

# KORPORATIVNE ISTRAGE – NEZAMJENJIV DIO KORPORATIVNE SIGURNOSTI

**Dundović, D.**

Tvornica duhana Rovinj, Avenija Dubrovnik 16, Zagreb 10000 Croatia

*dddd007@gmail.com*

## **Sažetak**

*Današnje uspješne kompanije u svojim poslovnim procesima koriste sve što može poboljšati njihov poslovni uspjeh, od razvoja novih tehnologija do mogućnosti poslovanja na globalnoj razini. Izazovi poslovanja u pandemijskim uvjetima pa i ratnim događanjima u nekim dijelovima svijeta dodatno su usložili poslovanje kompanija. Sve navedeno utjecalo je da kompanije rade brze promjene u poslovanju, pa tako i u organizaciji i upravljanju kompanijom. Sigurnost je u današnjem poslovnom okruženju jedan od preduvjeta uspješnog poslovanja, pa samim time sigurnost treba odrediti i kao jednu od poslovnih funkcija. Iako je u većini velikih kompanija sigurnost jedna od važnih poslovnih funkcija s jasno određenim okvirima aktivnosti, to se ne možemo reći za korporativne istrage. Korporativne istrage se uglavnom provode od strane zaposlenika korporativne sigurnosti i rijetko su zasebna poslovna funkcija. Osjetljivost provođenja korporativnih (ili internih) istraga uvjetuje da moraju postojati jasno propisane procedure i upute koji uređuju područje korporativnih istraga. Neka od područja koja treba jasno definirati su tko može provoditi korporativne istrage, kako se provode korporativne istrage, koji je cilj provođenja korporativne istrage, tko donosi odluku o provođenju istrage, kako i koja dokumentacija se mora ispuniti, koga se izvješćuje o rezultatima korporativne istrage. Sve navedeno, uz niz drugih elemenata, mora biti propisano internim aktima kompanije i u suglasju s pravnim aktima zemlje gdje kompanija posluje. Osposobljenost osoba koje provode korporativne istrage dodatni je izazov za kompaniju, odnosno korporativnu sigurnost.*

*Ključne riječi: korporativne istrage, korporativna sigurnost, interni akti, dokumentacija*

## **CORPORATE INVESTIGATIONS - AN INDISPENSABLE PART OF CORPORATE SECURITY**

### **Abstract**

*Today's successful companies use everything in their business processes that can improve their business success, from the development of new technologies to the possibility of doing business globally. The challenges of doing business in pandemic conditions and even war events in some parts of the World have made the business even more complicated. All of the above influenced to the companies to make rapid changes in business, including in the organization and management of the company. Security in today's business environment is one of the prerequisites for a successful*

*business, and therefore security should be determined as one of the business functions. Although in most large companies security is one of the important business functions with clearly defined frameworks of activity but we cannot say the same for corporate investigations. Corporate investigations are generally conducted by corporate security personnel and are rarely a separate business function. The sensitivity of conducting corporate (or internal) investigations requires that there must be clearly prescribed procedures and instructions governing the scope of corporate investigations. Some of the areas that need to be clearly defined are who can conduct corporate investigations, how corporate investigations are conducted, what is the goal of conducting a corporate investigation, who makes the decision to conduct an investigation, how and what documentation must be completed, who is reported on the results of the corporate investigation. All of the above, along with a number of other elements, must be prescribed by the internal acts of the company and in accordance with the legal acts of the country where the company does business. The competence of corporate investigations is an additional challenge for the company, i.e. corporate security.*

*Keywords: corporate investigations, corporate security, internal acts, documentation*

## **1. UVOD**

U većini poduzeća jedan od osnovnih općih ciljeva je profit. Međutim jedan dio autora smatra da profit ne smije biti uvijek na prvom mjestu kao i da treba odrediti nekoliko općih ciljeva poduzeća, a ciljeve bi trebalo određivati prema položaju poduzeća na tržištu, inovacijama, proizvodnosti, razini resursa, profitabilnosti i razvoju menadžera. Tako Thompson, (1996) smatra da određivanje ciljeva u poduzeću pronalazimo u interesnim skupinama poduzeća (engl. stakeholders), odnosno u teoriji tržišnog modela, u teoriji interesnih skupina, bihevioralnoj teoriji i drugim teorijama poduzeća (Thompson, 1996). Prema ovom pristupu, ciljevi su poduzeća pod utjecajem različitih očekivanja interesnih skupina koje ponekad imaju međusobno različite interese prema poduzeću. Za dioničare to je dividenda, tržišna vrijednost investiranog kapitala i sl., a za zaposlenike povećanje plaća, broj zaposlenih, sigurnost radnog okruženja zaposlenika pa i sigurnost njih samih. Znajući da je Maslowljevoj hijerarhiji potreba sigurnost odmah iza potreba za fizičkim opstankom (Maslow, 1973) sigurnost zaposlenika još više dobiva na važnosti svakog poduzeća. Za ostvarivanje ciljeva poduzeća značajan uvjet je sigurnost poduzeća pa tako i njihovih zaposlenika. Kako bi se opredjeljenje poduzeća da sigurnost poduzeća i zaposlenika bude na što višoj razini, dio poduzeća donosi politike i strategije sigurnosti. Politika sigurnosti je temeljni plan kojim se definira opredjeljenje poduzeća da vodi brigu o sigurnosti zaposlenika, imovine i poslovnih procesa poduzeća i kojim se, između ostalog, objašnjava zaposlenicima njihova odgovornost u ostvarenju sigurnosne kulture poduzeća. Važnu ulogu u provođenju politike sigurnosti ima korporativna sigurnost, koja bi trebala biti formalni organizacijski oblik u poduzeću, naročito u većim poduzećima. Osim aktivnosti koje se odnose na tjelesnu i tehničku zaštitu i informacijsku sigurnost, korporativna sigurnost trebala bi provoditi/koordinirati i provođenje korporativnih

