



Smart Operations

Руководство для Финансовых организаций по внедрению
Принципов Защиты Клиентов во все сферах своей
деятельности



Smart Campaign

Smart Operations

Руководство для Финансовых организаций по
внедрению Принципов Защиты Клиентов во все
сферах своей деятельности

Содержание

Введение	3
Структура инструмента.....	4
Как пользоваться данным инструментом	4
Обзор ключевых обязанностей каждого структурного подразделения по защите клиентов	5
Принципы защиты клиентов (ПЗК).....	8
Структурное подразделение: Административное руководство	9
ПЗК: Надлежащая разработка и поставка товара	9
ПЗК: Предупреждение чрезмерной задолженности	11
ПЗК: Прозрачность	14
ПЗК: Ответственное ценообразование	17
ПЗК: Справедливое и уважительное отношение к клиентам	17
ПЗК: Конфиденциальность данных клиентов	19
ПЗК: Механизмы рассмотрения и разрешения жалоб.....	21
Структурное подразделение: Отдел исследований и разработок.....	22
ПЗК: Надлежащая разработка и поставка товара	22
ПЗК: Прозрачное ценообразование.....	24
ПЗК: Механизмы рассмотрения и разрешения жалоб.....	24
Структурное подразделение: Отдел управления продукцией.....	25
ПЗК: Предупреждение чрезмерной задолженности	25
ПЗК: Прозрачное ценообразование.....	25
ПЗК: Справедливое и уважительное отношение к клиентам	27
ПЗК: Механизм рассмотрения и разрешения жалоб	28
Структурное подразделение: Кадровая служба	29
ПЗК: Предупреждение чрезмерной задолженности	29
ПЗК: Прозрачное ценообразование.....	30
ПЗК: Справедливое и уважительное отношение к клиентам	30
ПЗК: Механизмы рассмотрения и разрешения жалоб.....	33
ПЗК: Конфиденциальность данных клиентов	33
Структурное подразделение: Отдел рекламы и продвижения товаров	34
ПЗК: Предупреждение чрезмерной задолженности и прозрачное ценообразование....	34
ПЗК: Конфиденциальность данных клиентов	34
ПЗК: Механизмы рассмотрения и разрешение жалоб.....	35
Структурное подразделение: Отдел продаж и специалисты по работе с клиентами	36
ПЗК: Предупреждение чрезмерной задолженности	36
ПЗК: Прозрачное ценообразование.....	36
ПЗК: Справедливое и уважительное отношение к клиентам	38
ПЗК: Конфиденциальность данных клиентов	38
ПЗК: Механизмы рассмотрения и разрешение жалоб.....	39
Структурное подразделение: Финансовый отдел	40
ПЗК: Предупреждение чрезмерной задолженности	40
ПЗК: Ответственное ценообразование	40
ПЗК: Справедливое и уважительное отношение к клиентам	40

Структурное подразделение: Отдел управления рисками.....	41
ПЗК: Предупреждение чрезмерной задолженности	41
ПЗК: Прозрачное ценообразование.....	42
ПЗК: Справедливое и уважительное отношение к клиентам	43
ПЗК: Конфиденциальность данных клиентов	44
ПЗК: Механизмы рассмотрения и разрешения жалоб.....	45
Структурное подразделение: Юридический отдел.....	47
ПЗК: Прозрачное и ответственное ценообразование.....	47
ПЗК: Справедливое и уважительное отношение к клиентам	48
ПЗК: Конфиденциальность данных клиентов	49
ПЗК: Механизм рассмотрения и разрешения конфликтов.....	49
ПЗК: Предупреждение чрезмерной задолженности	50
ПЗК: Справедливое и уважительное отношение к клиентам	51
ПЗК: Конфиденциальность данных клиентов	51
ПЗК: Механизмы рассмотрения и разрешения жалоб.....	52
Структурное подразделение: Отдел по работе с клиентами и возражениями.....	53
ПЗК: Механизмы рассмотрения и разрешения жалоб.....	53

Введение

С целью обеспечения необходимой защиты клиентов Финансовые организации (ФО) должны вовлекать в процесс сотрудников каждого структурного подразделения. Вместо того чтобы создавать «отдельный проект» и назначать отдельных сотрудников ответственными за защиту клиентов, ФО должны разделить ответственность по клиентской защите среди всех структурных подразделений. Данный инструмент предлагает соответствующие роли для 11 общих сфер микрофинансовых операций. ФО могут использовать данный инструмент для делегирования полномочий по клиентской защите каждому структурному подразделению и для понимания, каким образом распределены обязанности между подразделениями.

