«Используемые нами KPI – это отношение суммы поданных требований к удовлетворенным»

07.04.2021 | ИНТЕРВЬЮ | СПЕЦПРОЕКТЫ | ПРЕТЕНЗИОННО-ИСКОВАЯ РАБОТА

Директор по правовым и корпоративным вопросам группы компаний Eqvanta (в состав входит одна из старейших микрофинансовых организаций «Быстроденьги») Александра Новицкая рассказала Дарье Лопашенко о том, как у них устроена система массового судебного взыскания, какой функционал лежит на департаменте взыскания и на юристах их компании, с какими главными трудностями они столкнулись в ходе автоматизации претензионно-исковой работы и какие KPI по ее мнению следует приняться к юристам-судебникам.

Forward Legal

Адвокатское бюро Forward Legal образовано в 2014 году в Москве и объединяет более 30 адвокатов и юристов. Партнеры бюро работают на юридическом рынке с 2001 года. Юристы Forward Legal специализируются на разрешение сложных судебных споров, а также проектах, исход которых определяют победы в суде: банкротствах, корпоративных конфликтах, приобретениях и реструктуризации проблемных активов. Клиенты бюро – средний и крупный российский и зарубежный бизнес, предприниматели, состоятельные люди, в том числе Сбербанк, Газпромбанк, UniCredit, A1, Акрон, S7 Airlines, X5 Retail Group, Вымпелком, ПИК, МИЦ, Ингеоком, ОГК-2, Saint Global, Международный олимпийский комитет. Подробнее: https://forwardlegal.com/

– Расскажите, пожалуйста, про Ваш юридический департамент. Есть ли у Вас юристы, специализирующиеся на судебной работе, выделены ли они в отдельную функцию?

Наш департамент не является чисто юридическим, он даже называется «Департамент по правовым и корпоративным вопросам». К нему помимо юристов относятся административный отдел, GR-отдел, а также функционально — отдел финансового мониторинга,. Последние различаются по специализации. Сектор судебно-претензионной работы представлен четырьмя сотрудниками. В регионах у нас юристов нет. Сектор имеет руководителя, который напрямую подчиняется мне. Все юристы судебно-претензионного сектора находятся в Ульяновске, где базируется компания. В Москве трудятся только некоторые юристы, IT-специалисты и руководство компании.

Почему в судебно-претензионном секторе всего четыре человека? Потому что у нас большой объем судебной работы по взысканию задолженности с физических лиц, наших клиентов осуществляют сотрудники департамента взыскания. Мы, юристы, оказываем им

методологическую поддержку, разрабатываем документы и алгоритмы действий, а они претворяют их в жизнь. KPI зарабатывающего подразделения у нас нет, именно поэтому они, нацеленные именно на сборы задолженности, выделены в компании в самостоятельное подразделение.

Юристы сектора занимаются судебно-претензионной работой по всем вопросам, кроме взыскания просроченной задолженности: ведут трудовые, административные и прочие споры, сопровождают проверки и взаимодействие с Финансовым омбудсменом. Также их ключевая задача заключается в том, чтобы отвечать на запросы Банка России.

– Хотелось бы немного подробнее узнать о том, как у Вас налажена работа с должниками – физическими лицами.

Мы начали заниматься массовым судебным взысканием в конце 2018 г. В течение 2019 г. мы просудили 20 тыс. займов, то есть получили 20 тыс. приказов (у нас нет искового производства). Дела рассматривались по всей России. На 10 марта 2021 г. у нас было получено 122 471 судебных приказов более чем на 2,8 млрд рублей. Это типовое производство, у нас практически стопроцентное удовлетворение. Лишь в единичных случаях нам отказывают в выдаче судебных приказов, и тогда мы вынуждены обращаться в исковое производство. Мы принимаем решение, судиться с должником или нет, в зависимости от суммы иска, а также от статуса должника (например, в отношении должников, призванных на срочную военную службу, отбывающих наказание в виде лишения свободы, мы не обращаемся в суд).

– Кто у Вас занимается работой по судебным приказам?

Такая работа осуществляется в департаменте взыскания, там для этого имеются все необходимые типовые документы. Вообще, мы в течение долгого времени не могли приступить к массовому просуживанию просроченной задолженности в силу чисто технических ограничений. Для применения автоматизированного решения нужно, чтобы где-то в одном месте в удобной базе данных находились в сканированном виде все документы по каждому клиенту. Мы долго не испытывали потребности в сканировании, у нас

были бумажные архивы и, соответственно, для того чтобы подать любой иск или судебный приказ, каждый раз были вынуждены проделывать достаточно большую работу: запрашивать дело в архиве и сканировать его для юристов. Быстро автоматизировать эти действия можно было только за счет существенного увеличения штата, что не дало бы экономического эффекта.

Поэтому сначала мы решили вопрос с переводом компании на сканирование всех документов с каждым клиентом. Затем провели ручной пилот по судебному просуживанию: не имея специального программного обеспечения, просто составляли в Excel реестры, а затем подавали судебные приказы и анализировали, насколько это эффективно. В 2019 г. мы разработали собственный модуль Legal Collection на базе программного обеспечения, которое позволяет в массовом порядке формировать все необходимые для получения судебных приказов документы, автоматически определять подсудность и подбирать судебных приставов и т. д.

В течение всего 2019 г. мы дорабатывали эту программу, что-то оставляя на ручной работе, что-то автоматизируя. В 2020 г. мы перешли к стопроцентной автоматизации данного процесса, что позволило нам выйти на миллиардные (в рублях) обороты по просуживанию.