istraga, što je tema ovog rada. Za potrebe ovog rada termini „korporacija“ i „poduzeće“ imaju isto značenje. Također, termini „korporativna istraga“ i „interna istraga“ imaju isto značenje.

## **2. KORPORATIVNA SIGURNOST U KORPORATIVNIM DOKUMENTIMA**

### *2.1. Politika sigurnosti*

Uvodno spomenuta Politika sigurnosti trebao bi biti dokument kompanije koji općenito definira opredjeljenje kompanije da će brinuti o sigurnosti zaposlenika, imovine, poslovnih procesa, poslovnih partnera i dr. Donošenje takvog dokumenta trebalo bi olakšati poduzeću i definiranje ciljeva i definicije sigurnosti, definiranje sigurnosnog spektra i općenito filozofije sigurnosti u poduzeću. Dokumentom bi se trebalo odrediti da je sigurnost dio uobičajenog odgovornog ponašanja svih zaposlenika, od rukovodećeg menadžmenta (uprava), zaposlenika, sve do poslovnih partnera, te da se sigurnosni postupci mogu integrirati u bilo koji poslovni proces. Politika sigurnosti bi trebao biti dugoročni dokument, iako obzirom da današnje promjene sigurnosnog okruženja u kojima posluju poduzeća takav dokument bi trebalo i ažurirati. Važno je napomenuti da djelatnost kojom se poduzeće bavi ima značajan utjecaj na opseg i sadržaj takvog dokumenta. Uz uvažavanje činjenice kojom djelatnošću se poduzeće bavi, već ranije spomenuti sigurnosni spektar bi se trebao odnositi na zaštitu svih zaposlenika, objekata, opreme i informacija, uređivanjem pravila ponašanja svih zaposlenika, te definirati općenito pravila o odgovornosti i posljedica u slučaju ne pridržavanja odredbi iz takvog dokumenta, kao i odredbi dokumenata koji se donose u skladu s politikom sigurnosti. Dokument bi trebao sadržavati i općenite sigurnosne zahtjeve kao što su procjene rizika za sigurnost zaposlenika, imovine i informacija poduzeća, zahtjeve koji se odnose na pregled osoba i vozila prilikom ulaska u prostore poduzeća, izvješćivanje u slučaju sigurnosnih incidenata kao i mogućnost provođenja istraga od strane ovlaštenih zaposlenika. Prema mišljenju autora ovog rada, nije nužno da dokument ima naziv „Politika sigurnost“ već naziv može biti i „Strategija sigurnosti poduzeća“ ili sl. Sa sadržajem dokumenta trebaju biti upoznati svi zaposlenici poduzeća, a uobičajeno je da je objavljen na javnim ili internim mrežnim stranicama poduzeća.

### *2.2. Korporativna sigurnost kao poslovna funkcija*

Osim dokumenta Politika sigurnosti, važni dokumenti koji uređuju poslove sigurnosti u nekom poduzeću su i dokumenti koji definiraju unutarnju organizaciju nekog poduzeća. Prema Sikavica i Novak (1999) organizacija omogućuje realizaciju najsloženijih zadataka, proširuje opseg čovjekove individualne snage, ubrzava proces ostvarivanja zadataka i skraćuje vrijeme potrebno za ostvarivanje tih zadataka. Isti autori dodatno naglašavaju da se odgovarajućom organizacijom relativno smanjuju troškovi za postizanje istog rezultata (Sikavica i Novak, 1999). Iako prema Tolbert i Hall (2015), pojam „organizacijska struktura“ nema jedinstvenu i od svih prihvaćenu definiciju, jasno određene i odgovarajuće organizacijske strukture poduzeća su jedan od najvažnijih čimbenika kojim se ostvaruje poslovni uspjeh nekog poduzeća. Sikavica i Hernaus

