

Основы работы с подрядчиками:

Карта проверки репутации / надежности при работе с подрядчиками во всем мире

Мэрджори У. Дойл, *JD, CCEP-F*
при сотрудничестве с Дианой Лутц



SOCIETY OF CORPORATE
COMPLIANCE AND ETHICS

6500 Barrie Road, Suite 250, Minneapolis, MN 55435, United States
+1 952 933 4977 или 888 277 4977 | www.corporatecompliance.org

© *Society of Corporate Compliance and Ethics*: опубликовано в декабре 2011г.

Основы работы с подрядчиками:

Карта проверки репутации / надежности при работе с подрядчиками

Мэрджори У. Дойл, *JD, CCEP-F*
при сотрудничестве с Дианой Лутц

Не так давно обычной практикой компаний было привлечение подрядчиков для выполнения той или иной работы без долгих раздумий. Такая стратегия помогает решить вопрос численности штатных работников, обхода определенных внутренних процессов или быстрого увеличения штата. Часто передача работ подрядчикам имеет смысл для эффективного ведения бизнеса, когда после анализа стоимости производства и покупки выясняется, что покупка обойдется дешевле.

Однако существенные изменения произошли в принципах проведения анализа: что же на самом деле оказывается дешевле? Отошли в прошлое те времена, когда компании могли умыть руки при необходимости нести ответственность за подрыв репутации из-за несоответствия качества работы, выполняемой подрядчиками, установленным этическим или иным нормам. Ключевой момент: нанятые вами подрядчики выступают от имени вашей компании, и в существенной мере за их действия несете ответственность именно вы, так же, как и за действия ваших штатных работников. Этот принцип справедлив для многих сфер риска, но его применение становится критичным в контексте антикоррупционных законов в США, Великобритании и других странах ОЭСР (Организации экономического сотрудничества и развития), применяемых в различных ситуациях, когда компания занимается ведением бизнеса в одной из перечисленных стран.

Пришло время обратить внимание на нанятых вами подрядчиков: кто они, и есть ли у вас эффективное средство для контроля их действий, выполняемых от имени вашей компании.

Кто такие подрядчики?

Любой человек, не являющийся вашим постоянным сотрудником, или организация, нанятая вами, являются по отношению к вам подрядчиком. Типичными подрядчиками являются сотрудники, работающие по контракту, агенты, лоббисты, дистрибьюторы, дилеры, консультанты, компании, обслуживающие вашу продукцию, экспедиторские фирмы, поставщики, участники совместных предприятий и т.д. Важный нюанс: вы платите им за выполнение определенных работ от вашего имени.

Согласно новой глобальной практике, предполагается, что вы знаете, кто ваши подрядчики, проверили их и контролируете их действия, для выполнения которых вы их наняли.

Каковы ваши риски?

- Ущерб вашей репутации, наносимый даже публичными расследованиями в отношении подрядчиков
- Взыскание убытков в гражданском порядке, несение административной/уголовной ответственности

Что вас должно беспокоить?

- Вы сотрудничаете с людьми, которых вы не знаете.
- Ваши подрядчики географически удалены от руководства компании либо расположены в районе низкого уровня контроля и прозрачности отчетности.
- Ваши подрядчики являются представителями другой культуры, с другими обычаями, языком и ожиданиями.
- Ваши подрядчики не знают правил и принципов, по которым работает ваша компания, либо не имеют мотивации для их соблюдения.

- Ваши подрядчики хотят угодить вам в краткосрочной перспективе, не понимая и не заботясь о долгосрочных последствиях таких действий.
- Существует давление с целью завершения работ, без оказания должного внимания качеству их выполнения.
- Активизация и усиление надзора за соблюдением антикоррупционного законодательства, защиты конфиденциальной информации, антимонопольного права и экспортно-импортного законодательства в глобальных масштабах.

Карта проверки подрядчиков

В соответствии с новыми ожиданиями составлена следующая карта проверки, которая позволит оценить надежность отношений вашей компании с вашими подрядчиками.

1. Есть ли у вас база данных всех ваших подрядчиков и предоставленной ими информации?

Если да, переходите к следующему вопросу.