11 структурных подразделений, рассматриваемых в настоящем инструменте, включают:¹

1. Административное руководство² (с. 9)
2. Отдел по исследованиям и разработкам (с. 9)
3. Отдел по управлению продукцией³ (с. 9)
4. Кадровая служба (с. 9)
5. Отдел рекламы и продвижения товаров (с. 10)
6. Отдел продаж и специалисты по работе с клиентами⁴ (с. 10)
7. Финансовый отдел (с. 10)
8. Отдел управления рисками⁵ (с. 10)
9. Юридический отдел (с. 10)
10. Отдел информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) (с. 11)
11. Отдел по работе с клиентами и возражениями (с. 11)

Меры по защите клиентов требуют взаимодействия множества структурных подразделений. Исходя из этого, обязанности, назначенные одному подразделению, могут иметь отношение и к другим смежным подразделениям.

¹ Ввиду того, что в каждой финансовой организации могут быть свои структурные подразделения, данный инструмент должен применяться в соответствии с организационной структурой и согласно рекомендациям для каждого отдела или сотрудника, которые наиболее подходят под указанные выше категории.

² Сюда входят руководители высшего звена и Совет директоров.

³ Сюда входит управление продукцией и услугами, в том числе управление кредитными операциями, сбережениями, платежными операциями, страхованием и др.

⁴ Сюда входят сотрудники, работающие с клиентами на постоянной основе, в том числе кредитные агенты, кассиры и агенты по инкассо и др.

⁵ Сюда входит внутренний аудит.

Структура инструмента

В разделе 1 (страницы 7-8) описывается значение каждого из 11 структурных подразделений в области защиты клиентов.

В разделе 2 (страницы 9-57) перечислены 11 структурных подразделений и их ответственность в области защите клиентов. Там, где применяются существующие [инструменты защиты клиентов](#), представлен их список для дальнейшего использования.

Как пользоваться данным инструментом

В данном инструменте перечислены задачи по защите клиентов для каждого структурного подразделения финансовой организации. Каждая организация может решить, как применять инструмент: в качестве руководства по внедрению системы защиты клиентов в каждую из сфер своей деятельности *в целом* или *частично* — как руководство по внедрению системы защиты клиентов в отдельные структурные подразделения.

Организация может применять данный инструмент для:

- **Проведения оценки и изменений в одном отделе.** Например, организация может рассматривать Кадровую службу в качестве наиболее значимого подразделения и, таким образом, применять инструмент для улучшения применяемых в отделе мер по защите клиентов. Организация может опять начать использовать данный инструмент, как только она будет готова оценить и улучшить работу другого отдела.
- **Оценки работы всей организации.** Один человек, например директор, или группа людей, например, Совет директоров могут применять данный инструмент для оценки соответствия деятельности каждого отдела инструкциям, прописанным в инструменте, а также для разработки стратегии по проведению организационных изменений. Инструмент может быть полезным в разработке такой стратегии, включая:
 - Выявление областей, наиболее остро нуждающихся в улучшении.
 - Определение приоритетных принципов защиты клиентов, требующих улучшения.
- 1. **Понимания, как распределены обязанности по защите клиентов между отделами.** Организации могут применять перекрестные ссылки для понимания того, как изменения в политике или методах работы одного отдела повлекут за собой изменения в другом отделе. К примеру, организация может понять, каким образом улучшения в отделе по исследованиям и разработкам зависят от улучшений, проводимых в отделе по управлению продукцией, и какое значение они имеют друг для друга. Понимание такового ускорит процесс совершенствования процедур по защите клиентов во всей организации.

Обзор ключевых обязанностей каждого структурного подразделения по защите клиентов



Административное руководство

Задача Административного руководства заключается в донесении информации о важности и преимуществах защиты клиентов для мотивирования сотрудников и обеспечения разработки и внедрения рациональных политик и процедур. Административное руководство также задает направление организационной культуры и ценностей. Приверженность Совета директоров и высшего руководства принципам защиты клиентов является неотъемлемым условием успешного внедрения подобных практик среди остальных сотрудников.



Отдел по исследованиям и разработкам

Данный отдел занимается разработкой продукции, удовлетворяющей потребности клиентов. Посредством проведения исследования рынка и оценки удовлетворенности клиентов отдел предоставляет ценную для организации информацию для создания необходимых товаров и предоставления клиентам востребованных услуг.



Отдел по управлению продукцией

Отдел осуществляет контроль над поставкой товаров и услуг клиентам. Отдел также обеспечивает соблюдение на оперативном уровне процедур и политик по защите клиентов, установленных на уровне Административного руководства.



Кадровая служба

Кадровая служба (HR) имеет большое значение для создания культуры высоких стандартов этики поведения в организации. Этический кодекс, разрабатываемый службой HR, и политики найма, обучения и оценки позволяют определить, насколько справедливо и уважительно сотрудники относятся к клиентам.



Отдел рекламы и продвижения

Данный отдел обеспечивает прозрачность взаимодействия сотрудников и клиентов и справедливое отношение к последним, а также гарантирует соблюдение сотрудниками существующего законодательства в области защиты прав потребителей. Маркетологи занимаются созданием материалов, помогающих клиентам понять

продукцию и свои права в отношении предлагаемой продукции. Отдел рекламы и разработок также может играть роль в сфере сохранения конфиденциальности информации, гарантируя согласие клиента на использование фотографий клиента или информации о нем в рекламных материалах.