(2011) navode da organizacijska struktura nije samo nužan temelj već da je ona sastavni dio i najvažniji dio svake organizacije. Međutim, iste vrste poduzeća, i u smislu poslovnih aktivnosti kojima se bave i u smislu veličine, često imaju različite organizacijske strukture. Unutar poduzeća organiziraju se poslovne funkcije od kojih se svaka bavi pojedinim poslovnim aktivnostima. Na organizaciju poslovnih funkcija u nekom poduzeću, između ostalih, utječu veličina poduzeća, lokacija poduzeća, vrsta organizacijske strukture, te pojedini vanjski čimbenici organizacije (Sikavica i Novak, 1999). Važno je napomenuti da niti jedna poslovna funkcija ne bi trebala biti važnija od drugih poslovnih funkcija u smislu da isključivo o njoj ovisi uspjeh u poslovanju poduzeća. Sve poslovne funkcije bi trebale biti međusobno usklađene u svojim poslovnim aktivnostima, međutim, u pojedinim poduzećima neka poslovna funkcija može imati veći značaj od ostalih, ovisno kojom se poslovnom aktivnošću poduzeće bavi i koji su ciljevi poduzeća. Osim važnosti korporativne sigurnosti kao jedne od poslovnih funkcija, važno je i gdje se poslovna funkcija korporativne sigurnosti nalazi u organizacijskoj strukturi poduzeća. Nađ i suradnici (2013) smatraju da poduzeće mora razvijati cjelovit sustav sigurnosti koji mora imati visok položaj u organizacijskoj strukturi poduzeća. Sličnog su stava i Ivandić Vidović i suradnici (2011) koji smatraju da se strategija korporativne sigurnosti u kompaniji provodi na funkcionalnoj razini i pripada jednoj od funkcijskih strategija poslovnog sustava. Postoji li korporativna sigurnost u nekom poduzeću kao jedna od poslovnih funkcija ili se ona ostvaruje unutar neke druge poslovne funkcije (npr. pravna služba/odjel/sektor) i gdje se u organizacijskoj strukturi nalaze poslovi sigurnosti često ovisi o menadžmentu koji upravlja poduzećem, odnosno vlasniku/vlasnicima poduzeća. Na odluku o tome u bitnome bi trebalo utjecati koliko je veliko poduzeće, kojim se poslovima bavi, posluje li i ima li poduzeće svoje objekte na jednom mjestu, jednoj zemlji ili više zemalja pa i kontinenata, koji sigurnosni rizici mogu utjecati na poslovni uspjeh poduzeća i dr. Brze promjene koje utječu na poslovno okruženje nekog poduzeća dodatno otežavaju odluku o tome kako treba organizirati poslove sigurnosti u nekom poduzeću i gdje se ti poslovi trebaju nalaziti u strukturi organizacije poduzeća, i na kraju, kome je odgovorna korporativna sigurnost i na koji način se kontrolira provođenje poslova sigurnosti. Upravo zbog takvih promjena u poslovnom okruženju i poslovi korporativne sigurnosti moraju se prilagođavati. Različiti autori različito definiraju poslove korporativne sigurnosti. Obzirom na ograničen opseg ovog rada izdvojiti ćemo stavove autora Halibožek i Kovacich (2017) i Nađ i Mihaljević (2018). Tako Halibožek i Kovacich (2017) navode veći broj poslova korporativne sigurnosti od kojih izdvajamo:

- administrativna sigurnost (engl. Administrative Security) koja se odnosi na procedure i politike;
- tjelesna i tehnička sigurnost (engl. Protective Security) kojoj se odnosi na zaštitu imovine kompanije;
- sigurnost vlasništva i vanjskih partnerstva (engl. Out-Source/Proprietary);
- osobna sigurnost (engl. Personnel Security) koja se odnosi na zaštitu ljudi i zaštitu na radu;

- programi izobrazbe i razvoja svijesti u odnosu na sigurnost (engl. Security Education Awareness and Training Program) kojoj je primarna funkcija edukacija zaposlenih;
- istrage (engl. Investigations);
- informacijska sigurnost (engl. Information Security);
- sigurnost menadžera (engl. Executive Security)
- sigurnost na raznim poslovnim događajima (engl. Event Security).

Nešto sažetiji prikaz zadataka i poslova korporativne sigurnosti navode Nađ i Mihaljević (2018), koji smatraju da zadaci današnje funkcije korporativne sigurnosti trebaju biti usmjereni na prevenciju nastanka šteta za kompaniju, zaštitu osoba imovine i poslovanja. Dodatno naglašavaju provođenja odgovarajućih mjera i aktivnosti kako bi se osigurao kontinuitet poslovanja (engl. business continuity) u kompanijskim poslovnim procesima. Isti autori smatraju da korporativnu sigurnost treba promatrati kao dio kompleksnih veza i sustava cijele kompanije, pa i vanjskih partnera, što podrazumijeva usklađenost s ukupnim kompanijskim upravljanjem (Nađ i Mihaljević, 2018). Iz navedenog možemo zaključiti da sigurnost nije tehničko već strategijsko pitanje poduzeća i da je to jedan od važnih elemenata koji bi trebao utjecati na odluku postoji li i gdje se nalazi funkcija sigurnosti u nekom poduzeću, što onda podrazumijeva i donošenje korporativnih akata koji reguliraju organizaciju korporativne sigurnosti i njezino mjesto u nekom poduzeću.

