и избегать мнений или комментарии о характере или способностях других участников.
- Посоветуйте не обсуждать этот вопрос с другими сотрудниками компании.
- Заверьте репортера, что компания серьезно относится к этим отчетам и будет оценивать, необходимо ли расследование.
- Посоветуйте репортеру немедленно сообщать о любых фактических или предполагаемых преследованиях.

# ПРОЦЕСС ИНТЕРВЬЮ

## Кого интервьюировать

- Информатора
- «Обвиняемого»
- Любого, кто наблюдал соответствующий инцидент
- Авторы соответствующих документов
- Сотрудников (третьих лиц), указанных информатором
- Сотрудников (третьих лиц), указанных обвиняемым



# ПРОЦЕСС ИНТЕРВЬЮ

- Порядок проведения интервью;
- Место проведения интервью;
- Динамика интервью;
- Активное слушание;
- Правила лиц во время интервью;
- Временные рамки;
- Закрытие интервью;
- Получение и оценка документов.

# УНИВЕРСАЛЬНЫЕ ПРИНЦИПЫ

- **Конфиденциальность**
- **Надлежащее сомнение**
- **Профессионализм** (порядочность, справедливость и трудолюбие)
- **Независимость** (без фактической или очевидной предвзятости или конфликта интересов)
- **Компетентность**
- **Объективность и беспристрастность** (вся информация должна проверяться и анализироваться с использованием одних и тех же стандартов, а результаты расследования должны основываться на фактах, а не на мнении, отфильтрованном через систему личных ценностей исследователя).

# ПРАВИЛА УСПЕШНОГО РАССЛЕДОВАТЕЛЯ

- **Вы должны быть справедливыми и объективными.** Каждый, кто участвует в расследовании, заслуживает уважения и достоинства. В типичных обстоятельствах субъект получит уведомление об отчете в разумные сроки и ему будет предложена реальная возможность ответить.
- **Слова имеют особое значение.** Использование правильной терминологии укрепит вашу роль как собирателя правды, ориентированного на бизнес.
- Распространенная ошибка - **предвосхищать исход расследования** до того, как будут опрошены все свидетели и изучены все соответствующие документы. Не поддавайтесь искушению делать поспешные выводы. Это может омрачить ваше суждение. До тех пор, пока сообщение не будет доказано или подозрение не подтверждено, нет подтверждения правонарушения. Отчет также не может быть отклонен просто на основании вашего мнения об источнике. Вам следует не упускать из виду другие возможные объяснения или сценарии.

# ПРАВИЛА УСПЕШНОГО РАССЛЕДОВАТЕЛЯ

- Вы **должны быть внимательны к любым действительным или предполагаемым конфликтам интересов**, которые могут возникнуть. Расследования должны избегать даже видимости предвзятости или пристрастия к конкретному человеку или результату.
- **Собеседование должно быть серьезным и деловым.** Вы должны сохранять спокойствие и держать все под контролем на протяжении всего интервью. Интервью - это не место для шуток, сарказма или угроз.
- Хороший исследователь никогда не опускается до **недостойной тактики.** Иногда вам может потребоваться быть агрессивным или упорным, но никогда не оскорблять или унижать. Бывают случаи, когда на собеседовании с вами могут обращаться не вежливо. Несмотря на обиду и гнев, которые может вызвать такое поведение, вы не можете опуститься до этого уровня. Если вы рассердитесь, оскорбитесь или оскорбитесь во время собеседования, вы откажетесь от контроля над собеседованием.

# ПРАВИЛА УСПЕШНОГО РАССЛЕДОВАТЕЛЯ

- Никогда **не следует вводить свидетеля в заблуждение**. Это приведет к тому, что сотрудники перестанут доверять всему процессу - прямо противоположную атмосферу, которую мы пытаемся создать.
- Вы **не должны рассказывать свидетелю то, что говорили другие свидетели**. Вы не хотите, чтобы свидетель согласовывал свои показания с показаниями других.
- Вы **не должны пытаться произвести впечатление на свидетеля**. Ваша задача - получать информацию, а не выдавать ее. Точно так же вы не должны раскрывать то, что вы знаете о соответствующих фактах. Если вы это сделаете, вы также расскажете им то, чего не знаете.
- Расследование должно быть сосредоточено на **получении как можно большего количества релевантной** информации.

