

Кодекс Этики «Vision Fund AzerCredit»: Применение ценностей на практике¹



ПРЕДПОСЫЛКИ

Данное исследование подготовлено для особой аудитории – провайдеров микрофинансовых услуг, стремящихся к улучшению практик применения Универсальных Стандартов для управления социальным воздействием (УСУСВ)². Исследование представляет собой практический обзор процесса разработки и внедрения Кодекса Этики в «VF AzerCredit». Исследование содержит рекомендации по улучшению Кодекса, приведение его в большее соответствие с Универсальными Стандартами, а также общие выводы для практикующих специалистов. Написание данного документа было частью Проекта Фонда Социального Воздействия по внедрению УСУСВ³.

НБКО ООО «Vision Fund AzerCredit» было создано в 1996 году в Азербайджане в качестве программы World Vision по предоставлению кредитов (всемирная организация помощи и развития), чтобы помочь людям получить контроль над собственной жизнью и средствами к существованию. В 2003 году фонд «VF AzerCredit» был зарегистрирован в форме общества с ограниченной ответственностью и начал свою деятельность в качестве небанковской микрофинансовой организации.

Миссией «VF AzerCredit» является предоставление финансовых услуг, оказывающих положительное влияние на жизнь бедных слоёв населения. Основной целью «VF AzerCredit» всегда было предоставление кредитов тем, кто не в состоянии получить их у формального банковского сектора. Как вторая по величине МФО в стране, «VF AzerCredit» в настоящее время (по состоянию на июнь 2013 г.) обслуживает более 68610 клиентов (в том числе 34% женщин и 76% сельского населения) с помощью 8 филиалов и 22 отделений (см. **Таблицу 1** с основными производственными показателями). Фонд использует собственную инновационную систему для оценки уровня бедности, чтобы обеспечить охват малоимущих клиентов, а также отслеживать изменения с течением времени. В настоящее время самозанятые и малоимущие клиенты составляют более 88% портфеля организации.⁴

В настоящее время «VF AzerCredit» предоставляет широкий спектр финансовых продуктов, в том числе групповые и индивидуальные бизнес-кредиты, сельскохозяйственные кредиты, кредиты населению и семейные займы (на образование, ремонт/строительство

дома, медицинское обслуживание и т.д.) и кредитное страхование жизни. Фонд также оказывает нефинансовую поддержку, предоставляя информацию в виде буклетов для повышения финансовой грамотности, для оказания помощи женщинам, которые занимаются бизнесом, расширения их прав и возможностей, когда появляется возможность финансирования.

Фонд «VF AzerCredit» глубоко привержен своей миссии и клиентам. Лилиана Спасоевич, генеральный директор «VF AzerCredit», отмечает: «Мы всегда были очень консервативны – вместо того, чтобы стать крупнейшим игроком на рынке, мы сосредоточились на защите клиентов и предоставлении помощи в улучшении их жизни». С 2006 года, когда фонд принял участие в своём первом тренинге на тему УСВ (проведённом МФЦ), он стал ещё более осознанно относиться к управлению своими социальными целями и их достижению. В рамках этого тренинга, фонд прояснил свои цели и стратегию социального воздействия, занялся укреплением своих информационных систем по охвату малоимущего населения, а также усилением понимания клиентов.

В 2009 году «VF AzerCredit» стал первой азербайджанской МФО, прошедшей процедуру Комплексного Социального Рейтинга от Microfinanza⁵, получив рейтинг «ВВ», что указывает на высокую вероятность финансовой стабильности и достижение социальных целей. Последующий социальный рейтинг⁶ в 2011 году продемонстрировал улучшение показателей по всем направлениям, в результате чего рейтинг компании стал «ВВ+». Кодекс этики и бизнес-поведения «VF AzerCredit»,

Таблица 1: Ключевые показатели эффективности

| Область/год | 2010 | 2011 | 2012 |
|-----------------------------|--------|--------|--------|
| Клиенты | 35,880 | 47,232 | 59,751 |
| Кредитный портфель (тыс.\$) | 27,029 | 41,693 | 56,923 |
| PAR% (<30 дней) | 0.3% | 0.4% | 0.3% |
| Уход клиентов (%) | 45.1% | 6.3% | 20.3% |
| Клиенты-женщины | 41% | 31% | 34% |
| Сельские клиенты | 70% | 71% | 74% |
| Персонал (всего) | 277 | 282 | 457 |
| Текучесть кадров (%) | 6.0% | 6.0% | 9.0% |

¹ Автор: Кэтрин Е. Ноттс; при участии Лилианы Спасоевич, Илькина Зейналлы, Самира Джафарли, Парвиза Гасанова, Анара Алиев, Кинги Домбровской и Катажини Павляк. Особая благодарность Мехрибан Юсифовой за глубокое понимание вопроса и проявленное усердие. Рецензенты: Тони Шелдон, Амелия Гринбург, Патриция Рихтер, Арсен Коффи, Жаклин Мбабази, Джоэл Мвакиталу, Норма Розас Лисарраго и Лалейн М. Джоас.

² УСУСВ и стандарты и практики управления для всех МФО, стремящихся к достижению социальных целей:

www.sptf.info/spmstandards/universal-standards

³ Для получения подробной информации, см. www.mfc.org.pl/en/content/social-performance-fund

⁴ Собственная инновационная система для оценки уровня бедности «VF AzerCredit» классифицирует клиентов на уязвимых, выносливых, самозанятых и занимающихся предпринимательством бедных, а также на живущих в достатке.