Специалисты по продажам и специалисты по работе с клиентами⁶

Поскольку специалисты по работе с клиентами наиболее часто имеют дело с клиентами, они должны заниматься реализацией политик в области защите клиентов, установленных в других отделах. Если кредитные специалисты, например, имеют первостепенное значение в предотвращении чрезмерной задолженности, то специалисты по работе с клиентами играют ключевую роль в обеспечении прозрачности, высоких стандартов этики, внимательного отношения к клиентам и защиты конфиденциальности их данных.



Финансовый отдел

Отдел обеспечивает надежность, конкурентоспособность, доступность и устойчивость ценовых политик. Финансовый отдел также может участвовать в постановке целей по получению дохода и разработке политик распределения прибыли, имеющих значение для клиентов.



Отдел управления рисками

Отдел занимается контролем над соблюдением установленных политик и процедур. Сотрудники отдела отслеживают факторы риска чрезмерной задолженности, проверяют клиентские файлы, проводит встречи с клиентами с целью обеспечения прозрачности взаимодействия и соблюдения ими норм этики организации. Отдел также следит за надлежащим порядком процедуры обработки возражений и процедуры обеспечения конфиденциальности данных клиентов.



Юридический отдел

Во многих странах существуют законы в области защиты клиентов, такие как законы о процентных ставках, прозрачности, профессиональном кодексе поведения, конфискации залога, правдивости в рекламе и конфиденциальности информации.

⁶ Сюда входят сотрудники, работающие с клиентами на постоянной основе, в том числе кредитные агенты, кассиры, агенты по инкассо и др.

Юридический отдел отвечает за соблюдение существующего законодательства в области защиты прав потребителей и предоставление помощи организации в разработке прочной политики в области защиты прав работников и клиентов.



Отдел информационно-коммуникационных технологий (ИКТ)

ИКТ играет ключевую роль в защите данных клиента и в обеспечении безопасности IT систем. ИКТ также может участвовать в определении востребованных продуктов и отслеживании чрезмерной задолженности, предоставляя платформу для проведения анализа данных клиента, ассортимента продукции и отслеживания жалоб клиентов.



Отдел по работе жалобами и возражениями

Отдел занимается рассмотрением любых обращений клиентов. Механизм подачи жалоб дает клиентам возможность выразить свое недовольство, оставить комментарии или предложения, а также предоставить организациям возможность улучшить свою продукцию или выявить случаи любого неэтичного обращения с клиентами. Регулярное проведение анализа жалоб позволяет организации оценить общие тенденции и выявить системные проблемы.

Принципы защиты клиентов (ПЗК)

Принципы защиты клиентов представляют собой минимальные стандарты, соблюдение которых гарантируется клиентам при ведении дел с ФО. Эти стандарты разрабатывались поставщиками товаров и услуг, международными организациями и национальными микрофинансовыми учреждениями с целью разработки клиентоориентированных кодексов поведения и практик. Внутри микрофинансовой индустрии существует ряд единых принципов, которых должна придерживаться любая финансовая организация:

1. **Надлежащая разработка и поставка товара:** Поставщики обязуются разрабатывать продукцию и планировать каналы поставок без причинения какого-либо вреда клиентам. При разработке продукции и планировании каналов поставок должны быть приняты во внимание характеристики клиента.
2. **Предупреждение чрезмерной задолженности:** Поставщики обязуются осуществлять контроль над всеми фазами кредитного процесса для обеспечения платежеспособности клиентов и предупреждения чрезмерной задолженности. В дополнение к этому, поставщики обязуются внедрить и осуществлять контроль над внутренней системой для предупреждения чрезмерной задолженности, а также приложить все усилия для улучшения уровня управления кредитными рисками на рынке (такими как обмен кредитной информацией).
3. **Прозрачность:** Поставщики обязуются предоставить четкую, достаточную и своевременную информацию способом и на языке, понятных для клиентов для предоставления им возможности принять взвешенное решение. Подчеркивается особая необходимость прозрачности информации о цене, сроках и условиях приобретаемых товаров.
4. **Ответственное ценообразование:** ценообразование, сроки и условия должны обеспечивать платежеспособность клиентов и быть устойчивыми по отношению к финансовым организациям. Поставщики обязуются приложить все усилия для получения реального положительного дохода от вложений.
5. **Справедливое и уважительное отношение к клиентам:** Поставщики финансовых услуг и их агенты обязуются относиться к своим клиентам со всей справедливостью и уважением. Не допускается дискриминация. Поставщики обязуются предоставить достаточные гарантии для выявления и устранения коррупции, а также случаев агрессии или насилия, применяемых со стороны сотрудников или агентов, особенно во время проведения кредитных операций и операций по взысканию задолженности.