Если нет, создайте базу данных, которая будет содержать следующую информацию:

- а) Название и адрес подрядчика
- б) Вид предоставляемых услуг
- в) Адрес и данные контактных лиц
- д) Имя и должность нанимающего сотрудника
- е) Проведена ли проверка предоставляемой информации

- f) Расписание аудитов
- g) Руководство подрядчика
- h) Место проводимых работ/предоставляемых услуг
- i) Любая другая информация, необходимая для осуществления руководства подрядчиком согласно политике и процедурам вашей компании

2. Выполнена ли оценка рисков в отношении ваших подрядчиков, расставлена ли приоритетность в зависимости от степени риска?

Если да, переходите к следующему вопросу.

Если нет, разработайте и выполните процедуру оценки рисков с целью выявления подрядчиков, сотрудничество с которыми представляет наибольший риск. Не стоит одинаково критически рассматривать всех подрядчиков. Проведение комплексной проверки данных по обширной группе подрядчиков потребует затраты большего количества ресурсов, чем это необходимо, и может стать причиной задержки или невозможности предотвращения наиболее вероятных рисков. С другой стороны, выполнение проверки на основании минимума предоставленной информации и общедоступных сведений может привести к тому, что некоторые подрядчики, сотрудничество с которыми представляет определенную степень риска, могут не пройти тщательную проверку, необходимую в соответствии с уровнем риска.

Вот некоторые факторы, которые необходимо учитывать при разработке процедуры по оценке рисков:

- a) Определите задания или гарантии подрядчика, представляющие наибольший риск (например, агент по сотрудничеству с правительством; ключевой поставщик, качество продукции/услуг которого может влиять на качество вашей продукции). Определите наиболее рискованные географические расположения (т.е. наиболее коррумпированные области в мире). Воспользуйтесь индексом восприятия коррупции, который рассчитывается организацией «Транспэрэнси интернэшнл».

- b) Определите, используется ли услуга в критическом структурном подразделении или процессе.
- c) Выясните, предоставляется ли услуга в области, не имеющей представителей вашей компании, с низким уровнем контроля
- d) Дает ли выполнение данных работ доступ подрядчикам к средствам, ресурсам и активам вашей компании?
- e) Сможет ли подрядчик взять на себя финансовые или договорные обязательства от имени вашей компании?
- f) Требуется ли выполнение данных работ получения важных лицензий, одобрения правительства, прохождения сертификации?

3. Существует ли в вашей компании процесс проверки предоставляемой информации для выбора подрядчиков на основе оценки рисков?

Если да, переходите к следующему вопросу.

Если нет, используйте результаты оценки рисков, полученные в соответствии с указаниями вышеприведенного п.2 для определения необходимого уровня проверки данных согласно установленной степени риска:

- a) Классифицируйте подрядчиков по уровню риска таким образом, чтобы категории с наивысшей степенью риска требовали наиболее тщательной проверки данных.
- b) Используйте данные по услугам, доходам, расположению, а также контактам с правительством для определения степени риска.

- c) Выделите категории в зависимости от степени риска. Как правило, применяются три категории (высокая степень риска, средняя и низкая), но вы можете выделить больше или меньше, в зависимости от конкретно вашей ситуации.
- d) Определите минимальный уровень проверки данных для каждой из категорий
- e) Определите, в каких случаях необходимо выполнить дополнительную проверку данных отдельных поставщиков в связи с возникшими обстоятельствами или появлением дополнительных рисков.

4. После определения категорий риска разработайте процесс проверки данных:

- a) Включите процесс в политику компании с описанием всех процедур, необходимых для его внедрения.
- b) Определите, кто несет ответственность за внедрение данного процесса. Это может быть отдел закупок или какое-то руководящее лицо.
- c) Перечислите факторы, на которые необходимо обратить внимание (см. п.7, приведенный ниже)
- d) Опишите порядок действий при возникновении таких факторов (например, аудит, личный визит в представительство подрядчика).
- e) Определите порядок взаимодействий с существующими подрядчиками.
- f) Разработайте процедуру оплаты расходов, связанных с процессом проверки данных.

- g) Опишите инструменты выполнения проверки данных, такие как услуги служб проверки финансовых и прочих данных, а также анкеты вашей компании.
- h) Нанесите личный визит подрядчиком, находящимся в категории с высокой степенью риска (например, визит в офис, расположенный в Нигерии, с целью выяснения, существует и функционирует ли компания)
- i) Запросите и проверьте рекомендации, предоставленные подрядчиками.
- j) Выполните проверку возможного конфликта интересов (например, родственник должностного лица в правительстве; участие контактного лица в правительстве в предоставлении указанных услуг, например, выдаче лицензий).
- k) Опишите требования к документации всего процесса проверки данных, результатов проверки и принятия решения.

