

## Информационная записка Фонда социального воздействия: ключевые уроки для сетей<sup>1</sup>



### ВВЕДЕНИЕ

Данная информационная записка отражает выводы и уроки, извлечённые из процесса осуществления проекта Фонда СВ<sup>2</sup> (см. **Блок 1**). В частности, записка акцентирует внимание на том, что было изучено в области потенциала и роли сетей в увеличении масштабов внедрения УСВ.

Информационная записка была подготовлена для национальных и региональных сетей и ассоциаций. Однако, содержащиеся в ней выводы применимы и к более широкой аудитории: микрофинансовым и поддерживающим организациям (включая провайдеров технической поддержки и других действующих лиц отрасли). В записку также вошли рекомендации и ключевые советы для продвигающих расширение УСВ сетей, основанные на полученных во время реализации проекта выводах.

Универсальные Стандарты по управлению социальным воздействием (далее – Универсальные Стандарты) являются подробным руководством по передовым практикам, созданным микрофинансовыми специалистами для микрофинансовых специалистов в качестве средства, помогающего финансовым организациям достигать своих социальных целей. Разработка Универсальных Стандартов при содействии Рабочей группы по управлению социальным воздействием (далее – РГСВ) потребовала немалых вложений времени, ресурсов, а также опыта, заимствованного у огромного числа организаций и глобальных инициатив (включая консорциум *Imp-Act*, *Smart Campaign*, *MIX*, *CERISE*, *MF Transparency*, *MicroSave* и *MOT*).

Фонд социального воздействия для сетей (далее – Фонд СВ) был образован в 2011 году с целью повышения осведомлённости об УСВ и принятия их провайдерами микрофинансовых услуг по всему миру. Для достижения поставленных целей Фонд СВ сосредоточил своё внимание на усилении потенциала и расширении охвата национальных и региональных сетей, которые помогли бы скорейшему принятию Универсальных Стандартов. Важно отметить, что Фонд СВ также имел ряд вторичных (внутренних) целей, в числе которых:

- Тестирование практической применимости Универсальных Стандартов в продвижении УСВ по всей отрасли.
- Построение последовательной модели микрофинансовой индустрии, чтобы понять уровень практики (для самых ранних последователей) и состояние готовности (для новых последователей) в отношении УСВ.
- Понимание потенциала сетей относительно продвижения УСВ при помощи Универсальных Стандартов, а также определение различных ролей, которые играют сети в настоящее время.
- Оценка имеющихся благоприятных условий и стимулов для расширения УСВ с учётом приоритетов инвесторов, регулирующих органов и иных заинтересованных лиц.

См. **Таблицу 1** на обратной стороне листа со списком ключевых результатов, а также **Приложение 1** с детальным обзором целей и активностей проекта.

### Роль сетей

На протяжении всего процесса сети встречались с разными ролями, принимаемыми их членскими организациями. Некоторые из таких ролей были

### Блок 1: Фонд социального воздействия

Фонд социального воздействия (Фонд СВ) для сетей предназначен для продвижения новых Универсальных Стандартов по управлению социальным воздействием. Фонд СВ работает с 10 сетями, которые выполняют 18-месячные проекты по документированию процесса обучения и накопленного опыта касательно инновационных решений по внедрению основных практик Универсальных Стандартов. Они также оказывают поддержку своим членам в достижении ими полного или частичного соответствия одному или нескольким разделам Стандартов. При поддержке Фонда Форда, Фондом СВ руководит Центр Микрофинансирования (МФЦ), микрофинансовый ресурсный центр и сеть, действующая в регионе Европы и Центральной Азии и за его пределами.

<sup>1</sup> Написано Катажиной Павляк и Кингой Дабровской (МФЦ) при поддержке Кетрин Е. Нотс. Отдельное спасибо группе экспертной оценки: Амелии Гринберг, Маргарите Лалаян, Габриель Атмер, Ольге Сорокиной, Жаклин Мабази и Джагдиш Тивари. Полный цикл информационных записок см. [здесь](#).

<sup>2</sup> Для дополнительной информации см. [www.mfc.org.pl](http://www.mfc.org.pl) или [www.fordfoundation.org](http://www.fordfoundation.org).

Таблица 1: Результаты проекта по социальному воздействию

Компонент по повышению осведомлённости	Компонент по внедрению
33 сети получили поддержку <sup>3</sup>	10 сетей и их члены поддержали внедрение УСВ <sup>4</sup>
12 стипендий выдано МФО для участия в ежегодных встречах РГСВ	2 стипендии выдано МФО и 23 сетям для участия в ежегодных встречах РГСВ
2,523 МФО приняли участие в презентациях Универсальных Стандартов	37 МФО предоставили 133 управленческих инструментов и решений
181 мероприятий по повышению осведомлённости было проведено	21 МФО полностью завершили планы по УСВ
1 видео об Универсальных Стандартах	92 МФО улучшили свои практики, внедрив 1-3 улучшений
	28 исследований написаны для анализа передовых практик
	8 исследований и 1 видео переведены на английский, французский, испанский и русский языки

более естественными, другие – более сложными. В числе таких ролей были:

- **Коммуникаторы:** донесение информации до членов о новинках отрасли в области УСВ, вовлечение государственных органов, инвесторов и иных лиц к данному вопросу.
- **Адвокаты:** мониторинг и создание благоприятных условий для УСВ, продвижение регуляции защиты клиентов, поощрение разработки и применения потенциала местной технической поддержки в области УСВ, создание стимулов для внедрения УСВ.
- **Коучи:** мотивация членов и помощь в формировании внутренней приверженности, определение границ работы по УСВ и мониторинг прогресса внедрения.
- **Ресурсные центры:** предоставление примеров использования имеющихся инструментов, объяснение передовых практик, рекомендация консультантов по качеству и провайдеров технической поддержки, выявление возможностей поддержки для членских организаций.
- **Поставщики услуг:** предоставление связанной с УСВ технической поддержки непосредственно для членских организаций.

В следующих разделах данной информационной записки рассматривается каждая из вышеописанных ролей, практические шаги, необходимые для их

успешного выполнения, а также рекомендации о том, как ключевые отраслевые организации (например, РГСВ) могут поддерживать сети в будущем (см. **Блок 2** с основными советами по началу работы).