6. **Конфиденциальность данных клиентов:** Конфиденциальность данных клиентов сохраняется в соответствии с законами и нормами в рамках национальных юрисдикций. Информация может быть использована для целей, указанных во время сбора данных, и в соответствии с законодательством, если иное не оговорено с клиентом.
7. **Механизмы рассмотрения и разрешения жалоб:** Поставщики обязуются своевременно использовать эффективные методы получения жалоб клиентов и их разрешения, а также применять данные методы с целью регулирования отдельных действий клиентов и улучшения собственных продуктов и услуг.



Структурное подразделение: Административное руководство

ПЗК: Надлежащая разработка и поставка товара

Запрашивать и проводить анализ систематических исследований рынка и результатов опросов клиентов, включая опросы удовлетворенности клиентов и причин выбытия клиентов, предоставленных отделом исследований и разработок. Проводить систематический анализ данных для понимания потребностей клиентов и имеющихся сдерживающих факторов.

Также ответственный:



Основываясь на данном анализе, предоставлять в отдел исследований и разработок руководства по разработке/улучшению качества товаров и услуг с целью максимального удовлетворения потребностей клиентов.

Также ответственный:



Предоставлять кредитные продукты, отвечающие потребностям семьи и коммерческих предприятий различных сегментов целевой аудитории организации. Здесь имеется в виду следующее:

Также ответственный:



- Организация предлагает допустимое разнообразие кредитных продуктов, разработанных с целью удовлетворения основных потребностей семьи и предприятий целевого сегмента.
- Размер кредита соответствует основным финансовым потребностям клиентского сегмента.
- График погашения (грационный период, частота выплат и сроки) составляется с учетом деятельности предприятия и доходов семьи.

- При досрочном погашении по истечении минимального срока не могут взиматься завышенные комиссионные или необоснованные процентные ставки.
- Организация не начисляет проценты на необслуживаемые кредиты (задолженность при этом остается) за исключением случаев, когда имеется возможность погасить кредит, но нет готовности это сделать.

Разрабатывать депозитные продукты, отвечающие требованиям клиентов.⁷

- Предлагать минимальный остаток на счете, приемлемый для мелких вкладчиков.
- Ежедневно рассчитывать процентные ставки.
- Исключить завышенные комиссионные за закрытие сберегательного счета клиента.
- В случаях, если гарантийные депозиты являются обязательными, учитывать их при расчете эффективной процентной ставки.

Также ответственный:

PR

Предлагать страховые продукты, отвечающие требованиям клиентов.⁸

- Взимать с клиентов страховой взнос только в пользу страховой компании или комиссионные за актуарную единицу (при условии внутреннего страхования); организация обязуется взять на себя все производственные издержки.
- Минимизировать количество исключений и отклонений.
- Упростить порядок подачи жалоб.
- Обеспечить своевременное рассмотрение жалоб.
- Установить сумму покрытия и размер платежей приемлемыми для клиента и целесообразными для организации.
- Установить цены в соответствии с готовностью и способностью клиентов оплатить страховку (на основании исследований рынка или опросов).
- Убедиться в том, что страховые премии по продуктам не превышают в значительной мере размер ожидаемых выплат.
- Обеспечить регулярность сбора страховых премий с учетом доходов клиентов и удобством процедуры сбора для них.

Также ответственный:

PR

⁷ Для получения дополнительной информации см. Smart Campaign's *Smart Savings*: www.smartcampaign.org/tools-a-resources/286.

⁸ Для получения дополнительной информации см. Smart Campaign's *Smart Microinsurance*: www.smartcampaign.org/tools-a-resources/573.

Предлагать платежные инструменты с учетом требований клиентов.⁹

- Предлагать клиентам приемлемые обменные курсы.
- Предоставлять возможность отмены платежа в течение короткого срока после проведения платежной операции.
- Учитывать, как привязывание одних платежных инструментов к другим может создать преимущества для клиентов.
- Предоставлять различные варианты получения платежей, такие как доставка на дом и прямое зачисление средств на сберегательный счет.

Также ответственный:



ПЗК: Предупреждение чрезмерной задолженности¹⁰

Регулярно отслеживать риск и уровень клиентской задолженности.