5. Есть ли у вас письменный договор с подрядчиком, прошедшим проверку данных, с указанием всех ожиданий?

Если да, переходите к следующему вопросу.

Если нет, привлечение подрядчика для выполнения работ должно устанавливаться письменным договором, в котором будут указываться:

- a) объем предоставляемых услуг и условия оплаты;
- b) требования к подрядчику касательно соблюдения политики, процедур и принципов вашей компании, имеющих отношение к предоставляемой услуге; данная политика, процедуры и принципы должны быть четко указаны в договоре;

- c) предоставление компании права проверять выполнение всех положений контракта и останавливать действие контракта в случае невыполнения какого-либо из его положений;
- d) требования к подрядчику по информированию всех сотрудников, выполняющих работы по данному контракту, касательно стандартов, культуры, нормативов и прочих требований вашей компании, а также требования предоставления подтверждения о таком информировании;
- e) определение ситуаций, в которых сотрудники подрядчика могут выражать обеспокоенность касательно выполняемых работ;
- f) требования к подрядчику немедленно сообщать об изменениях в форме собственности или организационной структуре, которые могут повлиять на категорию степени риска сотрудничества с данным подрядчиком;
- g) определение порядка оплаты предоставляемых услуг — как правило, оплата производится в той стране, на территории которой предоставляются услуги, не в форме наличного расчета, и в обязательном соответствии установленным стандартам проведения финансовых операций;
- h) требования к подрядчику сохранять соответствующие документы и записи для проведения аудита;
- i) требования к запросу подтверждения от вашей компании, если подрядчик нанимает субподрядчика для выполнения работ, заказанных вашей компанией;

- j) включение пункта, касающегося борьбы с коррупцией, и пункта, касающегося недопустимости применения репрессалий; а также
- k) определение, каким образом должны разбираться все вопросы или нарушения по данному договору.

6. Есть ли в вашей компании лицо, ответственное за руководство каждым из ваших подрядчиков?

Если да, очень хорошо!

Если нет, подумайте, что у вас нет ни одного сотрудника, у которого нет начальника для осуществления руководства и оценки. То же самое должно быть и в отношении подрядчиков. Фактически, это даже более важно, поскольку подрядчики не всегда подчиняются ежедневному распорядку и требованиям вашей компании.

Назначенный «руководитель» подрядчиков должен:

- a) обрабатывать и обновлять документацию по подрядчикам;
- b) осуществлять контроль за степенью риска, принимая во внимание характер работ, выполняемых подрядчиком, финансовые отношения и географическое расположение подрядчика;
- c) составить и внедрить расписание аудитов и проверок;
- d) оценивать степень соблюдения положений договора;
- e) отслеживать изменения в форме собственности подрядчика, проблемы, возникающие с соблюдением закона или принципов ведения бизнеса, и т.п.;
- f) проходить оценку выполнения функций надзора за подрядчиками; а также

- г) нести ответственность за обновление всей информации по подрядчикам в централизованной базе данных (как описано в вышеуказанном п.1).

7. Факторы, на которые необходимо обратить внимание при работе с подрядчиками

Таковыми факторами являются ситуации, на появление которых необходимо обратить особое внимание, и которые требуют дальнейшего рассмотрения. Если такие ситуации не могут быть решены в вашу пользу, это может послужить причиной отказа от сотрудничества в будущем или досрочного прекращения сотрудничества в настоящем с данным подрядчиком. Если такие ситуации не разбирать или оставлять нерешенными, результатом для вашей компании может быть потеря репутации или ресурсов. Вот примеры таких факторов:

- а) Представителем подрядчика является должностное лицо в правительстве
- б) Подрядчик не обладает достаточным опытом или квалификацией, необходимыми для предоставления указанных услуг
- с) В данной стране, регионе или сфере деятельности были зарегистрированы случаи коррупции (см. Индекс восприятия коррупции)
- д) Отказ от прохождения сертификации по программе соблюдения корпоративных норм
- е) Непривычно высокий процент комиссионных или необычная модель оплаты
- ф) Недостаток информации по работам, которые должны быть выполнены
- г) Необычная система платежей или финансовых процедур
- h) Недостаточный уровень прозрачности в системе учета расходов и бухгалтерской отчетности