### Формирование потенциала сетей как залог успеха

До того, как сеть возьмёт на себя одну из связанных с поддержкой УСВ ролей, важным предварительным условием является формирование собственного понимания и потенциала в этой области. Это означает необходимость инвестирования в понимание того, почему были созданы Универсальные Стандарты, что они из себя представляют, как применяются, как соотносятся каждый стандарт/передовая практика с местным контекстом, а также какие необходимые инструменты и ресурсы доступны для каждого стандарта – все эти знания должны быть неотъемлемой частью сети, независимо от текущих кадров.

Как бы нам ни хотелось, чтобы МФО компетентно проводили свою повседневную работу сквозь «призму УСВ», то же самое касается и самих сетей. Таким образом, на основе этого понимания можно определить следующие обязанности сетей:

- Сформировать понимание УСВ и Универсальных Стандартов среди своего Совета директоров и

## Блок 2: Ключевые советы перед началом...

Какую бы роль ни выбрала для себя ваша сеть, с самого начала определите и изучите потенциальные риски, чтобы гарантировать правильную реализацию проекта по УСВ. Если вы пропустите такие риски, выполнение запланированной работы займёт больше времени и будет более сложным. К числу таких рисков можно отнести следующие:

- **Внутренние:** Текучесть кадров в вашей сети или в членских МФО, проблемы конфиденциальности данных, операционные кризисы, отнимающие время, энергию и другие ресурсы МФО.
- **Внешние:** Высокая конкуренция, коммерциализация, новые правила, иные значительные изменения в отрасли, отвлекающие внимание МФО от вашей инициативы.

<sup>3</sup> Полный список сетей доступен [здесь](#).

<sup>4</sup> AMFA (Азербайджан), AMFIU (Уганда), APSFD-IC (Кот-д'Ивуар), CMF (Непал), COPEME (Перу), MCPI (Филиппины), MFN (международная сеть), PMN (Пакистан), RFR (Эквадор) и TAMFI (Танзания).

### Блок 3: Обзор коммуникационных инструментов

- **Рамочные стандарты:** Полезны для мероприятий по повышению осведомлённости об Универсальных Стандартах (или сокращённо УСВ). Доступны на английском, французском и испанском языках [здесь](#).
- **Примеры по разделам:** Примеры реальных случаев, иллюстрирующие каждый раздел стандартов, доступны по ссылке [РГСВ](#).
- **Видео об Универсальных Стандартах:** Хорошая возможность – использовать объясняющее Стандарты видео, разработанные одной из участвующих сетей – Good Return (см. ссылки на [английском](#), [французском](#) и [испанском](#) языках).
- **Специализированные презентации для Совета директоров и членов сети:** Если вы планируете провести презентацию для членских организаций или Совета директоров своей сети, вы можете скачать презентации [здесь](#).
- **Версии на местных языках** для Рамочных Универсальных Стандартов в форме листовок, брошюр и полные версии документов доступны [здесь](#).
- **Обращения к властям:** руководство по ведению коммуникаций с властями доступно [здесь](#).
- **Цикл вебинаров по внедрению:** Записи мероприятий по теме каждого Раздела доступны [здесь](#).
- **Видео-исследования по внедрению УСВ:** Доступны на сайте РГСВ. Сеть UGAFODE рассказывает о том, как МФО улучшили своё финансовое и социальное воздействие за счёт лучшего УСВ; видео от Contactar демонстрирует, как ответственность за УСВ может быть разделена и интегрирована по различным отделам в организации.

персонала, определить, какую роль сеть желает играть в продвижении и/или внедрении УСВ среди своих членов.

- Актуализировать бизнес-план сети с целью обеспечения необходимых ресурсов для УСВ деятельности.
- Вести коммуникации с членами и иными местными заинтересованными лицами, чтобы донести до них значимость УСВ.
- Понимать потребности членов в УСВ, а также имеющиеся препятствия, беспокойства и приоритеты.
- Тренировать навыки персонала сетей в проведении ключевых тренингов по УСВ, а также навыки в оказании поддержки в процессе управления изменениями внутри МФО.
- Наращивать потенциал консультантов, а также управлять им и контролировать его, чтобы гарантировать получение членами сетей внешней технической поддержки согласно УСВ (когда это применимо).
- Разрабатывать механизм работы с запросами по сбору информации от членов сети.
- Отчитываться перед внешними заинтересованными лицами об УСВ.

## СЕТИ КАК КОММУНИКАТОРЫ И АДВОКАТЫ УСВ

**Урок: У сетей имеется хорошая возможность для распространения информации о новых концепциях и инициативах**

Сети могут с лёгкостью взять на себя роль «коммуникатора или адвоката» по УСВ благодаря тому, что им свойственно выступать в роли «единого окна» в вопросах предоставления информации о новых направлениях/инициативах. Это основано на услугах, которые предлагают сети и их способности привлекать своих представителей на местах, чтобы проводить личные встречи и мероприятия для обучения и обмена опытом, как среди своих членов, так и для других заинтересованных лиц (см. **Блок 3**).

### *Коммуникации со своими членами*

Сети могут использовать свои связи, чтобы проводить презентации (для членов Совета директоров и иного руководства), организовывать тематические дискуссии и собирать обратную связь от своих членских организаций. Они также могут переводить материалы на местные языки, когда ещё существуют пробелы в знаниях. Чтобы вести подобную деятельность, сетям будет полезно иметь готовый запас распространяемых коммуникационных материалов (например, презентации, раздаточные материалы, брошюры, план тренинга/встречи), а также переводческие ресурсы, если они необходимы.

### *Коммуникации с широким кругом заинтересованных лиц*

У сетей также имеется возможность доносить информацию до широкой аудитории на уровне целой страны (до различных заинтересованных лиц, включая органы власти и политиков) за относительно короткий промежуток времени. При этом также будет полезно иметь готовые изменяемые шаблоны для различных типов аудитории.

Важно определить, какие каналы коммуникаций подходят для местных реалий (напр., какие из них использует целевая аудитория). Также для большей эффективности коммуникаций важно комбинировать несколько каналов. Например, используйте различные сочитания личных встреч и новостных рассылок; используйте печатные материалы в странах, где интернет не так широко распространён.