⁵ Ознакомьтесь со следующим отчётом: www.mixmarket.org/sites/default/files/Azercredit_Social_Rating_Microfinanza_page_1.pdf

⁶ Ознакомьтесь со следующим отчётом: www.mixmarket.org/sites/default/files/social_rating_report_2011.pdf

ОБЗОР

разработанный в 2010 году, содержит многие основные практики из второго (обеспечение приверженности к социальным целям), четвёртого (ответственное отношение к клиентам) и пятого (ответственное отношение к персоналу) разделов УСУСВ. См. **Приложение 1** с информацией о том, как Кодекс отражает конкретные практики каждого из этих разделов.

Разработка данного Кодекса Этики в «VF AzerCredit» отражает два ключевых фактора. Во-первых, являясь нацеленным на выполнение миссии руководством, Кодекс делает возможным схожее понимание ценностей организации, а также их отражение в повседневной деловой практике. Это особенно верно для компании, работающей в постсоветском государстве, где низкий уровень как финансовой грамотности, так и доверия к финансовым институтам.

Во-вторых, Кодекс обозначает переход от неформального к формальному провозглашению своих ценностей. Ранее руководители полагались на сильную организационную культуру «VF AzerCredit», отражающую ценности и ожидания сотрудников. Спасоевич отмечает: «До появления у нас единой политики по данному вопросу руководство никогда не допускало неэтичного поведения». Этичное поведение было неотъемлемой частью деятельности организации, а руководство тщательно за этим следило. Однако с ростом организации появилась необходимость в разработке официального кодекса поведения, чтобы создать основу для обучения большого числа новых сотрудников и последующего контроля за соблюдением установленных правил (используя чёткие и конкретные показатели должного поведения). В конце концов, разрушить доверие клиента легко, а для его завоевания требуется время.

Этический кодекс является основополагающим документом для всех других внутренних политик и процедур. Он охватывает распределение обязанностей между сотрудниками для сохранения репутации организации. В основном это: целостность деловых отношений, защита физических и интеллектуальных активов, конфликт интересов, закупочная деятельность, развлечения, подарки и платежи, злоупотребление алкоголем и психоактивными веществами, использование систем связи компании, одежда и внешний вид, а также профессиональное поведение.

В некоторой степени Кодекс также охватывает некоторые проблемы, связанные с правами персонала и клиентов. К ним относятся: равные возможности занятости (права сотрудников), целостность и конфиденциальность клиентских данных и информации, являющейся собственностью (права клиентов).

Кодекс Этики – это письменный набор руководящих принципов, помогающий персоналу и руководству организации реализовывать свои ценности и этические стандарты во всех сферах своей деятельности.

РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ

Среди сильных сторон Кодекса Этики «VF AzerCredit» можно назвать следующие: Во-первых, он написан чётким и понятным языком, доступным для всего персонала. Во-вторых, прежде всего каждый раздел представляет общие принципы, а уже потом идёт список поведенческих ожиданий. Эта структура упрощает понимание, позволяя читателям быстро схватывать основные моменты. В-третьих, использование простого и привлекательного графического дизайна «вызывает у людей желание прочесть документ», – отмечает Мехрибан Юсифова, Менеджер по маркетингу и развитию продуктов. См. **Рисунок 1**: Образец страницы из Кодекса.

Разработка Кодекса Этики

Процесс разработки Кодекса Этики «VF AzerCredit», который продолжался два месяца, был, по словам участников, «довольно ясным» (более чётким, чем процесс внедрения). Как только Правление (состоящее из топ-менеджеров) определило необходимость разработки Кодекса, менеджеру по персоналу было поручено провести исследования и разработать исходный материал.

Рисунок 1: Образец страницы из Кодекса

1. Integrity of Business Relationships and Antitrust

VF AzerCredit will conduct its business honestly and ethically wherever we operate in the country. We will constantly improve the quality of our services, products and operations and will create and maintain a reputation for honesty, fairness, respect, responsibility, integrity, trust and sound business judgment.

VF AzerCredit will conduct business based on the principles of fair competition. No antitrust violations are accepted. Thus we will not enter into agreements with competitors to control prices, to boycott certain suppliers or companies or to allocate markets, products and territories.

VF AzerCredit will not compromise its principles for short-term advantage.

We expect our employees to:

- Clearly communicate our standards to the clients and business partners;
- Never involve in negotiations or agreements with competitors regarding pricing and/or allocation of customers and geographical areas;
- Suspend all activities if there is any suspect of unethical or inappropriate conduct.



Таблица 2: Объём работ, необходимых для разработки Кодекса

| Должность | Основная роль | Время |
|------------------------------------|--|-----------------|
| Наблюдательный Совет | Оценка и утверждение финальной версии Кодекса | 1 час |
| Генеральный директор | Оценка и дополнение проекта Кодекса | 2 часа |
| Заместитель генерального директора | Оценка и дополнение проекта Кодекса | 3 часа |
| Менеджер по персоналу | Исследование лучших практик и создание проекта Кодекса | 64 часа |
| Региональные менеджеры | Оценка и дополнение проекта Кодекса | 10 часов |
| Всего | | 80 часов |

См. **Таблицу 2** с описанием объёма работ, необходимых для разработки Кодекса.