- i) Работа с должностным лицом в правительстве, а не с самой организацией
- j) Возникновение не оговоренных заранее третьих лиц при проведении платеже
- k) Отказ от предоставления информации по собственникам компании-подрядчика
- l) Недостаточно большой штат для проведения указанных работ
- m) Ссылки на неизвестные лица либо компании, не имеющие репутации в данной сфере деятельности
- n) Использование фиктивных компаний
- o) Расчет исключительно на использование связей и контактов
- p) Отказ от проведения аудита
- q) Предоставление недостоверной информации в анкете
- r) Уголовные разбирательства или гражданские иски в прошлом, связанные с сомнительными деловыми операциями
- s) Требование оплаты до завершения работ
- t) Требование оплаты наличными, неофициальной оплаты, либо в стране, отличной от страны, в которой выполнялись работы

Заключение

В современном мире услуги подрядчиков могут быть необходимы, но не всегда по причине их низкой цены. Вашей компании необходимо применять те же критерии в выборе, обучении и управлении подрядчиками, какие применяются по отношению к штатным сотрудникам. В руках тех и других - ваша репутация, обязательства и ваш успех. На самом деле, подрядчики, внедрившие строгую программу этических и деловых норм, сотрудничая с вами, их клиентом, повышают свою конкурентоспособность.

Изложенные выше принципы работы с подрядчиками на первый взгляд могут показаться слишком сложными для того, чтобы их придерживаться. Однако начав их применять, со временем, я обратила внимание на то, что они рационализируют процесс ведения бизнеса и гарантируют его устойчивое развитие в долгосрочной перспективе.

Общество соблюдения корпоративных стандартов и этических норм (SCCE) обладает обширными ресурсами для оказания вам помощи, включая конференции, консультации в письменной форме, а также активную социальную сеть, с помощью которой вы можете связаться с представителями других организаций, внедряющих те же процессы.

Мэрджори Доил является Генеральным директором Центра Корпоративных стандартов и этических норм Aegis (Aegis Compliance & Ethics Center, LLP) и компании Of Counsel, Meade & Roach, LLP. Она создала организацию по соблюдению корпоративных стандартов и этических норм в Дюпоне и выполняла функции первого Директора по Корпоративным стандартам и этическим нормам в этой организации. Ее заинтересованность и опыт в сфере борьбы с коррупцией и взяточничеством, а также в сфере работы с подрядчиками, преумножились после её работы в качестве Первого вице-президента, директора по корпоративным стандартам и этическим нормам в компании Vetco International в период, когда компания работала с Министерством юстиции США по вопросам соглашения о Законе США о противодействии зарубежной коррупционной практике (FCPA). Мэрджори является членом Комиссии экспертов SCCE и обладает сертификатом CCEP-F (Certified Compliance & Ethics Professional Fellow). Институт Ethisphere признал её одним из наиболее влиятельных лидеров в вопросах деловой этики. Мэрджори является постоянным докладчиком по всем элементам глобальной программы корпоративных стандартов и этических норм, включая борьбу с коррупцией и взяточничеством, конфликты интересов, работу с подрядчиками и вопросы соответствующей политики и процедур. В процессе создания строгой культуры соблюдения корпоративных стандартов и этических норм она сотрудничает с советами директоров, всеми уровнями руководства и Корпорацией по профессиональной подготовке (CECO). С Мэрджори можно связаться по адресу: mdoyle@aegis-compliance.com.

Миссия SCCE

Общество соблюдения
корпоративных стандартов
и этических норм (SCCE)
существует для поддержки
практики соблюдения этических
норм и корпоративных
стандартов во всех организациях,
предоставления необходимых
ресурсов профессионалам по
корпоративным стандартам, а
также всем, кто исповедует
эти принципы.

Общество соблюдения корпоративных стандартов и этических норм
(Society of Corporate Compliance and Ethics)

6500 Barrie Road, Suite 250
Minneapolis, MN 55435, United States

+1 952 933 4977 или 888 277 4977 (p) • +1 952 988 0146 (f)

helpteam@corporatecompliance.org
www.corporatecompliance.org