**Урок: «Перевод» УСВ – это больше чем просто использование местного языка; это преобразование передаваемых идей согласно нуждам и приоритетам вашей аудитории.**

Сети выяснили, что, когда речь идёт об УСВ, для различных аудиторий действенны различные тактики. Например, для одних полезно раскрыть тему со стороны охвата финансовыми услугами, для других лучше представить в виде подхода к разрешению текущих проблем, например, чрезмерной задолженности. При общении с коммерческими МФО сетям полезнее фокусироваться на представлении финансовых преимуществ УСВ (напр., повышение удовлетворённости клиентов/сотрудников, уменьшение текучести кадров) и на устранении определённых рисков (напр., репутационных) путём внедрения изменений наравне со стандартами защиты клиентов).

**Урок: Различным заинтересованным лицам требуется различная информация**

Важно понимать отличия между различными видами коммуникационных материалов, которые вы представляете своим членским организациям и иным заинтересованным лицам. В то время как членские организации заинтересованы в получении технических деталей, иных заинтересованных лиц (напр., органы власти и инвесторы) больше волнует результат/последствия. Таким образом, инструменты будут иметь для них значение, если они касаются результатов, а не процесса.

**Информированность о ключевых ресурсах**

Сети могут повысить уровень распространяемой ими информации за счёт постоянной поддержки осведомлённости о том, какие основные ресурсы имеются у внешних партнёров и когда эти ресурсы обновляются. Например, на сайте РГСВ имеется несколько презентаций на тему Универсальных Стандартов на английском, французском и испанском языках, в то время как материалы на 20 местных языках можно получить [здесь](#)).

**Урок: Для успешного внедрения УСВ мотивация имеет большее значение, чем опыт**

Чем больше сети знают свои членские организации, тем выше их шанс разработать подход с учетом потребностей и приоритетов членов. Первым шагом для сети здесь будет понять реальную мотивацию

#### Блок 4: Ключевые советы для сетей по коммуникациям и общественным кампаниям

- Перед тем как начать коммуникации и кампанию с членскими организациями на тему УСВ, сети должны принять участие в тренингах или мероприятиях по УСВ для гарантии того, что у них имеется твёрдое понимание данной концепции.
- Применяйте **Коммуникационный пакет РГСВ для сетей** по концепции Универсальных Стандартов, чтобы понимать и уметь объяснить различные разделы УСВ во время мероприятий по повышению осведомлённости или коммуникаций для Советов директоров, менеджмента, персонала и других заинтересованных лиц. Это хороший высокоуровневый обзор УСВ, ключевых ресурсов и практического опыта во всей отрасли.
- Также в самом начале изучите Универсальные Стандарты с позиции вашего местного контекста. Определите, какие разделы, практики или темы более (или менее) применимы и интересны вашим членским организациям. Это поможет вам на практике вовлечь их в то, насколько полезными и актуальными являются Стандарты.
- Сети должны использовать свои стандартные каналы коммуникаций (например, ежегодные встречи, email и т.п.) для регулярного распространения информации о ключевых темах УСВ.
- Регулярно проверяйте имеющиеся ресурсы (например, вебсайт РГСВ, региональные сети), так как их число постоянно растёт. Вам не нужно ничего разрабатывать с нуля!
- Если на вашем местном языке говорят и в других странах, проверьте, нет ли у региональных сетей материалов на вашем языке, которыми они могли бы поделиться.
- При разговорах с МФО, которые не следят за своими социальными миссиями, используйте примеры похожих организаций, чтобы показать позитивные результаты, достигнутые другими МФО.

для вовлечения МФО. В начале этого проекта мы предположили, что увидим у МФО более высокий уровень взаимодействия и приверженности, если у них больше опыта работы/взаимодействия с УСВ, но это не всегда оказывалось верным. Даже неопытные МФО в определённых обстоятельствах могут быть глубоко привержены (например, при изменении в регулировании). Например, в Перу мы наблюдали, что неопытные МФО были весьма привержены работе, связанной с вопросами защиты клиентов, потому что они были частью новых правил, регулирующих МФО. Основная идея состоит в том, что успешное внедрение УСВ не всегда зависит от опыта, но часто от мотивации – а значит сети должны найти правильную мотивацию для своих членских организаций (см. **Блок 4**).

### Урок: Внешние факторы играют важную роль в формировании интереса МФО в определённом вопросе

Внешние мотиваторы играют роль в упрочнении положения УСВ, когда интерес со стороны регулирующих органов или инвесторов стимулирует к улучшению УСВ. Сети играют роль в поощрении такой «способствующей упрочнению УСВ среды» (за счёт обучения и вовлечения) и в передаче этих внешних мотиваторов своим членским организациям.

- Процесс регулирования микрофинансового сектора, особенно иницируемый Центральным банком (или иным официальным органом), может мотивировать новые МФО к улучшению качества защиты клиентов.
- С другой стороны, коммерциализация уводит внимание НПО МФО от УСВ в сторону улучшений управления финансами и достижения финансовых результатов, чтобы соответствовать новым требованиям рынка, например, в отношении стандартов отчётности.
- Регулируемые коммерческие МФО могут не стремиться делиться своим опытом с другими по причине своей высокой конкурентности.
- При одновременной работе с регулируемыми и нерегулируемыми МФО сети выяснили, что полезным будет или выявить связанные с УСВ темы, в которых заинтересованы обе группы, или работать с этими группами раздельно по различным вопросам, представляющим для них интерес (например, работать с регулируемыми МФО по повышению прозрачности и работать с нерегулируемым МФО по установке социальных целей и задач).

- Позиция политиков и регулирующих органов оказывает влияние на интересы финансовых организаций по отдельным вопросам. В ситуациях, когда, например, Центральный банк настаивает на защите прав потребителей, сеть может воспользоваться ситуацией и внедрить новые стандарты (см. **Блок 5**).

Например, сеть RFR (Эквадор) привлекла большое число кооперативов к участию в проекте по внедрению Универсальных Стандартов, так как кооперативы были обязаны государством подготовить новый отчёт о «социальном балансе». И хотя оперативные принципы по подготовке отчёта ещё находятся в разработке, кооперативы заинтересовались в улучшении своего УСВ и достижении лучших результатов ко времени, когда будет запущена новая система отчётности.

**CMF (Непал)** пригласила представителей руководящих органов на свои вводные семинары, чтобы показать МФО, что вопросы УСВ имеют большое значение; таким образом было привлечено внимание руководящих органов, которые запланировали внедрить некоторые аспекты УСВ в свою систему отчётности.