Эта начальная фаза подготовки, проводимая менеджером по персоналу, предоставила руководству ряд источников (внутренних и внешних). К ним относятся:

Исследование существующих практик и политик

Фонд «VF AzerCredit» был создан в качестве программы «World Vision International» и, поэтому, изначально имел руководство по этике и политикам (введённых «World Vision») в области этического поведения. Сюда относятся политики касательно конфликта интересов (между личными и профессиональными интересами сотрудников), а также защиты детей (недопущение эксплуатации, злоупотреблений и невыполнения обязательств в семьях клиентов). Эти две политики стали первой частью заново разработанного Кодекса Этики и Делового Поведения.

Исследование внешних источников

Вторым шагом стал поиск лучших практик за пределами «VF AzerCredit», по всей отрасли, как в финансовом, так и в нефинансовом секторе. К ним относятся:

Сложившиеся практики местных банков и МФО: Когда «VF AzerCredit» работал с местными микрофинансовыми организациями, менеджер по персоналу исследовал их ожидания и руководящие принципы касательно этического поведения. В некоторых случаях, Кодексы Этики конкурентов находились в открытом доступе на сайтах и были доступны для изучения, что также послужило весьма полезным источником.

Международные практики в области микрофинансирования: Менеджер по персоналу изучал мнения экспертов и руководителей, которые были доступны в Интернете, чтобы убедиться, что проект Кодекса составлен в соответствии с лучшими международными практиками. Проводилось

«Наш Кодекс Этики является нематериальным способом завоевания доверия наших клиентов. Вы можете купить лучшую офисную мебель, но если персонал плохо относится к клиентам, то не будет никакого успеха,» – Анар Алиев, Кредитный менеджер

исследование информации, представленной Microfinance Gateway, CGAP и Рабочей группы по социальному воздействию.⁷

Нефинансовый сектор: Ряд местных и глобальных отраслей (например, нефтяная, газовая и телекоммуникации)⁸ добились значительного прогресса в разработке своих собственных этических кодексов, их опыт был полезен для определения проблемных областей и позволил получить примеры описания этических обязанностей соответствующей терминологией.

Проведение обсуждений внутри компании

После завершения начального этапа исследования (изучения внешних примеров и создания проекта Кодекса, как было описано выше) менеджер по персоналу начал обсуждение с руководством. Целью такого обсуждения было представление имеющихся результатов исследований, а также их использование в обсуждении ценностей и ожиданий топ-менеджмента относительно введения этического поведения. Как только был разработан проект Кодекса, менеджер по персоналу и Правление провели его последовательную оценку.

После внесения корректив в первоначальную версию, менеджер по персоналу пригласил региональных менеджеров принять участие в обсуждении (продолжительностью 3 часа) для получения дополнительной информации и гарантии исполнения ими обязательств в отношении Кодекса. В ходе встречи менеджер по персоналу представил региональным менеджерам детали проекта Кодекса и предложил им поделиться своим мнением для внесения корректив или улучшений.

Внедрение Кодекса Этики

С точки зрения внедрения Кодекса в повседневную деятельность «VF AzerCredit», имеется три ключевых момента, которые важно учесть: обучение персонала, аттестация/оценка деятельности персонала и внутренний аудит.

Осведомленность персонала путём его обучения

В соответствии с Основными практиками 2c.2 и 2d.2, каждый новый сотрудник при приёме на работу получает копию Кодекса Этики и подписывает форму,⁹ подтверждающую факт ознакомления с Кодексом и его понимание. Впоследствии все сотрудники проходят однодневный тренинг, первая половина которого состоит

⁷ См. www.microfinancegateway.org, www.cgap.org и www.sptf.info

⁸ См. Кодекс Этики компании «Бритиш Петролеум»: www.bp.com/content/dam/bp/pdf/Code-of-conduct/Code_of_Conduct_2011.pdf

⁹ Скачать форму: https://dl.dropboxusercontent.com/u/85004503/AzerCredit_COEBC_signatory_form.docx

из обсуждения Кодекса Этики (четыре часа). После презентации миссии и структуры МФО на тренинге детально рассматриваются все разделы Кодекса. Таким образом, первостепенной задачей организации является обучение персонала при вступлении в ряды сотрудников «VF AzerCredit».

Регулярная проверка на соответствие

В то время как Кодекс этики не является официальной частью системы мотивации, в процесс оценки персонала включены определённые цели в области этики, соответствующие Основным практикам 2d.2, а именно: «Отсутствие дисциплинарных вопросов в соответствии с Кодексом Этики и Делового Поведения за период времени (год)». Руководители среднего звена используют процесс оценки для инициации неформального обсуждения этических вопросов со своим персоналом, чтобы проверить понимание и подчеркнуть важность соблюдения.

Персонал также ежегодно проходит проверку в рамках более широкой оценки компетентности. Такой тест включает несколько вопросов по этическому поведению (см. **Блок 1** с примерными вопросами). Если агрегированные результаты оценки персонала или оценки компетентности выявляют пробелы в выполнении лучших практиках, отдел кадров организует для всех сотрудников последующую подготовку в целях решения данного вопроса. Формат такого обучения зависит от изучаемой темы: варьируясь от одночасового тренинга до тренинга продолжительностью в полдня, при необходимости. В среднем, по оценке менеджера по персоналу, сотрудники проходят курс повышения квалификации по Кодексу Этики каждые два года. Для устранения пробелов на индивидуальном уровне руководство использует устное объяснение, устное предупреждение, письменное предупреждение или формальный выговор, в зависимости от сложности случая.