### *2.3. Dokumenti korporativne sigurnosti*

Kao uvod u ovaj dio rada treba još jednom naglasiti da poslovi i zadaci korporativne sigurnosti, ili općenito poslovi sigurnosti u nekom poduzeću značajno ovise o veličini poduzeća, broju zaposlenika, djelatnosti kojom se poduzeće bavi, gdje obavlja svoju djelatnost, kakvi su sigurnosni rizici poslovnog okruženja. Sve navedeno uvjetuje broj i opseg dokumenata poduzeća koji se odnose na poslove sigurnosti. Sigurno je da poduzeća s jednim zaposlenim neće imati organizacionu strukturu i broj dokumenta koji se odnose na sigurnost poduzeća kao i veliko poduzeće koje posluje na tržištu više zemalja i ima više tisuća zaposlenika. Osim već spomenute Politike sigurnosti kao dio općih poslovnih politika poduzeća, Pravilnik o sigurnosti trebao bi biti osnovni dokument koji regulira poslove sigurnosti u nekom poduzeću, podrazumijevajući da naziv dokumenta (Pravilnik) ovisi o postupku upravljanja dokumentima u nekom poduzeću pa tako naziv može biti i Uputa o poslovima sigurnosti, Smjernice sigurnosti i sl. Za potrebe ovog rada koristiti ćemo naziv „Pravilnik o sigurnosti“ a u nastavku ćemo izdvojiti neke osnovne elemente ovakvog dokumenta, podrazumijevajući da dio tih elemenata može biti dodatno pojašnjen posebnim uputama ili smjericama. Pravilnik o sigurnosti trebao bi općenito opisati odgovornost svih zaposlenih u osiguravanju provođenja odredbi iz takvog dokumenta ali i odgovornosti zaposlenika koji su unutar organizacijske strukture poduzeća zaduženi za brigu o svim elementima sigurnosti, bilo da se ti zaposlenici nalaze u zasebnoj funkciji (korporativna sigurnost) ili su unutar neke druge funkcije. Obzirom na poslovne aktivnosti s kojima se poduzeće bavi, veličinu

poduzeća, poslovno okruženje, broj objekata koje poduzeće koristi ali ponegdje i obzirom na neke druge čimbenike, dokument bi trebao definirati osnovne rizike s kojima se poduzeće susreće te opisati postupak procjene tih rizika. Većina poduzeća koristi tjelesnu (zaštitari) i/ili tehničku zaštitu (video nadzor, alarm, kontrola pristupa osoba i vozila i dr.) kao jedan od elemenata zaštite poduzeća. Kao i za procjenu rizika tako i za tjelesnu i tehničku zaštitu potrebno je dodatno opisati postupak primjene ovih procesa pa tako za procjenu rizika opisati koji su to osnovni rizici, kako ih kategorizirati, koje mjere treba poduzeti da se ti rizici smanje tko je odgovoran za procjenu rizika i tko odobrava takvu procjenu. Kada govorimo o korištenju tjelesne i/ili tehničke zaštite u poduzeću također bi trebalo detaljno opisati što se i gdje koristi, tko kontrolira korištenje ovakvih mjera zaštite (npr. tko ima pravo pristupa video snimkama), koji su osim općih, specifični poslovi zaštitara na pojedinim zaštitarskim pozicijama (npr. pregled osoba i vozila), pa sve do tehničke specifikacije opreme koja se koristi (npr. kontrola pristupa pomoću elektronskih brava sa šifrom, identifikacijskih kartica ili biometrijskih podataka). Ukoliko poduzeće u značajnoj mjeri koristi usluge drugih poduzeća čiji zaposlenici ulaze i obavljaju radove ili pružaju usluge unutar područja poduzeća poželjno je i te postupke dodatno opisati. Ovisno o složenosti ovih procesa svi detalji mogu biti opisani u posebnim dokumentima a ne nužno sa svim detaljima u Pravilniku o sigurnosti. Pravilnik o sigurnosti trebao bi definirati i postupak o izvješćivanju (rokovi, koga se izvješćuje) u slučajevima sigurnosnih događaja (provale, krađe, nasilje na radnom mjestu, ne pridržavanje sigurnosnih procedura i dr.). Kako ne bi došlo do nerazumijevanja kod korištenja pojedinih pojmova i kratica u dokumentu poželjno je iste jasno definirati. Upravljanje u kriznim situacijama također može biti opisano u Pravilniku o sigurnosti. Zbog ograničenog opsega ovog rada u opisu sadržaja Pravilnika o sigurnosti nisu spomenuta područja informacijske i kibernetičke sigurnosti.

Jedno od važnih područja koje treba sadržavati Pravilnik o sigurnosti je i provođenje korporativnih/internih istraga. Autor ovog rada smatra da ovo područje treba detaljnije propisati posebnim dokumentom obzirom na specifičnost, složenost i osjetljivost ovih aktivnosti o čemu više u nastavku rada.

### **3. KORPORATIVNE ISTRAGE**

#### *3.1. Interni akt o korporativnim istragama*

Pravo svake kompanije je da sama istražuje postupanja svojih zaposlenika i ugovornih partnera radi otkrivanja ne pridržavanja poslovnih procedura odnosno zabranjenih radnji u sklopu svojeg poslovanja. Poslodavcima je dopušteno vršiti kontrolu svojih zaposlenika ali trebali bi uzeti u obzir određena ograničenja. Općenito, to su pravila koja se odnose na legitimitet, supsidijarnost, proporcionalnost i pravo na privatnost prilikom provođenja korporativnih istraga (Meerts, 2016). Bez obzira ima li poduzeće u svojoj organizacijskoj strukturi posebnu organizacijsku jedinicu koja se bavi korporativnom sigurnošću i unutar nje zaposlenike koji se bave korporativnim istragama ili te poslove obavlja jedan ili više zaposlenika kojima su ti poslovi (između ostalih) u opisu posla, poduzeće bi trebalo imati dokument koji uređuje provođenje internih istraga. Takav dokument