**AMFA (Азербайджан)** привлекла несколько МФО к своему УСВ-проекту на основе новых регулирующих принципов, касающихся обязательных механизмов подачи жалоб клиентами. Сотрудничество началось с публикации исследования на данную тему и организации семинара для обсуждения этой публикации.

**AMFIU (Уганда)** задействовала интересы социальных инвесторов с целью продвижения УСВ среди МФО. Они также помогли МФО достигать до крупных

### Блок 5: Ключевые советы по укреплению внешних факторов

- Сеть должна учитывать происходящие в стране внешние процессы и анализировать время, когда проводятся новые инициативы по УСВ, если в членских МФО проводятся крупные изменения.
- Следите за планами вашего регулирующего органа. Если вы считаете, что отдельные Универсальные Стандарты могут быть урегулированы и окажут положительное влияние на рынок, обсудите эту возможность.
- Обсудите с наиболее активными инвесторами их ожидания от УСВ и то, как они потенциально могут поддержать введение Универсальных Стандартов.

кредиторов, таких как Oikocredit или Stromme Foundation, в результате чего МФО представили свои планы и запросили финансовую поддержку на оказание ТП.

### Урок: Обозначьте внутренние преимущества УСВ

Существуют очевидные внутренние преимущества от применения УСВ (в том плане, что оно помогает лучше достигать до клиентов, лучше их обслуживать и защищать). УСВ также способно помочь МФО более сбалансированно справляться с ключевыми операционными сложностями, такими как низкий темп роста портфеля, низкий уровень сбережений, высокая текучесть кадров и клиентов и т.п. (см. **Блок 6**).

## СЕТИ КАК УСВ КОУЧИ/МЕНТОРЫ

Помимо повышения осведомлённости об УСВ среди членских организаций и внешних заинтересованных лиц, сети играют критическую роль в вопросах предоставления поддержки, стимулирования и мониторинга процесса внедрения стандартов. Опять же, с учётом присутствия на местах и непрерывного контакта с МФО, это та роль, которую сети могут выполнять вполне естественно, им только нужна правильная поддержка и руководство (см. **Блок 7**).

### Урок: Вопросы объективности

Сети являются объективным и опытным «внешним голосом», поэтому их советы и мнения имеют большой вес касательно воздействия на лица, принимающие решения в МФО. Этот «внешний голос» весьма влиятелен, когда совместно с ним существует понимание местных реалий, а также имеется более широкое (глобальное) представление того, что такое «хорошая практика». Когда сети могут использовать эту международную перспективу и представлять преимущества УСВ таким образом, чтобы это резонировало с мнением их членских организаций, они могут сформировать мотивацию для внедрения УСВ. Это особенно важно при обращении с Советами директоров, чьи поддержка и приверженность (с точки зрения распределения ресурсов) имеют решающее значение для успешной реализации ключевых шагов в плане действий.

### Урок: Попросите подтвердить МФО свою приверженность в письменном виде

Сети, которые настояли на подписании меморандумов до начала оказания поддержки,

## Блок 6: Ключевые советы по укреплению внутренних факторов

- Регулярно проверяйте интересы и проблемы своих членских организаций путём проведения ежегодных опросов и/или консультаций. Также следите за их приоритетами и отмечайте, какие темы для обсуждения или тренингов вызывают у них наибольший интерес.
- Анализ тенденций рынка на тему УСВ (таких как выплачиваемые заинтересованным лицам дивиденды, процентные ставки, взаимоотношения с клиентами и т.д.) может быть проведён по вторичным источникам. Данная информация может быть объединена, чтобы показать членским организациям тенденции, которые могут быть полезны/опасны для отрасли и, следовательно, служить мотиватором для совершения определённых действий.

## Блок 7: Предоставление поддержки МФО

Существует несколько ключевых шагов для сетей, которые выступают как коучи/менторы для своих членских МФО:

- Провести индивидуальные встречи с Советами директоров и высшим менеджментом МФО для получения их поддержки.
- Провести соответствующие проверки и разработать реалистичный план действий.
- Помочь МФО определить сферы, где требуется внешняя поддержка, чтобы затем эффективно её использовать.
- Организовать встречи по взаимному обучению между МФО.
- Мониторинг прогресса по выполнению плана.

показали в итоге лучшие результаты на стадии реализации. Когда возникли проблемы и проект отходил на второй план, сеть могла напомнить об этой формальной приверженности. **AMFA**, например, попросила каждую МФО-партнёра подписать меморандум, в результате чего было собрано значительно большее число инструментов и примеров передовой практики, чем в сетях, которые такие меморандумы не использовали (см. **Блок 8**).

### Урок: Будьте на чеку – на пути могут встречаться проблемы

Как упоминалось выше, важно вовремя помочь своим членским организациям выявить и устранить

### лок 8: Ключевые советы по вовлечению

- Начните с презентации для Совета директоров и высшего менеджмента. Они должны понимать главные цели, чтобы предоставлять поддержку и ресурсы. Примеры презентаций можно найти [здесь](#).
- Перед тем как начать работу с МФО по внедрению УСВ, подпишите официальное соглашение (МОВ) о целях, объёмах работ и временных рамках процесса, а также о ресурсах, которые понадобятся для реализации.

внутренние риски, которые могут помешать плавному выполнению плана действий по внедрению УСВ – например, смена руководства, текучесть кадров. Последнее, в частности, стало реальной проблемой во время реализации проекта и потребовало повторного обучения новых сотрудников. Среди других рисков можно назвать время проекта: когда оно не совпадает с циклом бизнес-планирования, может быть сложно выделить достаточно ресурсов на проект.

#### Урок: Индивидуально подобранная диагностика зачастую работает лучше

Потребности и приоритеты каждой МФО будут определять содержание УСВ диагностики и процесс планирования дальнейших действий. Вы можете помочь МФО провести общую оценку по всем общемировым стандартам или сосредоточиться на одном конкретном процессе/области. Проведение оценки по всем Универсальным Стандартам (учитывая несколько сотен показателей в инструменте SPI4) может занять слишком много времени для МФО. Поэтому так важно знать ожидания и мотивацию каждой МФО. Например, МФО, возможно, пожелает оценить свою деятельность только по одному разделу Универсальных Стандартов или может пожелать проверить соответствие операционной системы Универсальным Стандартам. Например, **AMFIU (Уганда)** и **PMN (Пакистан)** разработали простые инструменты, которые помогут им оценить соответствие МФО 2-3 разделам Универсальных Стандартов.