- Требуется регулярное составление отчетов (не реже чем один раз в год) по уровню и риску клиентской задолженности и количеству займов. Такие отчеты должны содержать следующую информацию:
 - Необслуживаемые кредиты, отсроченные и списанные кредиты.
 - Многократные займы внутри организации и между организациями.
 - Анализ на общем уровне информации, поступающей из бюро кредитных историй, с целью донесения решений о номенклатуре товаров, географическом распределении и адресности отдельных групп населения.
 - Результаты встреч отдела управления рисками с клиентами для отслеживания целевой направленности использования кредита и риска возникновения чрезмерной задолженности.
- Исследование политик организации для выявления положений, влекущих возникновение чрезмерной задолженности, такие как недопущение правонарушений и система поощрений сотрудников, которые отдают предпочтение росту и продуктивности перед качеством кредитного портфеля.
- Исследование слабых сторон организации с целью выявления тех, что влекут за собой возникновение чрезмерной задолженности, такие как неопытные или недостаточно обученные кредитные агенты.
- Определение масштабов «высокой степени риска» на внутреннем рынке и усиление контроля над возможностью возникновения высокой степени риска для всей организации. Необходимо использовать следующие возможные факторы для определения риска: многократные займы,

Также ответственный:



⁹ Для получения дополнительной информации см. Smart Campaign's *Smart Payments*: скоро выйдет.

¹⁰ Для получения подробных инструкций по предотвращению клиентской чрезмерной задолженности см. Smart Campaign's *Avoidance of Over-indebtedness: Guidelines for Financial and Non-financial Evaluation*: www.smartcampaign.org/tools-a-resources/514.

отсутствие эффективного бюро кредитных историй, высокий уровень роста, быстрые темпы проникновения на рынок и высокая конкуренция.

В дополнение к выше перечисленным контрольным механизмам требуется составление отдельных отчетов по чрезмерной задолженности, включая мнения и рекомендации независимых экспертов (например, отдел управления рисками).

Также ответственный:



По индивидуальным кредитам разработать процесс рассмотрения обращений за кредитом, который требует тщательной оценки платежеспособности заемщика. Данный процесс должен отвечать следующим требованиям:

Также ответственный:



- Включить в процесс рассмотрения индивидуальных обращений за кредитом анализ движения наличности на предприятия и в отдельно взятой семье, принимая во внимание займы из других источников, в том числе косвенные кредиты (в качестве гаранта). Анализ движения наличности должен охватывать весь период погашения кредита для семьи с сезонным притоком денежных средств. В анализе не должно рассматриваться движение денежных средств, возникшее в результате получения кредита, а должна учитываться изменение источников дохода (к примеру, денежные переводы, как правило, являются неустойчивыми).¹¹
- Использовать рациональные критерии (например, оценка движения денежных средств до получения кредита, приемлемый/пессимистичный прогноз) во время проведения оценки.
- Проводить анализ каждого кредитного цикла как минимум один раз в год, учитывая, что отчет будет носить упрощенный характер по второстепенным аспектам продления срока погашения кредита.
- Для клиентов с неофициальным доходом и/или при выдаче кредитов на непотребительские нужды (в большинстве случаев) при анализе платежеспособности необходимо опираться на результаты встречи с клиентом (проводится кредитным агентом после встречи с клиентом или же передается на рассмотрение участникам корпорации). Обязательна проверка достоверности информации посредством проведения перекрестных проверок. Для клиентов, имеющих право на потребительский кредит, встреча с клиентом не обязательна.

Утверждение кредита не должно основываться исключительно на гарантийных обязательствах (равноценные гарантии, поручители или залог).

¹¹Пример методологии детального анализа можно найти в Banco Solidário Loan Officer Training Manual: www.smartcampaign.org/tools-a-resources/252.

- Кредиторы должны проверять кредитный регистр или обратиться в бюро кредитных историй для получения информации о текущем уровне задолженности заемщика и его истории погашения задолженности (если таковая имеется). Необходимо установить систему контроля для обеспечения использования информации из бюро кредитных историй для проведения кредитного анализа и принятия решений. В случае отсутствия информации из бюро кредитных историй сотрудники должны проверять внутрифирменный регистр перед оформлением кредита.
- Специалисты по кредитованию должны установить порог клиентской задолженности, не превышающий уровня, допустимого в организации.

Для групповых кредитов необходимо разработать процесс оценки платежеспособности заемщика и всей группы в целом. Данный процесс должен:

- Включать обучение членов группы проведению оценки своей платежеспособности и платежеспособности членов группы.
- Включать обучение принципам солидарной ответственности по платежам, рискам чрезмерной задолженности и рискам, связанным с многократными займами.
- По возможности предоставить членам группы доступ к информации о других участниках в бюро кредитных историй. Информировать членов группы об уровне задолженности любого из участников, если задолженность превышает порог, установленный в кредитной политике.

Также ответственный:



Разработать политику с указанием, как и когда необходимо утверждать или пересматривать срок погашения кредита для лиц, готовых, но не способных выплатить долг. Описать отдельные случаи, когда клиенты могут рассчитывать на изменение срока погашения или условий кредита, а также возможные преференции для лиц с хорошей кредитной историей.

Также ответственные:



Разработать политику, согласно которой организация должна регулярно предоставлять отчет о своих клиентах в бюро кредитных историй (если таковое имеется).