(Pravilnik/Uputa/Smjernice o provođenju internih istraga) trebao bi propisati osnovne principe, procedure i procese za provođenja korporativnih istraga. Dokument bi u svojem uvodu trebao naglasiti pravo poduzeća da istražuje postupanja i događaje koji ugrožavaju zaposlenike i imovinu i/ili poslovne procese. Osnovni principi kod provođenja korporativnih istraga trebali bi biti neovisnost, nepristranost i objektivnost, tajnost, stručnost i pravovremenost. Pojedinci koji provode korporativne istrage trebaju biti neovisni, nepristrani i objektivni što podrazumijeva da ne smiju biti u stvarnom ili percipiranom sukobu interesa u odnosu na osobu ili događaj koji istražuju, a istragu uvijek treba provoditi nepristrano i objektivno, bez utjecaja osobnog mišljenja, predrasuda i pristranosti. Sve informacije trebale bi se pregledati i analizirati korištenjem istih standarda, a nalazi u istrazi trebaju se temeljiti na činjenicama, a ne na mišljenju na koje bi mogao utjecati osobni sustav vrijednosti istražitelja. Dobar istražitelj trebao bi razumjeti i uzimati u obzir svoje prirodne predrasude (Meric, 2008). Dokument bi trebao definirati tko se izvješćuje o rezultatima i tijeku istrage. Tajnost provođenja istrage je značajan princip kod provođenja korporativnih istraga. Osim obilježavanja sve dokumentacije iz istrage određenim stupnjem tajnosti, osobe koje provode istragu smiju dijeliti informacije iz istrage samo osobama koje „trebaju znati“ zbog provođenja istrage, bilo da su to ispitanici ili osobe koje provode istragu. Istražitelji trebaju uvijek postupati stručno i nepristrano u provođenju korporativnih istraga i u potpunosti u skladu s dokumentacijom poduzeća koja uređuje poslove sigurnosti i provođenje korporativnih istraga. Pravovremenost provođenja korporativnih istraga se odnosi i na što brži postupak o odluci o početku provođenja korporativnih istraga ali i o duljini koliko se istraga provodi. I jedan i drugi element utječu na smanjenje neizvjesnosti osoba koje (osim istražitelja) sudjeluju u istrazi te minimaliziraju moguće poremećaje u poslovnim procesima koji bi se mogli dogoditi zbog duljine provođenja istrage i uključenosti drugih osoba po bilo kojoj osnovi (npr. članovi istražnog tima). Što kraće trajanje istrage omogućuje i pravovremenu provedbu korektivnih mjera i aktivnosti koje će spriječiti ponavljanje takvih događaja. Predlošci koji se koriste tijekom provođenja korporativnih istraga trebali bi biti sastavni dio dokumenta koji uređuje provođenje istraga, o čemu više u nastavku rada. Postavlja se pitanje treba li takav dokument biti dostupan svim zaposlenicima ili on treba biti dostupan samo osobama koje su uključene u provođenje korporativnih istraga? Mišljenje autora ovog rada je da dokument s općim odredbama koje reguliraju provođenje korporativnih istraga treba biti dostupan svim zaposlenicima, međutim opis svih detalja metodologije bi trebao biti dostupan samo osobama koje provode korporativne istrage i trebao bi biti zaštićen visokim stupnjem tajnosti. Važno je propisati tko provodi korporativne istrage u poduzeću i bez obzira jesu li to zaposlenici iz npr. Sektora/Službe/Odjela/Grupe korporativne sigurnosti, ili su to zaposlenici koji obavljaju i neke druge poslove, u njihovom opisu posla radnog mjesta treba jasno navesti da će provoditi korporativne istrage.

### *3.2. Odluka o provođenju korporativne istrage, istražni tim i proces istrage*

Korporativna istraga može se pokrenuti u bilo kojoj situaciji kada postoje saznanja koja upućuju da je došlo ili bi moglo doći do povrede zakonskih propisa ili akata poduzeća. Dok na donošenje