#### Урок: Качественная оценка – это многоэтапный процесс, требующий времени и различных вложений

Проведение оценки, связанной с двумя разделами Стандартов (включая планирование), занимало обычно 2 дня для каждой МФО (например, сети

**APSFDF-IC** и **MCPI** организовали отдельные семинары для своих членов с двумя целями: представить Универсальные Стандарты и провести совместную оценку, которая затем приведёт к разработке плана действий).

Мы обнаружили, что сети достигли более значимых результатов и составили более реалистичные планы, когда оценки проводились в форме командного семинара при участии различного персонала (а иногда и руководства), представляющего одну МФО (вместо групповых семинаров для представителей из различных МФО). Такие семинары были, как правило, основаны на заранее проведённой «самооценке» МФО, результаты которой представлялись и обсуждались на семинаре. Роль сети, таким образом, состояла в облегчении этого процесса, проверке правильности сделанной оценки (например, объяснении, что означают конкретные стандарты и показатели) и помощи с процессом планирования дальнейших действий. Сеть должна ознакомиться со стратегическим/бизнес-планом организаций для того, чтобы понять приоритеты МФО и помочь им определить, как/где могут быть применены Универсальные Стандарты.

#### Урок: Выделите достаточно времени из ресурсов для своего плана действий по УСВ в рамках общего бизнес-плана

Ключевой частью процесса планирования является планирование ресурсов. Планы бессмысленны при отсутствии финансовых и человеческих ресурсов. В ходе данного проекта некоторые сети жаловались, что отдельным МФО понадобилось очень много времени, чтобы утвердить свои планы. С другой стороны, также было обнаружено, что МФО, которые потратили больше времени на включение планируемых изменений по УСВ в свои общие планы, были в итоге более успешными в процессе реализации, принимая во внимание, что у них имелись финансовые ресурсы и, что не менее важно, время персонала на выполнение задуманного.

Например, **AMFIU** и **PMN** уделили значительное количество времени (2-3 месяца) обсуждениям со своими членскими МФО, чтобы получить от высшего руководства одобрение предложенных планов. Позже было отмечено, что эти МФО выполнили большинство или даже все свои планы за отведённое время. В целом, мы увидели, что обеспечение достаточного времени персонала имеет решающее значение. Мы нашли много подтверждающих примеров, когда МФО соглашались сделать что-то,

но при этом не выделили достаточно времени соответствующим сотрудникам, чтобы работать над этими вопросами. Во-вторых, МФО (в целом) разработали более амбициозные планы, чем они были способны в конечном счёте реализовать. Согласно полученной от сетей обратной связи, некоторые изменения не были осуществлены по причине нехватки времени у персонала или недостатка ресурсов. Другие изменения выполнялись с задержками потому, что требовали одобрения Совета директоров (это относится в основном к изменениям на уровне политик).

Стоит также отметить, что решающее значение для успешной реализации УСВ имеет наличие правильного временного графика, а не только достаточного времени у персонала. У участвующих в проекте МФО было 4-8 месяцев, чтобы реализовать свои планы, и это время оказалось слишком коротким, особенно при внедрении новых систем. На

внедрение будет лучше планировать по крайней мере 18 месяцев (а не на весь проект, который помимо внедрения также включает в себя получение одобрения, диагностику и планирование действий).

**Урок: Убедитесь, что любая внешняя поддержка УСВ учтена в плане действий и изменениях на уровне политик**

Различные МФО будут нуждаться в поддержке по различным техническим вопросам, как части их плана действий по УСВ. Поддержка может оказываться либо внешним консультантом, либо самой сетью. Тем не менее, если полученное от внешней технической поддержки обучение не интегрировано на уровне политики, такая поддержка может подорвать согласованность процесса внедрения УСВ или же просто не оказать никакого влияния. Например, МФО может обучать своих кредитных специалистов вопросам предоставления

## Блок 9: Ключевые советы по эффективной поддержке МФО

- Когда у сетей имеется возможность проводить собственные исследования и оказывать техническую поддержку, они должны координировать свои действия по ТП с МФО, чтобы все тренинги гарантированно проходили в соответствии с планом по УСВ и не препятствовали ему.
- Когда нет достаточного внешнего потенциала для УСВ, рассмотрите вариант разработки собственных тренингов по ключевым темам.
- Когда сети нанимают внешних консультантов, их необходимо проинформировать о концепции/практике УСВ и плане по УСВ, чтобы убедиться, что их пакеты по ТП соответствуют целям проекта.
- Планируйте тренинги МФО для групп сотрудников вместо индивидуальных, чтобы избежать проблемы, связанной с текучестью кадров. Кроме того, включая в тренинг больше людей от каждой МФО, будет расти понимание и приверженность к УСВ во всей МФО.
- Не объединяйте всех членов сети на всех мероприятиях. Полезно организовать несколько совместных встреч, таких как, например, вводный семинар. Но более глубоко раскрывающие тему семинары/тренинги/ТП должны проводиться для каждой МФО в отдельности или в малых группах (2-3), чтобы всем был понятен реальный статус УСВ. Завершайте каждый тренинг обращением к плану действий и рассмотрением дальнейших шагов, ролей и ответственности, которые могут появиться благодаря тренингу.
- Обучайте МФО эффективному управлению изменениями, чтобы помочь им использовать техническую информацию и тренинги среди своих сотрудников и применять их к реорганизации собственных процессов.
- Если обзор показателей по разделам является слишком сложной задачей, так как они касаются работы различных отделов и выполнения различных функций, полезно будет разместить показатели по функциональным областям. Вы можете направлять определённых менеджеров к отдельным разделам, которые непосредственно касаются их работы. Для дополнительной информации см. [Руководство по внедрению Универсальных Стандартов](#) и [Умные операции](#).
- Чтобы лучше понять, как различные процессы или системы должны быть адаптированы к УСВ, изучите исследования Фонда СВ, которые применяют показатели из различных разделов, чтобы подчеркнуть относящиеся к УСВ особенности типичных управленческих решений. С исследованиями можно ознакомиться [здесь](#).
- Скачайте технические заметки, разработанные *Imp-Act Consortium* и описывающие, как применять подход УСВ к системам по управлению рисками, системам стимулирования и т.д., из [Ресурсного центра по УСВ](#) на базе РГСВ.