Также ответственный:



Проверка информации из бюро кредитных историй должна проводиться регулярно и по всей клиентской базе (например, проверять 25 процентов базы данных ежемесячно, что в итоге

Также ответственный:



даст проверку 100 процентов базы данных за квартал) с целью определения уровня перекрестной задолженности и потенциальных клиентов, берущих займы из других источников сразу после получения ссуды в одной организации. Провести анализ отчетов, составленных по результатам проверки.

Установить план производительности и размер премий сотрудникам, соизмеримых с производственными показателями (включая параметры и соотношение фиксированного/переменного вознаграждения).

Обеспечить следующее:

- Структура стимулирования включает вознаграждение качества и роста портфельного капитала.
- ФО не выплачивает вознаграждения/премиальные, если не контролируется показатель средней производительности (PAR) (к примеру, $PAR_{30} < 10$ процентов).
- Структура стимулирования не включает превышение плана продаж или недопродажи (например, поощрение роста портфельного капитала перед его качеством), или чрезмерно жесткую систему взимания платежей ввиду политики «нулевого платежа» или системы поощрений, основанной на кратковременной задержке (например, проведение оценки показателя PAR кредитного агента, взяв за основу показатель PAR 1).
- План производительности и система поощрений различны для сотрудников и устанавливаются в зависимости от рыночного потенциала, инфраструктуры и других факторов.
- План производительности и система поощрений регулярно пересматриваются с учетом меняющихся рыночных условий, а отдел управления рисками занимается исследованием случаев, когда риск повышается по отношению к системе поощрения и плану производительности.

Также ответственный:



ПЗК: Прозрачность¹²

По всей продукции представить клиентам конечную сумму, которую они должны заплатить за товар, независимо от местных норм и постановлений (включая отсутствие требований в целом по отрасли).¹³

Также ответственные:



¹² Для получения дополнительной информации о прозрачном ценообразовании и информации, которую должна предоставить организация клиенту см. 1) *Putting Transparency into Practice, Communicating About Pricing*: www.smartcampaign.org/tools-a-resources/498; 2) *Transparency in Promotions and Sales*: www.smartcampaign.org/tools-a-resources/494.

¹³ Для расчета процентных ставок см. [Calculating Transparent Prices tool](#) в MFTransparency.

Разработать политику, согласно которой специалисты по продажам и специалисты по работе с клиентами обязаны сообщать клиентам о ценах, сроках и условиях всех финансовых продуктов, включая любые возможные изменения, до подписания контракта. В политике должно содержаться следующее:

Также ответственные:



- Требования к содержанию кредитной документации:
 - платы и взносы, включая сторонние сборы
 - условия/срок исполнения платежа
 - условия
 - информация об обязательных депозитах
 - информация о страховом взносе при страховании кредитов
 - комиссия за просрочку платежа
 - условия досрочного погашения
- Требование предоставить клиентам копии документов перед началом кредитного процесса.
- Требование предоставить клиентам (индивидуальным и групповым заемщикам) кредитное соглашение во время его подписания.
- Требование сообщать клиенту о практике взыскания задолженности во время продажи.
- Требование (по возможности) отражать в документации по депозитам¹⁴ квалификационные критерии, процентные ставки, комиссию за снятие денежных средств, предельную сумму при снятии денег со счета, минимальный и максимальный баланс и использование сбережений в случае невозврата кредита (если таковое предусмотрено).
- Требование (по возможности) отражать в документации по услугам по переводу платежей/денег сумму, которую должен уплатить отправитель в валюте отправителя и сумму, предназначенную получателю в валюте получателя; все сборы; налоги; установленный обменный курс; возможные изменения; условия по сбору денег; условия расторжения сделки; и связанные требования к продукции (например, обязательство по открытию сберегательного счета).
- Требование (по возможности) отражать в документации по страховому продукту квалификационные критерии; размер платежа и способ взимания; события, определенные договором страхования и сумму; продолжительность и срок покрытия и уплаты страхового взноса; все исключения; любые условия истечения срока платежа; отсрочка ответственности страховщика (если используется); правила подачи иска; контактная информация для подачи иска; условия компенсации; способ

¹⁴ Для получения дополнительных рекомендаций по прозрачности открытых депозитов см. *Smart Savings: Client Protection in the Savings Process*: www.smartcampaign.org/tools-a-resources/286.

осуществления контроля страхования со стороны третьих лиц. Требование предоставить клиентам письменное подтверждение их страхового покрытия.

- Во всех типах договоров пользования продуктом (займы, депозиты, страхование, перевод платежей/денежных средств) должен содержаться отдельный пункт об использовании организацией информации о клиентах.