zakonskih akata poduzeća nemaju utjecaja, donošenje akata koji reguliraju poslovne procese, sigurnost ili korporacijski standard poslovnog ponašanja ( engl. Corporate Standard of Business Conduct) u isključivoj je nadležnosti poduzeća. Upravo ne pridržavanje odredbi navedenih, ali i drugih akata, uvjetuju hoće li se započeti s korporativnom istragom ili ne. Izvori saznanja koja upućuju na povredu zakonskih propisa ili akata poduzeća mogu biti različiti. Do takvih saznanja može se doći tijekom interne ili vanjske revizije, analize pojedinog poslovnog procesa, prijave zaposlenika, anonimne prijave, javnih izvora, medija, državnih inspekcijskih tijela ili drugih državnih tijela. Nakon analize saznanja potrebno je odlučiti hoće li se započeti s korporativnom istragom. Nije nužno da u svakoj situaciji kada je došlo do nepridržavanja internih akata poduzeća treba provesti istragu. Npr. zaposlenik odbije pristupiti pregledu svojih stvari prilikom izlaska iz poduzeća. Ukoliko je aktom poduzeća propisano da će se prilikom izlaska iz poduzeća vršiti pregled stvari zaposlenika, opisan je postupak pregleda, svi zaposlenici su upoznati s tim dokumentom, protiv takvog zaposlenika će se pokrenuti disciplinski postupak ili će mu biti izrečena unaprijed propisana mjera (npr. pisana opomena), a neće se provoditi istraga. Ista je situacija i s kašnjenjem ili povremenom odsutnošću s posla zaposlenika ili zlouporaba alkohola. Kada određena saznanja ukazuju da je potrebno provesti internu istragu, potrebno je donijeti formalnu odluku o provođenju interne istrage. Dokument koji uređuje provođenje korporativnih istraga trebao bi propisati tko donosi odluku o provođenju istrage. Ukoliko u poduzeću postoji organizacijska jedinica korporativne sigurnosti, rukovoditelj te organizacijske jedinice bi trebao bit osoba koja formalno odlučuje o provođenju interne istrage, ukoliko ne, onda netko od viših menadžera kompanije, ovisno o veličini i unutarnjoj organizaciji kompanije. Gdje je moguće, odluku o provođenju interne istrage trebale bi zajedno donijeti dvije osobe, npr. rukovoditelj korporativne sigurnosti i jedan od viših menadžera. Za ovakvu formalnu odluku o provođenju interne istrage trebalo bi propisati obrazac koji je sastavni dio prije spomenutog dokumenta koji propisuje provođenje internih istraga. Nakon donošenja odluke o provođenju interne istrage potrebno je odrediti tko je voditelj i tko su članovi istražnog tima, odnosno kada se radi o složenoj istrazi potrebno je formirati istražni tim. Ukoliko se radi o jednostavnijoj istrazi dovoljna je jedna osoba koja će provesti istragu. Sastav istražnog tima ovisi o predmetu interne istrage. Radi li se internoj istrazi koja treba utvrditi određene nepravilnosti u poslovima financija, član tima trebala bi biti osoba koja ima znanja iz područja financija, kada se radi o istragama tijekom kojih će se morati koristiti specifična znanja iz područja informatike, član istražnog tima bi trebala biti osoba s takvim znanjima. Ponekad poduzeća nemaju zaposlenika koji ima određena znanja za neko područje koje će se analizirati u istrazi te u takvim situacijama treba angažirati osobe izvan poduzeća, vodeći računa da će takve osobe sudjelovati u istrazi samo u dijelu koji se odnosi na njihove aktivnosti. Ovdje treba voditi računa i o isplativosti troškova za angažiranje osoba izvan poduzeća, tajnosti podataka i sl. Nakon definiranja istražnog tima (ako je potreban) započinje se s aktivnostima korporativne istrage. Prvi korak svake istrage, a prije donošenja odluke o provođenju istrage trebao bi biti procjena saznanja kojima se trenutno raspolaže i procjena mogućih aktivnosti ukoliko će se istraga provoditi. U toj procjeni aktivnosti trebalo bi identificirati potencijalne osobe s kojima će se razgovarati a za koje se pretpostavlja da maju saznanja važnih za istragu (gdje se



isti trenutno nalaze, npr. na radnom mjestu, bolovanju, službenom putu), odrediti koja dokumentacija je važna za istragu i gdje se nalazi. Nakon odluke o provođenju istrage potrebno je napraviti plan provođenja interne istrage. U planu istrage treba odrediti cilj i opseg istrage, napraviti raspored aktivnosti i zadataka pojedinih članova istražnog tima (ako je određen) i odrediti s kojim osobama treba obaviti razgovor, kojim redoslijedom i gdje će se voditi razgovori. Također treba definirati gdje će se tražiti pojedina dokumentacija, tko će je tražiti i analizirati, a u situacijama kada se radi o digitalnim podacima na koji će se način osigurati njihova dostupnost i čuvanje. Sve navedeno trebalo bi upisivati u dokument koji može imati naziv Plan interne istrage ili sl. i za koji bi bilo dobro da postoji propisani obrazac. Plan istrage je radni dokument i treba ga redovito ažurirati ovisno o tijeku i rezultatima istrage. Nakon definiranja plana istrage slijedeći korak u provođenju istrage bi trebao biti implementacija. Ovdje bi trebalo podijeliti navode/informaciju u zasebne probleme ili dijelove kako bi lakše bilo provjeriti točnost. Potrebno je utvrditi važne datume i događaje koji su važni za istragu, komunikaciju između pojedinih osoba i dr. Za vrijeme provođenja istrage ali i tijekom analize saznanja ili informacije temeljem koje je donesena odluka o provođenju interne istrage potrebno je stalno razmatrati kojih se to dokumenata ili odredbi dokumenata (pravilnika, uputa, smjernica i dr.) ili zakona i podzakonskih akata osobe koje se istražuju nisu pridržavale. Za cijelo vrijeme implementacije, kao jednog od koraka interne istrage, potrebno je voditi evidenciju izuzete dokumentacije (pisane ili digitalne) s datumima i vremenima te popisom osoba od kojih je izuzeta. Poradi lakšeg vođenja ovakve evidencije bilo bi dobro imati propisani obrazac. Prethodno je više puta spomenuta digitalna dokumentacija gdje autor ovog rada podrazumijeva različite digitalne formate dokumenata, međutim tijekom provođenja istrage može doći i do potrebe uvida u elektroničku poštu pojedinih osoba koje su predmet istrage, njihovih podataka iz kontrole pristupa ili eventualno podataka (digitalnih) koji se nalaze na nekim aplikacijama koje kompanija koristi. Ovo područje, kao i područje zaštite osobnih podataka tijekom provođenja korporativnih istraga zbog ograničenog opsega ovog rada ali i složenosti ove problematike neće biti dodatno obrazloženo u ovom radu. Jedan od postupaka koji se može koristiti tijekom interne istrage je korištenje javnih izvora kao što su društvene mreže, internetske stranice i sl. Pomoću tih podataka ponekad je moguće utvrditi gdje su se neke osobe nalazile u određeno vrijeme, tko su im poznanici te na koja mjesta odlaze, a što može biti važno za istragu. Razgovor (intervju) s osobama ne mora uvijek biti najvažniji dio korporativne istrage ali je sigurno najčešći element koji se pojavljuje u provođenju korporativnih istraga. Osnovna svrha svakog razgovora trebala bi biti prikupljanje informacija za istragu. Vrlo često korišten model za obavljanje razgovora tijekom korporativnih istraga je model razvijen početkom 90-ih godina prošlog stoljeća poznat po engleskom akronimu PEACE (engl. Planning and Preparation- Engage and Explain- Account, Clarification, Challenge- Closure- Evaluate) o čemu je pisao Baldwin (1993). Isti autor, u nešto ranijem radu, (Baldwin, 1992) analizira policijske intervjue iz toga vremena u Ujedinjenom Kraljevstvu i navodi da su glavne slabosti istih očituju u nedostatku pripreme, lošim tehnikama, pretpostavka krivnje, neopravdanom ponavljanju i upornom ili napornom ispitivanju a da se nakon toga ne utvrde relevantne činjenice (Baldwin, 1992). Korištenje ove, ali moguće i drugih metoda intervjuiranja tijekom korporativnih istraga