Интеграция Кодекса в функцию внутреннего аудита

По мнению «VF AzerCredit», неэтичное поведение создаёт риск для организации. Таким образом, проведение

ежегодного аудита филиала предоставляет возможность систематически контролировать соблюдение различных политик организации, в том числе Кодекса Этики (в соответствии с Основными практиками 2d.3). Парвиз Гасанов (Внутренний аудитор) описывает: «Мы начинаем с информации по кредитам из системы контроля займов и проверяем наличие у клиентов риска чрезмерной задолженности. Существуют строгие критерии, которые размещены в условиях наших кредитов». К ним относится проверка информации от кредитных бюро, включённой в профиль каждого клиента. Далее проводятся исследования качества работы каждого кредитного специалиста с учётом отзывов менеджера, коллег, клиентов, а также с проведением персонального интервью. Отзывы сотрудников и клиентов собираются с использованием опросника из 20 вопросов, касающихся качества обслуживания и этических положений, таких как неприкосновенность частной жизни, прозрачность и защита прав детей. Проверяемые аудитором области для каждого случая описаны в **Блоке 2** (на обороте).

Полученные данные группируются в отчёте об аудите филиала, предоставляемого Правлению для изучения и отзывов. Отчёт содержит сравнительную информацию по всем рискам, существующим в настоящее время по сравнению с прошлой деятельностью (для выявления тенденций с течением времени) как на уровне всего филиала, так и кредитного специалиста. Важно отметить, что риски оцениваются по различным уровням (уровни и оценка рисков отображены в **Приложении 2**). Также **Приложение 2** содержит примеры (с изменёнными названиями филиалов) о том, как представлена данная информация. (Обратите внимание, что в отчёте содержится информация обо всех рисках организации, а не только касающихся Кодекса Этики).

Все интересующие вопросы рассмотрены и согласованы между аудиторской группой и руководством, а финальный отчёт отправляется в аудиторский комитет на уровне Наблюдательного совета. В соответствии с политикой внутреннего аудита, негативный отчёт (на уровне филиала или кредитных специалистов) влечёт за собой принятие различных мер (см. **Приложение 2**) в зависимости от серьёзности нарушения (по решению Дисциплинарного комитета):

- При незначительных нарушениях применяется предупредительное письмо
- При плохом общем отчёте отдел кадров будет проводить для филиала соответствующее обучение
- Серьёзные нарушения норм персоналом приведут к немедленному прекращению трудового договора.

При возникновении серьёзных проблем, обсуждение проводится на уровне Наблюдательного совета, где утверждаются меры по их устранению. Гасанов считает,

Блок 1: Пример тестовых вопросов по этическому поведению¹⁰

Что может ожидать персонал относительно агрессивного поведения и дискриминации? Против нарушения какого антимонопольного законодательства выступает «VF AzerCredit»? Какова цель Кодекса Этики и Делового Поведения? Каких ценовых соглашений мы придерживаемся? Что мы подразумеваем под интеллектуальными ресурсами нашей организации? Каковы ожидания организации от персонала по вопросам защиты детей?

что из 2000 проблемных вопросов, выявляемых ежегодно в процессе аудиторской проверки, примерно 300 будут связаны с Кодексом Этики, а 2-4 из них будут достаточно серьезными, чтобы быть доведёнными до сведения Наблюдательного совета.

УЛУЧШЕНИЕ КОДЕКСА

У Кодекса Этики имеется ряд областей возможных для улучшения и большего соответствия УСУСВ. Они делятся на три основные категории: поддержание постоянной обратной связи с персоналом, более глубокое понимание этических вопросов, пересмотр политики «нулевой терпимости» просрочек в МФО, а также повышение контроля за соблюдением правил.

Блок 2: Аудит этического поведения

Области проверки персонала:

Знаком ли сотрудник с Кодексом Этики?

Может ли сотрудник перечислить права клиентов?

Какое поведение считается неприемлемым в соответствии с политикой «нулевой терпимости» к нарушениям в МФО?

Что думает сотрудник о стратегии и управлении МФО?

Вносил ли сотрудник какие-либо предложения или инновации, которые были отклонены руководством?

Сталкивался ли сотрудник с притеснениями любого вида со стороны коллег?

Случалось ли сотруднику узнавать о случаях взяточничества или преступного поведения коллег?

Доволен ли сотрудник своей позицией и заработной платой?

Общие предложения и жалобы.

Области проверки клиентов:

Посещал ли кредитный специалист бизнес клиента?

Сталкивался ли клиент с какими-либо неудобствами или плохим отношением со стороны любого сотрудника?

Приходилось ли клиенту вносить дополнительную плату, чтобы ускорить процесс получения кредита (в качестве взятки)?

Проверка даты подачи заявки и даты выдачи кредита, для контроля проведения операции в приемлемые сроки

Сравнение данных бизнес-плана с фактическими

Проверка статуса чрезмерной задолженности клиента

Проверка, что дети клиента получают формальное образование, а не заниматься бизнесом или работают (недопущение детского труда)

Проверка, что деятельность клиента не загрязняет окружающую среду, а возникающие экологические проблемы фиксируются и решаются.