Разработать политику, согласно которой сотрудники должны взаимодействовать с клиентами таким образом, чтобы последние могли принять взвешенные решения относительно приобретения товара. В политике должны содержаться следующие требования:

- Сотрудники обязаны использовать различные каналы представления информации, такие как брошюры, информационные совещания, встречи, внутренние рассылки и вебсайты.
- Вся письменная и речевая коммуникация с клиентами должна осуществляться на местном языке, а для описания продуктов, цен, сроков и условий должны использоваться простые понятия.
- Сотрудники обязаны зачитывать контракт для необразованных или малообразованных клиентов.
- Сотрудники обязаны удостовериться в понимании со стороны клиентов, задавая дополнительные вопросы.

Также ответственные:



Разработать политику, согласно которой у клиентов будет достаточно времени для ознакомления со сроками и условиями контракта, возможность задать вопросы и получить дополнительную информацию перед подписанием контракта. В политике должны содержаться следующие требования:

- Сотрудники обязаны предварительно сообщать информацию о продукте и условиях, включая процедуру взыскания долгов.
- Сотрудники обязаны выделить время для ответа на все вопросы клиентов.
- Сотрудники обязаны информировать клиентов о том, как связаться с организацией в случае возникновения дополнительных вопросов или замечаний.

Также ответственные:



Разработать политику, согласно которой клиенты должны получить подтверждение всех платежей, а также информацию о состоянии их счетов (например, остаток по кредиту, остаток на счете) либо по запросу клиентов, либо на постоянной основе (предоставление выписки из банковского счета).

Также ответственные:



ПЗК: Ответственное ценообразование¹⁵

Разработать официальную внутреннюю схему ценообразования для каждого продукта. При формировании цен необходимо соблюдать следующее:

- Предлагать рыночные и недискриминационные цены.
- Обеспечить соответствие коэффициентов эффективности коэффициентам в группе равных.¹⁶
- Рассчитывать процентную ставку в соответствии с точной датой платежа.
- Если страхование кредита/жизни и депозиты являются обязательными, учитывать это при расчете эффективной процентной ставки.¹⁷

Также ответственные:



ПЗК: Справедливое и уважительное отношение к клиентам

Разработать Этический кодекс/Кодекс поведения, где будут прописаны ценности организации и стандарты профессионального поведения, следовать которым должны все сотрудники.¹⁸

- Обратиться в Совет директоров для проверки и утверждения Кодекса.
- Обновлять Кодекс не реже чем один раз в три года с целью отражения изменений в общественных и международных нормах и стандартах в области этики и инвалидности.
- Предоставить сотрудникам возможность внесения поправок или изменений в Кодекс и направить их в Совет директоров на рассмотрение.

Также ответственные:



Разработать политику недискриминации, включая политику обращения с лицами с ограниченными физическими или умственными способностями, применяемую к сотрудникам и клиентам.¹⁹

Также ответственные:



¹⁵ Для получения дополнительной информации о прозрачном ценообразовании см. 1) *Responsible Pricing: The State of the Practice*: www.smartcampaign.org/tools-a-resources/243; 2) *Calculating Transparent Prices Tool* from MFTransparency: www.smartcampaign.org/tools-a-resources/81.

¹⁶ Под группами равных понимаются финансовые организации одинаковые по величине, со схожими моделями и каналами поставок, имеющие одну и ту же целевую аудиторию и действующие в одной стране. Для создания группы равных необходимо не менее пяти организаций. В случае отсутствия группы равных внутри страны необходимо использовать понятие региональной группы равных.

¹⁷ Для расчета процентных ставок см. [Calculating Transparent Prices tool](http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/81) в MFTransparency.

¹⁸ Для получения дополнительной информации о процессе создания и улучшения Кодекса поведения внутри организации см. Smart Campaign's *How to Develop an Institutional Code of Ethics*: www.smartcampaign.org/tools-a-resources/2/84. Также см. *Client Protection and Ethics Codes: Examples for Getting Started*: www.smartcampaign.org/tools-a-resources/44.

¹⁹ Для получения дополнительной информации о недискриминации см. Smart Campaign's *Responsible Treatment of Clients: Practicing Non-discrimination*: www.smartcampaign.org/tools-a-resources/548.

Разработать и применять эффективные и справедливые методы и санкции для работы со случаями нарушения Кодекса поведения и политики недискриминации, а также для защиты сотрудников, сообщивших о нарушениях со стороны других сотрудников («стукачество»). В случае ненадлежащего исполнения должностных обязанностей необходимо сообщить о случившемся и о принятых мерах сотрудникам и дать возможность им задать вопросы относительно прецедента.

Также ответственные:



Создать ответственный комитет на уровне Совета директоров или высшего управления или назначить члена Совета или руководителя высшего звена ответственными за решение вопросов этики. Комитет или член Совета должны заниматься серьезными случаями ненадлежащего исполнения должностных обязанностей, а также расследованием случаев доносительства.

Также ответственные:



Разработать политику, согласно которой клиенты должны быть проинформированы об основных принципах Кодекса поведения, в частности, о тех положениях, относящихся к правам клиентов и процедуре подачи жалоб в организацию. Данная информация должна быть представлена в форме, понятной для клиентов, в том числе и необразованных (используя плакаты, иллюстрации).