финансового образования, однако, если МФО не меняет для кредитных специалистов процедуру обслуживания (например, путём добавления 5-ти минутных консультаций по вопросам финансового образования к каждой встрече с клиентом), полученные за время обучения знания не будут потом применяться на практике (см. **Блок 9**).

### **Урок: У сетей имеется хорошая возможность организовывать мероприятия по обмену опытом по определённым вопросам**

На уровне страны, группы взаимного обучения являются отличным инструментом, который могут использовать сети следующим образом:

- **Мотивация членских организаций:** «Стадный эффект», созданный совместным обучением, может хорошо мотивировать членов сети продолжать добиваться прогресса по своим планам действий по УСВ. Такое обучение также может пригодиться, когда в составе сети имеются менее приверженные МФО, чтобы постепенно ознакомить их с концепцией и продемонстрировать конкретные преимущества.
- **Улучшение практики:** Ознакомление с опытом других организаций может помочь МФО выявить пробелы в своей практике и внедрить новые идеи для её улучшения.
- **Повышение интереса и внедрение среди других МФО:** Когда обучающие встречи становятся постоянными, новые члены сети, которые до этого не внедряли УСВ, могут быть приглашены принять участие. Узнавать об опыте партнёрских МФО во внедрении Универсальных Стандартов вызывает интерес к тому, чтобы и самим это попробовать.

Преимуществом организации встреч по взаимному обучению является возможность общения и наличие ресурсов на местном языке (тогда как на глобальном

уровне многие из инструментов доступны только на английском или на основных языках мира). Когда сети знают о сильных и слабых сторонах своих членских организаций, они могут подобрать «местных экспертов» по определённым вопросам и объединить их с «учениками» – лично или на групповых обучающих встречах (см. **Блок 10**).

Сеть **AMFIU** организовала несколько встреч по взаимному обучению длительностью по полдня, каждая встреча была посвящена отдельной, заранее согласованной с участниками теме. На каждой встрече сеть и заранее отобранные члены презентовали свой инструмент/пример из практики, а затем обсуждалась практика всех участников по данному вопросу и проблемы, с которыми они сталкивались. Обязанностью сети было пригласить на встречу нужных участников – например, старших менеджеров, отвечающих за работу в той области, на тему которой проводится обсуждение (пример темы: трудовые ресурсы).

Когда сеть **CMF** обнаружила, что МФО не выполняли свои планы, она организовала для МФО семинары, на которых обсуждались проблемы и доклад о проделанной работе. Результатом стал более заметный прогресс по реализации планов, а нужные изменения были внедрены в МФО.

### **Урок: Мониторинг планов должен быть общей задачей**

Благодаря частым и регулярным контактам между МФО и сетями, сети проявили себя очень эффективно в мониторинге соблюдения планов. Их деятельность включала в себя подтверждение того, что ключевые задачи были выполнены, а также оказание помощи в случаях, когда возникали задержки или проблемы. Такое наблюдение может происходить как часть регулярных коммуникаций или во время специально отведённых для этого

### **Блок 10: Ключевые советы по организации успешных встреч по взаимному обучению**

- Найдите способы «растопить лёд» в вашей обучающей группе, чтобы мотивировать МФО делиться своими успехами и проблемами. Зачастую нахождение в одной комнате со своими конкурентами может стать причиной нежелания МФО рассказывать о своих проблемах. Например, вначале сеть может в индивидуальном порядке спросить у каждой МФО, какие темы были бы для неё наиболее интересны, и начать с самых общих тем, представляя примеры доступных международных передовых практик/инструментов. Другим вариантом может быть нахождение «смелых» 1-2 МФО, которые могли бы поделиться своим опытом. Пример семинара по обмену инструментами/практиками доступен [здесь](#).
- Не делайте семинары слишком длинными. Лучше ограничиться полудневными встречами, чтобы избежать переутомления и апатии. Если вам удастся сделать вашу аудиторию активной, жалающей большего, то более велика вероятность, что она посетит и следующую встречу.

встреч. Сети сделали важное для себя наблюдение, что мониторинг выполнения плана позволяет всем участникам быть активно вовлечёнными в процесс. К мониторингу также относится следующее:

- **Создание «Комитета по УСВ» или выделенной команды в каждой МФО, которые обеспечили бы участие всех департаментов во внедрении УСВ.** Регулярные встречи такой команды и сети помогут следить за прогрессом и адаптировать план в случае необходимости.
- **Регулярный контроль совместно с руководством МФО для проверки прогресса, мотивации или даже совета.** Большинство сетей также пользуются телефонной связью для поддержания постоянного (ежемесячного или раз в два месяца) контакта с МФО (email показал себя как менее эффективное средство) для проверки прогресса и выявления слабых сторон, где требуется поддержка. В случае последнего, большинство сетей давали ссылки на существующие онлайн ресурсы (например, инструменты, примеры) по интересующему вопросу.
- **Вовлечение Совета директоров:** Некоторые сети вовлекали Совет директоров и просили их взять на себя ответственность за мониторинг выполнения плана, особенно когда необходимо провести фундаментальные изменения (например, внедрить систему жалоб клиентов или PPI).

В самом начале данного проекта **AMFA** организовала встречи с исполнительными директорами своих членских организаций. Затем, когда у некоторых МФО возникли проблемы в ходе проекта, AMFA могла обратиться к директору и обсудить пути выхода из сложившейся ситуации.

**Урок: Наличие регулярного мониторинга прогресса и отчётности перед внешними заинтересованными лицами с высокой вероятностью поможет МФО активно реализовывать свои планы**

Имея регулярные проверки процесса реализации проекта, проходящие либо при взаимодействии с внешними заинтересованными сторонами, либо просто при использовании какого-то инструмента, помогают поддерживать процесс в постоянном движении. А те МФО, у которых были стимулы от инвесторов или руководства, показали высокую вероятность производить изменения ещё быстрее.

- Сеть **PMN** отметила, что важно делиться своими

планами с другими заинтересованными лицами в МФО (напр., с инвесторами), чтобы они также могли следить за процессом и привлекать к ответственности за несвоевременное выполнение плана.