«Честность – это намного больше, чем просто взаимоотношения между персоналом и клиентом. Это также целостность имеющейся у наших клиентов информации,» – Парвиз Гасанов, Внутренний аудитор

Формирование и поддержание постоянной обратной связи

Когда речь идёт о этическом поведении, в некоторых случаях важную роль играет двусторонний диалог с персоналом, обеспечивая возможность активного участия сотрудников в процессе разработки Кодекса, гарантируя право персонала реагировать на обвинения против них (и обжаловать решения в случае необходимости), а также создавая условия для получения отзывов относительно обновления/поддержания актуальности содержания Кодекса с течением времени. В частности, последние два пункта должны быть детализированы в самом Кодексе.

Глубокое понимание вопросов этики

Кодекс Этики «VF AzerCredit» регулирует ответственность персонала за обеспечение положительного имиджа организации. В меньшей степени он охватывает вопросы, связанные с правами сотрудников на справедливое обращение и правами клиента на ответственное отношение к ним. Кодекс не включает положения об ответственности руководства за отстаивание и защиту репутации организации, а также её миссии. Все четыре аспекта этики заключаются в Универсальных Стандартах и должны быть включены в Кодекс Этики «VF AzerCredit» для укрепления его роли в качестве основополагающего документа для организации.

См. **Приложение 1** с информацией об отражении в Кодексе более широких этических вопросов и об имеющихся пробелах. Эти дополнительные положения относятся к правам сотрудников (на справедливое обращение и заработную плату, льготы, хорошие условия труда, безопасность труда, недискриминацию, свободу объединений и подачу жалоб) и правам клиента (Принципам Защиты Клиентов). В дальнейшем «VF AzerCredit» должен рассмотреть вопрос об обновлении Кодекса и определить общие принципы или ценности, стоящие за этими правилами, опираясь на конкретную политику, которая содержит практическую информацию относительно ожиданий, функций, обязанностей, прав, контроля и санкций.

Определение прав клиентов в отношении просрочек

Вопрос о приемлемых методах взыскания долгов неоднократно поднимался в УСУСВ. Исторически сложившийся в отрасли подход «нулевой терпимости» просрочек является одним из наиболее важных

недостатков в области защиты клиентов – все большее число МФО переходит на клиентоориентированный подход вместо платёжного. Данная стратегия делает акцент на возврат к превентивным мерам и очень тщательную оценку платёжеспособности клиента, а также распознавание ситуаций, когда требуется реструктуризация просроченных кредитов.

Важно отметить, что подход «VF AzerCredit» (как описано в его политике по управлению просрочками и защите интересов клиента) подчёркивает роль профилактических мер в предотвращении чрезмерной задолженности и просрочек (в том числе эффективной оценки бизнеса и размера кредита). Тем не менее, выявлено, что среди действий, которые необходимо предпринять после обнаружения проблемы, большее внимание уделяется восстановлению платежей и/или залогу, чем работе с клиентом по выявлению и разрешению проблемы. Для данной ситуации сформулированы две рекомендации:

- Включение в Кодекс Этики положений о правах клиентов в напряжённый период погашения долга
- Пересмотр политики управления просрочками для подтверждения приверженности организации работе с клиентами по разрешению проблем с платежами (различными средствами, включая реструктуризацию долга).

Закрепление правил и практики их соблюдения

Последний раздел Кодекса Этики «VF AzerCredit» посвящается его соблюдению (стр. 21), он включает в себя обязанности сотрудников по соблюдению Кодекса, политики, предупреждения нарушений, санкции за нарушение Кодекса, требования и призыв для руководителей о необходимости подавать пример своим сотрудникам. Обзор данного раздела обращает внимание на ряд потенциальных улучшений:

Краткое объяснение процесса мониторинга и оценки

Персонал должен знать, какое отношение имеет Кодекс к ежегодному процессу проведения оценки и аудита. (См. Основные Практики УСУСВ 5b.3)

Разъяснение процедур применения санкций

Необходимо добавление отсылок на конкретную политику по применяемым дисциплинарным процедурам; например, «Подробную информацию о нарушении Кодекса, связанном с [название файла], см. в [место расположение]» (См. Основные Практики УСУСВ 2d.3)

Разъяснение скользящей шкалы санкций за нарушения Кодекса

Достигается чётким указанием на то, какие нарушения считаются грубыми (и ведут к немедленному прекращению трудовых отношений). (См. Основные Практики УСУСВ 2d.3)

Описание процесса обучения персонала положениям Кодекса

Объединение положений об ответственности за нарушение Кодекса с положениями о правах доступа к обучению и помощи (в том числе постоянные курсы повышения квалификации). (См. Основные Практики УСУСВ 2d.2)

Интеграция клиентов в систему мониторинга за соблюдением Кодекса

Клиенты должны знать о существовании Кодекса, их праве на обращение в случае нарушений, а также средствах, которыми можно воспользоваться без опасения за последствия. (См. Основные Практики УСУСВ 4e.1)

ПРЕИМУЩЕСТВА И ИЗДЕРЖКИ

Для «VF AzerCredit» гордость персонала за свою работу и подобающее поведение являются важнейшими преимуществами наличия Кодекса Этики.