podrazumijeva da je osoba koja obavlja intervju dodatno educirana ili da je upoznata s osnovama metode koju koristi. Uz sve navedeno, Pavliček (2022) dodatno naglašava unikatnost svakog intervjuja. Iako Pavliček analizira kriminalistički intervju, mišljenja smo da se isti stav može primijeniti i u odnosu na intervju koji se provodi tijekom korporativnih istraga. U pripremi intervjuja tijekom korporativnih istraga prvo treba utvrditi koliko i koje osobe će se intervjuirati, kojim redoslijedom i gdje će se intervju provoditi te tko će od članova istražnog tima voditi intervju. Načelno, razgovoru bi trebali prisustvovati dvije osobe iz istražnog tima, međutim to ovisi o konkretnoj istrazi. Nakon predstavljanja članova/člana istražnog tima, osobu koja se intervjuira treba upozoriti na obavezu tajnosti postupka korporativne istrage pa tako i razgovora koji će slijediti, te se pozvati na odredbe dokumenta koji regulira provođenje korporativnih istraga, a koji smo spomenuli u prethodnom dijelu ovog rada. Poželjno je da za takvo upozorenje postoji obrazac koji bi potpisali svi sudionici. Osobu s kojom se razgovara treba upoznati s razlozima zbog kojih se s njom razgovara te je zamoliti za pomoć i iskrenost u odgovorima na pitanja. Prilikom pripreme pitanja treba voditi računa da pitanja budu prilagođena procijenjenoj razini znanja ispitanika (npr. nije primjereno zaposleniku koji obavlja manje složene poslove u poduzeću postavljati pitanje o nekom složenom financijskom procesu u kompaniji koji se odvija putem neke kompanijske aplikacije koju zaposlenik ne koristi). Kada je razgovor završen i članovi istražnog tima nemaju više pitanja sugovorniku se zahvaljuje na suradnji i sudjelovanju. Slijedi sažetak ključnih točaka razgovora te se sugovorniku omogućava da postavi pitanja. Pisani zapisnik (za koji bi trebao postojati propisani obrazac) daje se na potpis sugovorniku gdje se još jednom sugovornika podsjeća na povjerljivost cijelog razgovora. Tijekom intervjuja moguće je koristiti i tehnička sredstva za video i audio snimanje cijelog intervjuja. U takvim slučajevima to mora biti detaljno opisano u dokumentu koji regulira provođenje korporativnih istraga, a sugovornika treba posebno upozoriti da će razgovor biti sniman te tražiti njegovu suglasnost. Postoji mogućnost da tijekom intervjuja sugovornik odbije odgovoriti na neka ili sva pitanja, da ne pristane na audio ili video snimanje razgovara ili da na kraju odbije potpisati zapisnik, što dodatno otežava provođenje intervjuja. To i neki drugi izazovi (npr. sugovornik ne govori jezik koji govore ispitivači, neodgovarajući prostor gdje se vodi intervju) nisu zbog opsega ovog rada dodatno elaborirani. Sve podatke iz razgovora treba naknadno analizirati i eventualno nadopuniti Plan korporativne istrage (npr. ukoliko je potrebno razgovarati s nekim osobama koje nisu bile predviđene, dodatno prikupiti dokumentaciju ili analizirati određeni događaj). Završna faza svake korporativne istrage je pisanje završnog izvješća. Izvješće mora biti istinito, objektivno i točno i klasificirano stupnjem tajnosti. Svi nalazi moraju biti jasno potkrijepljeni dobivenim informacijama ili prikupljenom dokumentacijom. Uobičajeno je da završno izvješće o istrazi priprema voditelj istražnog tima a u izvješću se upisuju sva imena članova istražnog tima te osoba koje su sudjelovale na bilo koji način u internoj istrazi. Završno izvješće (poželjno je da postoji propisani obrazac) treba sadržavati sve što je utvrđeno u korporativnoj istrazi kao i zaključak. Ponekad je vrlo teško potvrditi jesu li pojedini zaposlenici prekršili određene odredbe kompanijskih akata, jesu li sudjelovali u događajima koji su bili predmet korporativne istrage, međutim u zaključku konačnog izvješća upravo se to očekuje. Izvješće bi trebalo dati odgovore na pitanja koja su i bila razlog započinjanja