- Сети, привлекавшие внешних консультантов для помощи МФО с пробелами (напр., **AMFIU**, **APSF-IC**), требовали от консультантов предоставить отчёты (по каждому визиту), где раскрывалось бы, что было достигнуто и какие следует делать дальнейшие шаги. Таким образом, у каждой МФО имелся чёткий план с описанными стандартами, выявленными и объяснёнными пробелами, шагами по дальнейшему улучшению, списком вовлечённых лиц и сроками.
- Большинство сетей объединяли визиты по оказанию технической поддержки с мониторингом. Таким образом, например, если было запланировано 2-3 визита в МФО для помощи с каким-либо вопросом (связанным или не связанным с проектом), во время каждого визита также проводился и мониторинг.
- Некоторые сети организовали дополнительные семинары после того, как планы были согласованы. Например, **CMF** собирала МФО вместе для обсуждения прогресса, препятствий и вызывающих их причин.

Одной из эффективных техник мониторинга является повторение оценки/проверки и сравнение результатов с первичной оценкой. Это помогает МФО понять, чего они достигли, как были использованы их ресурсы и соответствует ли их деятельность основным практикам Универсальных Стандартов. Чтобы достичь этого, сети помогали МФО с проведением анализа пробелов в самом начале реализации проекта, и на основании полученных данных были разработаны планы действий. После внедрения некоторых улучшений, в нескольких сетях проводился повторный анализ пробелов, показавший прогресс МФО за это время.

Инструмент SPI4<sup>5</sup> может быть полезным при проведении регулярных проверок для отслеживания прогресса по внедрению улучшений, а также для того, чтобы следить, становится ли практика организации более соответствующей Универсальным Стандартам. Другие сети использовали менее трудозатратные методы: например, сеть из Экватора измеряла прогресс по проекту путём оценки, насколько точно был осуществлён первоначальный план действий. **AMFIU** (Уганда) оценивала

### Блок 11: Преодоление препятствий в получении местных инструментов и практик

Участвующие в проекте сети сталкиваются с неожиданными проблемами, когда дело доходит до необходимости инициировать обмен знаниями между членскими организациями. Многие МФО не желали делиться своими инструментами и практическим опытом со своими конкурентами. В целом, более крупные и зрелые МФО часто обладали хорошими практиками и инструментами, но не спешили публично ими делиться. Интересен тот факт, что небольшие МФО были готовы поделиться своими инструментами. Однако, зачастую, это были менее развитые организации, обладающие менее полезным опытом, они ожидали от сетей «дружеской критики», которая помогла бы им улучшить свои инструменты. Это не всегда было возможно из-за отсутствия у сети необходимого уровня экспертизы. Одной из методик, которую применили сети для решения данной проблемы, была организация обсуждений в группах во время личных встреч. Иногда МФО, которые не желали создавать доступные онлайн шаблоны и политики, были не против поделиться своими инструментами в более неформальной обстановке во время групповых обсуждений.

результаты произведённых изменений путём сравнения результатов оценки с первоначальным планом, разработанным в начале проекта.

### СЕТИ КАК РЕСУРСНЫЕ ЦЕНТРЫ

Внедрение УСВ требует, чтобы МФО очень сознательно подходили к вопросам операционных и стратегических изменений. При этом ключевое значение имеет наличие необходимых ресурсов для поддержки данного процесса (см. **Блок 11**). Оказывая помощь своим членским организациям, сети будут играть роль «информационных клиринговых палат» (см. **Блок 12**):

**Примеры передовых практик:** Сети обнаружили, что получение исследований и инструментов от других МФО в отрасли является отличным источником для руководства и воодушевления своих членов к внедрению новых систем и процессов. Ряд исследований был опубликован как часть проекта Фонда СВ, многие из них доступны на местных языках, поэтому сети, знакомые с данными материалами, могут использовать их для оказания поддержки своим членским организациям. В течение всего проекта партнёры со всего мира написали 28 исследований, с которыми можно ознакомиться [здесь](#).

**Информация об имеющихся инструментах:** Аналогично, у сетей также есть хорошая возможность давать советы своим членским организациям об имеющихся технических инструментах, чтобы помочь им в различных вопросах касательно процесса внедрения УСВ. Эти инструменты доступны в **Ресурсном центре РГСВ**, включая те из них, что были добавлены самими членами Фонда СВ в рамках проекта.

**Внешняя техническая поддержка:** Существует реальный пробел в области квалифицированных внешних консультантов, которые понимают УСВ и

### Блок 12: Ключевые советы, как быть эффективным информационным центром по передовым практикам

- Постоянно собирайте примеры хороших практик и инструментов. Сюда относится также получение ресурсов от членских организаций, а также периодическая проверка ресурсного центра РГСВ, где регулярно появляются новые инструменты и примеры.
- Делитесь информацией, которую получаете. Начните с неформального обсуждения обмена инструментами на форуме, так как МФО чувствуют себя более комфортно на таких форумах. (Позже МФО могут захотеть поделиться информацией и с другими, но для начала им нужно привыкнуть к обсуждению этих вопросов в группах).
- Начните с самых наболевших/интересных тем для ваших членских организаций.

могут их использовать в своей работе. Сети будут играть важную роль в части поддержания списков «рекомендованных консультантов», чья работа соответствует высоким стандартам качества. Сети также могут тренировать дополнительных консультантов по вопросам УСВ и проверять качество работы консультантов.

### Сложность эффективного документирования исследований

Одним из ключевых типов ресурсов, необходимых МФО, являются исследования отдельных примеров внедрения УСВ. Такие исследования очень полезны, так как представляют собой практические примеры того, как внедрять/повторять передовые практики. Они также помогают МФО, описанным в исследованиях, более критически подходить к обдумыванию их текущих решений, ведь для каждого из них всегда найдётся улучшение. В

данном случае сети очень эффективны в получении практических примеров и инструментов от своих членских организаций, и ими будет полезно поделиться с другими. Важно отметить, однако, что для создания исследований требуется время и соответствующая квалификация, так как нужно не просто собрать информацию у МФО, но и критически проанализировать её и затем записать.