Пожалуй, самым большим плюсом наличия Кодекса Этики для «VF AzerCredit» является следующая нематериальная выгода: «Мы поступаем согласно нашим ценностям на каждом этапе нашей деятельности и гордимся этим», - описывает Илькин Зейналлы, Менеджер по персоналу. Помимо этого, важной ролью Кодекса является обучение персонала и формирование организационной культуры. Самир Джафарли (Заместитель генерального директора) отмечает: «Большинство наших новых сотрудников составляют молодые люди, принятые на работу сразу после университета. Они не имеют никакого опыта работы, и Кодекс помогает нам задать тон их трудовой деятельности. С момента его появления явно улучшилась функция обслуживания клиентов персоналом наших подразделений».

На разработку Кодекса «VF AzerCredit» потребовалось в общей сложности 80 часов рабочего времени персонала (или примерно две человеко-недели). Вложенные инвестиции кажутся не напрасными, т.к. смогли унифицировать поведение персонала и обозначить ценности. Текущие затраты на внедрение являются маргинальными, так как Кодекс интегрирован в существующие процессы (см. Таблицу 3). Оценка финансовых и социальных результатов наличия Кодекса была бы непомерно дорогой, но легко найти иные варианты. Без подобных систем репутация организации и благополучие её клиентов окажутся под угрозой. Без сомнения, по имеющимся неофициальным данным, клиентоориентированная этика организации работает. Генеральный директор Лилиана Спасоевич отмечает: «Наши конкуренты принимают более агрессивный подход к росту и развитию. Клиенты часто уходят к таким организациям, но потом через пару лет возвращаются, сообщая, что они очень рады вернуться к нам»!

СОВЕТЫ ОТ «VF AZERCREDIT»

Основываясь на своём опыте, «VF AzerCredit» сформировал основные рекомендации по разработке и внедрению Кодекса Этики:

Начните с того, что у Вас уже есть: Если в компании сформирована сильная организационная культура, то Кодекс должен укрепить уже имеющиеся и применяемые персоналом ценности. Компании же со слабой организационной культурой стоит закрепить «желательные положения» (чего мы хотим достичь?).

Включите лучшие международные практики с учётом местных реалий: Примеры других организаций¹¹ и отрасли послужат важным руководством при разработке вашего Кодекса. Тем не менее, культура и этика тесно переплетаются: так стандарт из Кодекса американской частной компании может быть не актуален для вашего контекста. Разрабатывайте стандарты, которые подойдут именно Вам.

Более серьезно отнеситесь к оценке мнения руководства: Нужно привлечь всех сотрудников в процесс разработки Кодекса, особенно сотрудников других офисов – они работают непосредственно с клиентами, поэтому их мнение и информация имеют решающее значение. Однако опыт «VF AzerCredit» показывает, что для создания сильного и надёжного Кодекса ещё более важно взвесить мнение руководства и менеджмента, а также тех сотрудников, у которых есть иная точка зрения.

Создайте «живой» документ: Если Кодекс Этики будет просто книгой на полке, он не сможет выполнить своё назначение. Должен присутствовать постоянный мониторинг, а также приниматься немедленные и адекватные меры.

Блок 3: Фонд Социального Воздействия

Фонд Социального Воздействия (Фонд СВ) созданный для сетей, с целью популяризации новых Универсальных Стандартов по Управлению Социальным Воздействием. Фонд СВ работает с 10 сетями, которые реализуют 18-месячные проекты, документирующие процесс обучения и опыт, связанный с инновационными решениями в области внедрения основных практик Универсальных Стандартов. Фонд также поддерживает своих партнеров в достижении полного или частичного соответствия одному или нескольким Универсальным Стандартам. Центр Микрофинансирования (МФЦ), являясь ресурсным центром и сетью, действующей в странах Европы, Центральной Азии и за их пределами руководит Фондом СВ, при финансовой поддержке Фонда Форд.

Таблица 3: Усилия, необходимые для внедрения Кодекса (предполагаемые)

| Отдел | Действия | Время |
|-------------------------|---|-----------------------------------|
| Отдел кадров | Тренинг | 4-часовые тренинги |
| Отдел кадров | Аттестация персонала | 5-15 мин на сотрудника |
| Внутренний аудит | Мониторинг соответствия на уровне филиала | 20% общего времени аудита филиала |
| Руководство | Обзор всех нарушений Кодекса и принятие необходимых мер | 3 часа в месяц |
| Дисциплинарная комиссия | Изучение значимых нарушений | 1 час в месяц |
| Наблюдательный совет | Обсуждение особо важных нарушений | 1 час в месяц |

Дополнительная информация

Основные документы «VF AzerCredit»:

Кодекс Этики: https://dl.dropboxusercontent.com/u/85004503/Azercredit_Code_of_Ethics_and_Business_Conduct.pdf

Процедуры рассмотрения жалоб: https://dl.dropboxusercontent.com/u/85004503/Azercredit_Grievance_Procedure_for_Staff.pdf

Политика по борьбе с мошенничеством: https://dl.dropboxusercontent.com/u/85004503/AzerCredit_Anti_Fraud_Policy.rtf

Политика защиты клиентов: https://dl.dropboxusercontent.com/u/85004503/AzerCredit_Client_Protection_Policy.doc

Информация о партнерах проекта:

«VF AzerCredit»: www.azercredit.az, www.mixmarket.org/mfi/azercredit

Центр Микрофинансирования: www.mfc.org.pl

Сайт Рабочей группы по социальному воздействию: www.sptf.info

Приложение 1: Сравнение Кодекса Этики «VF AzerCredit» с УСУСВ

| Основные практики | | Кодекс «VF AzerCredit» |
|-------------------|--|---|
| 2a.2 | Члены Правления организации должны соблюдать Кодекс Этики. | + Члены Правления должны подписать Кодекс. + Соблюдение Кодекса проверяется внешним аудитом. |
| 2c.2 | Культура организации повышает уровень осведомлённости и заботы о справедливом и ответственном обращении с клиентами. | + Кодекс описывает основные этические ожидания от профессионального поведения. + Кодекс был утверждён Правлением. + Сотрудники официально подписали Кодекс при трудоустройстве. o В Кодексе существуют пробелы в ключевых аспектах защиты клиентов, большинство из которых включены в политику защиты клиентов. Этическое взыскание долгов остаётся проблемной областью. |
| 2d.2 | Организация обеспечивает обучение и оценивает, как сотрудники выполняют свои должностные обязанности как социального, так и финансового воздействия. | + Одной из составляющих оценки персонала является оценка его этического поведения. |
| 2d.3 | Организация внедряет политики по продвижению этики и предотвращению мошенничества. | + Одной из составляющих оценки персонала и процесса внутреннего аудита является оценка его этического поведения. o Санкции за неэтичное поведение закреплены в Дисциплинарных правилах и процедурах, а не в Кодексе. o Справедливые условия труда персонала (уровень заработной платы) не охвачены Кодексом. |
| 4c.1 | Организация детально описала, что является приемлемой практикой взыскания долгов. | + Политика управления просрочками делает упор на предотвращении дефолта. o Руководство по поведению персонала в случае дефолта ограничено порядком и эскалацией уведомлений о погашении. Отсутствуют положения об этическом поведении и критерии для реструктуризации. Таким образом, «VF AzerCredit» придерживается политики «нулевой терпимости». |
| 4c.5 | Организация информирует клиентов об их правах. | o Политика защиты клиентов содержит процедуры рассмотрения жалоб клиентов. Кодекс Этики должен подтвердить позицию по обучению клиентов положениям Кодекса, их праву жаловаться на нарушения этических норм и процедур, не опасаясь негативных последствий со стороны организации. |
| 4d.1 | В организации имеется политика конфиденциальности и соответствующая система технологий. | + Вторая часть Кодекса содержит положения по целостности и конфиденциальности информации. |
| 5a.1 | Письменный вариант Кадровой политики доступен для всех сотрудников, соответствует существующему национальному законодательству и объясняет права работников, касающиеся заработной платы, пособий, условий труда, безопасности труда, недискриминации, свободы объединений и разрешения на подачу жалоб. | + Кодекс закрепляет принципы недискриминации (часть девятая). o Процесс рассмотрения жалоб закреплён в Порядке рассмотрения жалоб для персонала с отсылками на Кодекс Этики. o Пробелами Кодекса остаются права работников на справедливые условия труда, заработную плату, льготы и свободу объединений. Они указаны в других документах, таких как стандартные условия трудового договора и политика оценки квалификации персонала. |
| 5a.3 | Организация принимает и рассматривает жалобы сотрудников в рамках официальной и конфиденциальной системы подачи и рассмотрения жалоб, которая защищает работников от негативных последствий со стороны организации в случае подачи жалобы. | o Процесс рассмотрения жалоб изложен в Порядке подачи жалоб для персонала с отсылками на Кодекс Этики. |

Приложение 2: Определение, оценка и контроль рисков

Таблица А2: Различия между уровнями риска

| Уровень риска | Определение | Действие руководителя | Мошенничество | Умышленное нарушение? | Материальный риск? | Нарушение политики? |
|---------------------|--|---|---------------|-----------------------|--------------------|---------------------|
| Недопустимый | Исследования выявили серьёзные риски. Обычно к ним относятся мошенничество или умышленные нарушения политик. | Срочные меры: письменное предупреждение или увольнение сотрудника | ДА | ДА | ДА/НЕТ | ДА |
| Значительный | Исследования выявили риски в области финансов или контроля, которые могут привести к серьёзным последствиям и потерям. Часто включает мошенничество или серьёзные нарушения политик. | Тщательный мониторинг, выдача письменного или устного предупреждения. | ДА/НЕТ | ДА | ДА/НЕТ | ДА |
| Средний | Исследования не выявили финансовых рисков, но длительные нарушения могут привести к недостаточному контролю. | Усиление контроля процесса и проведение обучения персонала. | НЕТ | ДА/НЕТ | ДА/НЕТ | ДА |
| Ограниченный | Исследования не выявили рисков в области финансов или контроля, а нашли лишь ошибки или мелкие процедурные нарушения. | Устранение недостатков в процедурах контроля. | НЕТ | ДА/НЕТ | НЕТ | ДА/НЕТ |

Блок А2: Оценка рисков

Каждый критерий аудита рисков имеет своё значение:

Недопустимый=0.4 Значительный=0.3 Средний=0.2 Ограниченный=0.1

Далее число, относящееся к каждой категории, умножается на число выявленных случаев и делится на число контрольных проб для данной категории; затем подводится итог.