korporativne istrage. Niz je čimbenika koji utječu na mogućnost donošenja jasnih zaključaka u završnom izvješću korporativne istrage, od osposobljenosti i znanja određenih vještina članova istražnog tima, okolnosti događaja koji se istražuje pa sve do kompanijskih akata koji trebaju detaljno regulirati sve procese i ponašanja u nekoj kompaniji. Ne manje važan dio završnog izvješća je i prijedlog mjera koje treba poduzeti kako bi se prevenirali takvi ili slični događaji. Ponekad je to prijedlog da se dodatno povećaju neki sigurnosni tehnički sustavi (npr. instaliranje dodatne kamere), ponekad bolje definiranje nekog poslovnog procesa u aktima kompanije, a ponekad dodatna edukacija zaposlenika.

#### **4. ZAKLJUČAK**

Korporativna sigurnost kao jedna od važnih poslovnih funkcija svakog poduzeća osim poslova koji u sebi primarno sadržavaju zaštitu zaposlenika i imovine kompanije kroz zaštitarsku službu i sustave tehničke zaštite sve više sudjeluje ili samostalno provodi i druge poslove značajne za sigurnost zaposlenika i poduzeća općenito. Jedan od tih poslova je i provođenje korporativnih istraga. Složenost i osjetljivost ovog procesa zahtijeva jasno definirana pravila o provođenju korporativnih istraga, educiranost osoba koje sudjeluju u provođenju korporativnih istraga ali i ukupnu podršku menadžmenta. Upravo zbog toga, ali i zbog sve većih izazova s kojima se poduzeća susreću u svojem poslovanju, korporativne istrage kao dio korporativne sigurnosti važan su element ne samo u istraživanju događaja ili incidenata, već i u prevenciji takvih događaja i incidenata. Vrlo često se smatra da se uspjeh korporativne sigurnosti mjeri izostankom aktivnosti ili događaja koji bi imali negativne učinke na korporaciju ako bi se dogodili. Međutim ako se takvi događaji ne otkriju prividno će izgledati da je korporativna sigurnost na visokoj razini. Upravo provođenje korporativnih istraga omogućava otkrivanje takvih štetnih događaja, i što je još važnije, buduću prevenciju takvih događaja.

#### **LITERATURA**

1. Baldwin J. (1993). Police interview techniques: Establishing truth or proof ?. *The British Journal of Criminology*, 33(3), 325-352.
2. Baldwin, J. (1992). Video-taping of police interviews with suspects - An evaluation. *Police Research Series Paper No. 1*. London: Home Office.
3. Halibozek, E., & Kovacich G. (2017). *The Manager's Handbook for Corporate Security: Establishing and Managing a Successful Assets Protection Program*. Second edition, Butterworth-Heinemann.
4. Ivandić Vidović D., & Karlović L., & Ostojić A., (2011). *Korporativna sigurnost*. Zagreb, AKD.
5. Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York, NY: Harper.

6. Meerts, C. (2016). A World Apart? Private Investigations in the Corporate Sector. *Erasmus Law Review*, Vol. 9, No. 4, 2016, (December 31, 2016). Dostupno na: <https://ssrn.com/abstract=2906263>
7. Meric C. B. (2008). *An Insider's Guide to Workplace Investigations: Building the Process in Your Company* Paperback – March 25, 2008.
8. Nađ I., & Adelsberger Z., & Brckan I. (2013). Organizacija sigurnosti u poduzeću- Zbornici radova 7. International Qvualitty Conference, 40. Nacionalna konferencija i kvalitetu života / Arsovski, Slavko (ur.) Kragujevac: Asocijacija za kvalitet i standardizaciju Srbije, 2013. str. A 108-A 114
9. Nađ I., & Mihaljević, B. (2018). *Osnove korporativne sigurnosti*, Zagreb: Hrvatska Udruga menadžera sigurnosti, 2018 (monografija), str.32.
10. Pavliček J. (2022). *Metodologija kriminalističkog intervjuiranja i detekcije laganja*. Academia Tempora.
11. Sikavica, P. & Hernaus, T. (2011). *Dizajniranje organizacije; strukture, procesi, poslovi*. Novi inovator
12. Sikavica, P. & Novak M. (1999). *Poslovna organizacija*,. Treće Informator, Zagreb 1999.
13. Thompson, J.L. (1996). *Strategic Management: Awareness and Change*, (Second edition), London, Chappman & Hall, 1996, str. 127-133.
14. Tolbert, P. S., & Hall, R. H. (2015). *Organizations: Structures, processes and outcomes*. Routledge.