– Кто у Вас осуществлял методологическую работу по написанию внутренних положений для внедрения автоматизированной системы?

Всю организационную работу выполнял департамент взыскания. Результаты взыскания – судебного и досудебного — это их KPI. Мы участвовали в согласовании технических заданий для программного обеспечения и типовых документов.

– В какой момент просроченная задолженность передается в департамент взыскания?

Это происходит сразу же при возникновении задолженности. Сотрудники департамента взыскания делят по определенным критериям портфель задолженности на разные категории и потом решают, что именно делать с каждым из них. Например, долги некоторых категорий клиентов мы не взыскиваем.

– Бывают ли ситуации, когда дела по взысканию попадают в Ваше ведение?

Сейчас нет, хотя исторически мы занимались судебным взысканием, будучи первой микрофинансовой организацией на рынке в России. Мы одними из первых придумали онлайн-займы, займы на предоплаченную карту по телефону без подписания даже электронных документов. Это были новые для рынка процедуры, введение которых требовало нашего участия.

– Есть ли KPI по работе у юристов судебного сектора?

Меняя структуру департамента, мы отменили KPI по судебной работе, однако, со временем планируем их вернуть. Подход к их формированию останется прежним. Судебная работа коммерческой организации должна оцениваться в зависимости от того, каким является исковое заявление: исходящим из компании или входящим в нее. Используемые нами KPI – это определенное отношение суммы поданных требований к удовлетворенным и, соответственно, суммы полученных требований к удовлетворенным. Очень часто входящее требование не является выигрышным в принципе, и это не вина юриста, а отражение того риска, который взяла на себя компания. В подобных случаях юрист не может повлиять на наличие или отсутствие иска, но, по крайней мере, способен повлиять на его сумму. В отношении подаваемых нами исков важно сдерживать желание юриста предъявить к взысканию какую-то космическую сумму, поскольку это, как минимум, повлияет на госпошлину, которую потом не вернешь. Поэтому мы оцениваем отношение суммы поданного иска к полученной сумме, стимулируя юриста на этапе подачи искового заявления к установлению реалистичной суммы иска.

– Расскажите, пожалуйста, о второй части работы судебно-претензионного сектора.

Вторую часть работы составляют ответы на запросы «Банка России». Специфика финансовых организаций заключается в том, что неоднократное невыполнение предписаний служит основанием для исключения их из реестра. Это стоп-фактор для существования компании, требующий нашего пристального внимания. Лично у меня в KPI заложен показатель отсутствия штрафов за невыполнение предписания. Часто не в моих силах повлиять на количество предписаний, но я могу повлиять на то, чтобы наши ответы на них были приняты к исполнению и не повлекли серьезных последствий.

В 2019 г. мы получили 251 запрос. При этом сроки, отведенные для ответа на предписание, очень сжатые, а опоздание влечет за собой штраф в размере от 500 тыс. до 700 тыс. рублей. В среднем на ответ нам дается три-пять рабочих дней. Если за день к нам поступает пять запросов или предписаний, то для ответа на них приходится собрать и перепроверить весьма солидный массив информации, а это очень энергоемкий процесс.

– Есть ли у Вашей компании какая-то общая политика, например, судиться всегда или, напротив, не судиться, а стараться достичь мирового соглашения?

Один из наших принципов – не судиться по искам на сумму до 25 тыс. рублей (кроме дел, связанных с просроченной задолженностью). Мы посчитали в человеко-часах, в размере госпошлин и почасовых расходах, сколько в среднем стадий судебного просуживания стоит проходить. Исходя из этого, мы поняли, что в отношении исков на сумму до 25 тыс. рублей делать это экономически нецелесообразно.

Второй наш принцип касается административной ответственности сотрудников. Мы обжалуем любой наложенный на них штраф. Как любая здравомыслящая коммерческая организация, мы стараемся, чтобы штрафы налагали именно на должностных, а не на юридических лиц. Соответственно, стараясь делать это, мы должны помогать сотрудникам избавиться от штрафа.

Решение в отношении обжалования штрафа, наложенного на юридическое лицо, мы каждый раз принимаем индивидуально, в зависимости от содержания кейса. Если дело чревато судебным отказом, негативной практикой и может стать прецедентом, мы точно не станем его обжаловать. И наоборот, считая бизнес-процесс законным и будучи заинтересованными в признании этого, мы идем до конца.

– Имеется ли специализация у юристов судебного сектора?

Два человека у нас отвечают за запросы и предписания Центрального банка и других проверяющих органов. Они не работают с судебными исками. Еще два человека занимаются судами и административными процессами.

– Планируете ли Вы в ближайшее время менять что-либо в своей претензионно-исковой работе?

Надеюсь, нам удастся автоматизировать работу, связанную с запросами «Банка России». Такие запросы касаются разных периодов жизни компании, и шаблон ответа на запрос, касающийся условно займов 2019 г., будет одним, а шаблон ответа на запрос о займе II квартала 2018 г. – другим. Это упростит и ускорит работу. Мы же хотим составить их на базе как раз той программы, которую используем для судебных приказов, потому что в Банк России точно так же нужно предоставлять копии документов клиентов. А эта система, как минимум, позволяет правильно вставить реквизиты договора займа и остальные данные.. Поэтому нам хотелось бы провести автоматизацию для того, чтобы сократить количество ручных ошибок.

ИНТЕРВЬЮ СПЕЦПРОЕКТЫ ПРЕТЕНЗИОННО-ИСКОВАЯ РАБОТА