Пример: Профиль специалиста X был оценён на примере 10 проб. Расчёт выглядит следующим образом:

$$(1 * 0.4 / 10) + (3 * 0.3 / 10) + (3 * 0.2 / 10) + (5 * 0.1 / 10) = 0.24$$

Для полной оценки портфолио кредитного специалиста команда аудиторов применяет следующую шкалу:

0 > x > 0.1: Ограниченный риск 0.1 > x > 0.2: Средний риск 0.2 > x > 0.3: Значительный риск

x > 0.3: Недопустимый уровень риска.

Соответственно, наш пример кредитного специалиста (с риском в 0.24) подпадает под категорию «Значительного риска» и должен повлечь письменное или устное предупреждение или тщательный мониторинг.

Приложение 2: Определение, оценка и контроль рисков

Рисунок А2-1: Отчёт по рискам на уровне филиала (существующий процент и тенденции)

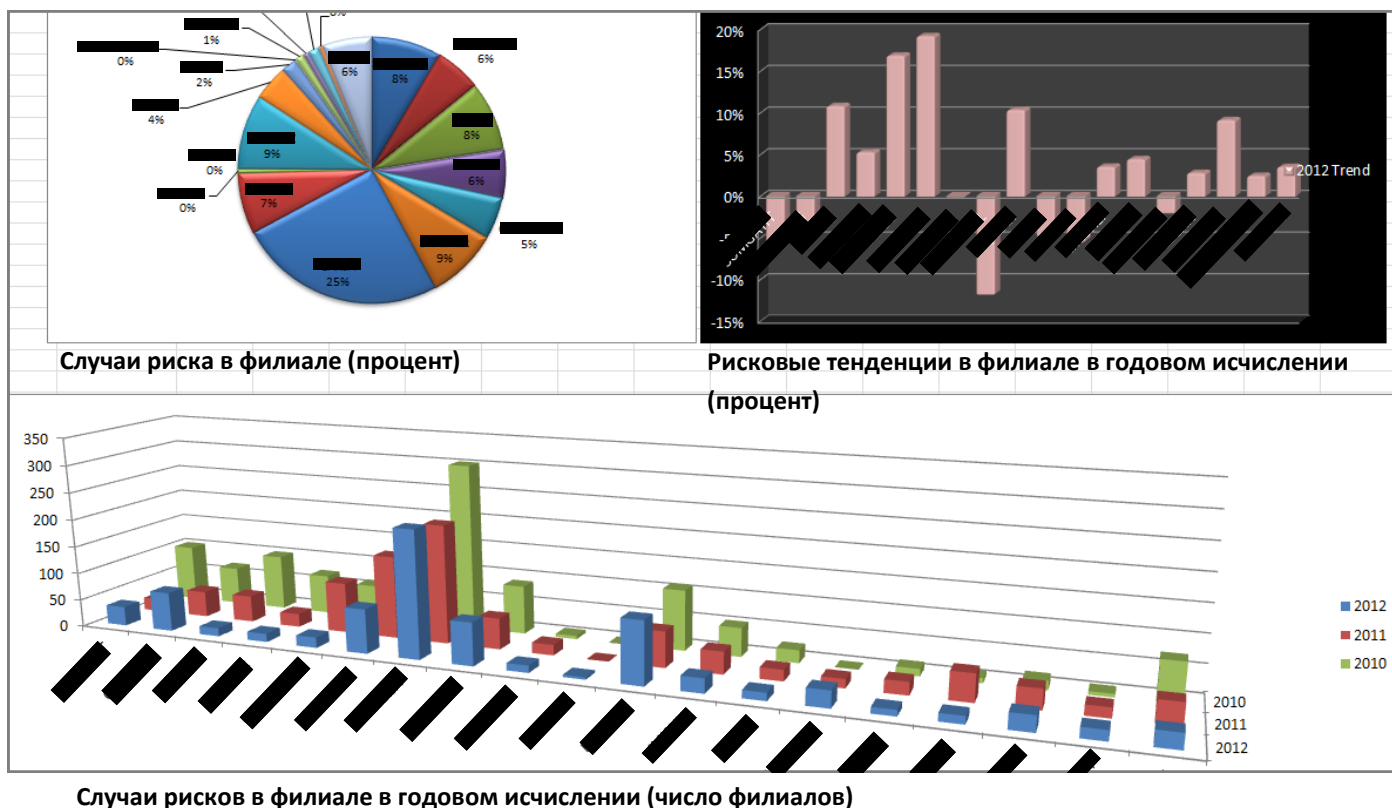


Рисунок А2-2: Отчёт по рискам на уровне персонала

| | | | | | |
|------------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|--|
| | | 3 | 1 | 4 | АУДИТОРСКОЕ ЗАКЛЮЧЕНИЕ: Профиль М----- И----- ухудшился на 0,405% и был оценён как «С высоким риском» |
| М----- И----- | | | | | |
| Контрольные пробы | | 20 | 12 | 5 | |
| Результаты аудита | | 2 | 4 | 0 | |
| Категория риска | Всего | 2010 | 2011 | 2012 | |
| Значительный | 3 | 1 | 2 | | Два или более кредита были получены одним и тем же членом семьи на один и тот же вид бизнес-деятельности. |
| Средний | 2 | 1 | 1 | | Клиент перевёл кредит на другого человека. |
| Ограниченный | 1 | 1 | | | Отсутствует регистрационная форма с адресом проживания клиента. |

Отчёт по рискам отдельного сотрудника