# ПРАВИЛА УСПЕШНОГО РАССЛЕДОВАТЕЛЯ

- Вы **не должны обсуждать свое мнение или выводы**. Вы должны держать свидетеля в догадках относительно того, сколько вы на самом деле знаете.
- Вы должны проводить **интервью только с одним человеком**, а не с группами людей одновременно. Групповая динамика и давление со стороны сверстников могут исказить или подавить ответы.
- **Запись интервью только с согласия.**
- Подход к собеседованию должен способствовать откровенному обсуждению. Вам следует **подумать об комфорте свидетеля**.
- Иногда вы будете проводить собеседование по телефону. Если собеседник поставил вас на холд, вам следует записать время. Это может быть связано со **звонком свидетеля другому человеку**, пока вы ждете.

# ПРАВИЛА УСПЕШНОГО РАССЛЕДОВАТЕЛЯ

- Вы также должны **обеспечить конфиденциальность расследования**. Не каждое сообщение обосновано. Некоторые расследования закрываются без необходимости дисциплинарных мер. Однако обвинения в неправомерном поведении, даже если впоследствии будут признаны безосновательными, все равно могут нанести ущерб чьей-либо репутации. Вы не должны раскрывать обвинения или информацию о расследовании никому, кроме вовлеченных лиц. Непреднамеренное раскрытие информации может привести к тому, что соответствующий сотрудник предъявит иск о клевете или причинении эмоционального стресса.
- При рассмотрении вопроса о том, кого следует пригласить на интервью, помните, что в результате допроса свидетель узнает, что существует проблема или опасение, связанное с фактами, обсуждаемыми в ходе допроса. Вы должны убедить их в необходимости конфиденциальности.
- Документы должны быть защищены от непреднамеренного разглашения. Храните их в надежном месте.

# ПРАВИЛА УСПЕШНОГО РАССЛЕДОВАТЕЛЯ

- Вам следует навести справки быстро, но уделить время, необходимое для проявления должной осмотрительности. Вы должны убедиться, что запросы отправляются своевременно, чтобы гарантировать, что соответствующие документы и электронные письма сохранены, и что приняты все меры для прекращения продолжающегося или неизбежного нарушения.
- Каждое интервью должно **выявлять**, насколько это возможно, **личные предубеждения свидетелей** и основание их знания фактов. У каждого свидетеля есть некоторая предвзятость, и эта предвзятость не фатальна для запоминания фактов свидетелем. Однако собеседование должно определить, есть ли какие-либо личные чувства - враждебность, дружба, гнев, страх и т. д. - которые могут влиять на восприятие свидетеля.

# ПРАВИЛА УСПЕШНОГО РАССЛЕДОВАТЕЛЯ

- Лица, участвующие в расследовании, должны предпринять все необходимые шаги для защиты информаторов и тех, кто сотрудничает в расследовании. Вам следует **избегать раскрытия свидетелю источника сообщения**. Любое сообщение о преследовании, возникающее в ходе расследования, должно рассматриваться как дополнительное сообщение о возможном неправомерном поведении и немедленно сообщаться Совету по расследованию.
- Запрашивая запросы, вы должны учитывать более широкие последствия того, что вы обнаружили, для затронутого бизнес-подразделения или компании в целом. Помимо рекомендаций руководству о том, какие действия следует предпринять, если таковые имеются, в отношении вовлеченного лица, вы **должны рекомендовать соответствующие изменения в политиках, процедурах, обучении, мониторинге, аудитах** или другие меры для предотвращения повторения. Расследование следует использовать как возможность улучшить бизнес.