Хотя сети и могут писать исследования, это не всегда является лучшим решением, так как у некоторых сетей недостаточно аналитических и писательских навыков, чтобы преуспеть в выполнении такой задачи. То же самое относится и к местным консультантам, хотя сети в данном случае могут помочь определить тех, чьей квалификации достаточно для написания исследований. При найме специалистов важно заранее проверить знание ими Универсальных Стандартов и провести короткий семинар на данную тему до того, как консультант начнёт что-то писать. Также будет полезным впоследствии нанять редактора для сглаживания языковых шероховатостей и сделать исследование более увлекательным для читателя. В идеале человек, работающий в сети, ответственный за написание тематического исследования и процесс публикации, должен пройти предварительное обучение или иметь предыдущий опыт в данной области.

## СЕТИ КАК ПРОВАЙДЕРЫ ТЕХНИЧЕСКОЙ ПОДДЕРЖКИ

**Урок: Лишь немногие сети эффективны в предоставлении связанной с УСВ технической поддержки**

В большинстве сетей нет людей, которые могли бы заниматься обучением или предоставлять техническую поддержку, то есть у них нет потенциала для технической работы. И хотя основные пакеты технической поддержки (ТП) или тренингов обычно доступны для использования сетями, они не всегда адаптированы к УСВ подходу. Более того, даже когда у сети имеется действующий отдел ТП, зачастую у них недостаточно опыта для разработки новых предложений и, в частности, для интеграции УСВ видения в существующие пакеты или тренинги по оказанию ТП. Однако имеются несколько значимых исключений.

Например, несколько адаптированных к УСВ пакетов уже имеются в отрасли и доступны для использования при оказании ТП членам сети. К ним относятся: разработка SMART целей, измерение уровня бедности, финансовое образование ТОТ, инструменты для исследования рынка (см. **Блок 13**).

**Урок: Откуда сети привлекают техническую поддержку для своих членов; нахождение подходящей поддержки по УСВ – непростая задача**

Большинство сетей не обладают внутренним потенциалом в области ТП и вместо этого помогают МФО найти консультантов или провести мониторинг их работы. К сожалению, доступность местных консультантов и их потенциал по предоставлению высококвалифицированной технической поддержки остаётся на достаточно низком уровне, что является значительным препятствием для сетей и их членских организаций во внедрении УСВ. Например, **AMFIU** наняла местных консультантов, так как не была способна самостоятельно предоставить требуемую членам поддержку. Однако, сеть отметила, что ей пришлось создать систему мониторинга, чтобы не только следить за прогрессом членских организаций, но и контролировать качество получаемой членами внешней технической поддержки.

## Блок 13: Ключевые рекомендации по предоставлению эффективной поддержки по УСВ

- Сети, предоставляющие ТП как часть своей основной деятельности, должны обратиться к внешней поддержке, чтобы пересмотреть свои пакеты по ТП и убедиться, что они содержат раздел по УСВ.
- Подумайте над тем, чтобы разработать новые пакеты для ТП по наиболее стратегически важным и операционным вопросам (включая взгляд на них сквозь призму УСВ).
- Проверяйте квалификацию специалистов, предоставляющих ТП и рекомендуйте тех, у кого есть опыт в области УСВ.

## Приложение 1: Цели, мероприятия и основные результаты проекта Фонда СВ

Компонент по повышению осведомлённости		Компонент по внедрению
<b>Цели</b>	Сформировать осведомлённость и приверженность к Универсальным Стандартам среди большого числа МФО. Определить, какие МФО уже готовы принять Универсальные Стандарты.	Продемонстрировать, что основные методики Универсальных Стандартов могут быть внедрены.
<b>Деятельность</b>	Целевые информационно-просветительские кампании, в том числе презентации для МФО, Советов директоров и других местных заинтересованных сторон. Перевод Универсальных Стандартов на местные языки. Мероприятия по обмену опытом для сетей.	Определить по крайней мере 50 примеров существующих передовых практик и управленческих решений, поддерживающих реализацию основных методик, описанных Универсальными Стандартами. Детально задокументировать как минимум 20 примеров и инструментов в виде практических исследований, освещающих оперативные детали и экономическое обоснование для их использования. Оказать поддержку в улучшении практики в целях соблюдения Универсальных Стандартов в 10 странах, по меньшей мере для 70 МФО (в среднем 7 МФО в составе сети получают помощь в достижении полного/частичного соответствия выбранным разделам Стандартов). Инициировать тестирование Универсальных Стандартов и способствовать уточнению Стандартов Рабочей группой по социальному воздействию (РГСВ). Внести вклад в начатый РГСВ процесс разработки показателей и ориентиров для УСУСВ путём выявления конкретных решений практикуемых различными типами МФО, работающих в различных условиях. Разработать и протестировать практические подходы и инструменты с современными сетями, чтобы более широко их распространить в долгосрочной перспективе (например, менее опытные сети могут первоначально сосредоточиться только на повышении информированности).
<b>Предоставляемая поддержка</b>	Онлайн-тренинги по Универсальным Стандартам, организованные РГСВ на французском, английском и испанском языках. Основные коммуникационные материалы на 4 языках предоставлены РГСВ для использования сетями. Графические шаблоны коммуникационных материалов – для локализации на местные языки. Денежные средства для перевода Универсальных Стандартов на местные языки и/или создание информационных материалов (малые гранты размером до 2500 USD). Стипендии для участия в ежегодных встречах РГСВ.	Денежные средства сетям для проведения их работы (гранты размером 45000 USD). Стипендии для участия в ежегодных встречах РГСВ. Руководящие принципы для обсуждения Универсальных Стандартов с МФО и определения приоритетов для улучшений. Руководящие принципы для выявления передовых практик, инструментов, управленческих решений и шаблонов. Руководящие принципы для проведения семинаров по распространению инструментов среди членов сетей. Руководящие принципы по введению награды за обмен инструментами. Руководящие принципы по описанию результатов проведённых исследований.
<b>Основные результаты</b>	33 сети получили поддержку. 12 стипендий выданы МФО для участия в ежегодных встречах РГСВ. 2,523 МФО приняли участие в презентациях Универсальных Стандартов. 181 мероприятие по повышению осведомлённости было проведено. 1 видео об Универсальных Стандартах.	10 сетей и их члены поддержали внедрение УСВ. 2 стипендии выдано МФО и 23 сетям для участия в ежегодных встречах РГСВ. 37 МФО предоставили 133 управленческих инструментов и решений. 21 МФО полностью завершили планы по УСВ. 92 МФО улучшили свои практики, внедрив 1-3 улучшений. 28 исследований написаны для анализа передовых практик. 8 исследований и 1 видео переведены на английский, французский, испанский и русский языки.