Установить допустимые и недопустимые методы взыскания задолженности²⁰ и предоставить их сотрудникам в письменном виде, включив в Кодекс поведения, свод правил и норм для сотрудников, руководство по процедуре взыскания долгов и кредитования. В политике должно быть изложено следующее:

Также ответственные:



- Перечень конкретных действий при просрочке платежа.
- Различные стратегии для случаев невозможности или нежелания погасить задолженность.
- Действия и поведение, нарушающие права заемщика.²¹
- Для групповых кредитов перечень обязательных для выполнения членами группы действий и запрещенные действия в случае невыполнения

²⁰ Для получения дополнительной информации о взыскании задолженности см. Smart Campaign's *Collections Guidelines for Financial Service* Источник: www.smartcampaign.org/tools-a-resources/496.

²¹ Следующие формы поведения являются недопустимыми: использование оскорбительных выражений, применение физической силы, ограничение физической свободы клиента, общение с клиентом на повышенных тонах, вход в дом клиента без приглашения, публичное унижение клиента, нарушение прав клиента на неприкосновенность частной жизни, дискриминация по признаку национальной и половой принадлежности, сексуальной ориентации, вероисповедания, политических убеждений, ограничений физических или умственных возможностей; коррупция, взяточничество, хищение имущества; сексуальное домогательство или моральное притеснение.

обязательств со стороны сотрудников.

Оплачивать труд работников с учетом уровня прожиточного минимума²² и не опираться в значительной степени на систему поощрений, таких как премиальное вознаграждение.²³ Неполная компенсация и высокие премиальные могут стать причиной махинаций, ненадлежащего обращения с клиентами, установления недопустимого размера кредита и других примеров неэтичного поведения.

Также ответственные:



Гарантировать соответствие процедуры оценки производительности и системы поощрения сотрудников ценностям и нормам, прописанным в Кодексе поведения. Использовать премиальную систему организации для поощрения этичного поведения и качественного обслуживания клиентов, особенно в отношении сотрудников, находящихся в непосредственном контакте с клиентами.

Также ответственные:



Во время проведения ежегодной оценки организации поднять и изучить вопрос о соответствии поощрений сотрудников внутрикорпоративным ценностям и правилам деловой этики.

Также ответственные:



Разработать политику, описывающую приемлемый залог. В политике должны содержаться:

- Принципы регистрации и оценки залога.
- Принципы гарантии справедливости цен на конфискованные активы клиентов.
- Принципы гарантии соблюдения прав клиентов и местного законодательства при проведении конфискации.
- Принципы безопасного хранения залога клиента в случае хранения в помещениях организации.

Также ответственные:



ПЗК: Конфиденциальность данных клиентов

Принимать участие в разработке политики организации в области защиты и сохранения конфиденциальности данных клиентов. В политике должно быть изложено следующее:

Также ответственные:



²² Прожиточный минимум – это минимум, достаточный для создания удовлетворительных условий проживания сотрудников в месте службы.

²³ Вознаграждение, составляющее более 100 процентов от оклада работника, должно быть пересмотрено для случаев возникновения непредвиденных последствий, таких как поощрение ненадлежащего обращения работников с клиентами в целях улучшения их кредитного портфеля.

- Данные клиентов, охватываемые политикой.
- Процедуры обеспечения **защиты информации**, включая:
 - Список сотрудников, имеющих доступ к различным видам данных клиентов.
 - Способы получения данных клиентов.
 - Способы хранения данных клиентов.
- Процедуры обеспечения **конфиденциальности информации**, включая:
 - Способы донесения клиентам информации о законных ограничениях по сбору, обмену и использованию информации.
 - Способы безопасного обмена информацией с третьими лицами, такими как бюро кредитных историй, маркетинговые компании, коллекторские агентства и др.
 - Способы обеспечения надлежащего порядка процедур по защите данных со стороны третьих лиц.
 - Способы обмена информацией внутри финансовой организации или групп предприятий для организации кросс-продаж.
 - Способы работы с данными в случаях, когда клиенты добровольно отказались от права на конфиденциальность своих данных.
 - Действия в случае нарушения конфиденциальности или подачи жалобы.

Обеспечить действие в отношении специалистов по работе с клиентами процедур получения письменного согласия клиентов на использование информации или фотографий или на обмен их личными данными с внешней аудиторией, включая бюро кредитных историй, страховых агентов, коллекторские компании и др. Установить меры ответственности за раскрытие или разглашение данных клиентов третьим лицам без их предварительного согласия.

Также ответственные:



Разработать политику, согласно которой клиенты должны быть проинструктированы о своей ответственности за сохранение конфиденциальности информации, например, хранение каких-либо записей в безопасном месте и отсутствие практики передачи кому-либо личных идентификационных кодов. Руководители групп должны быть обучены способам хранения информации о членах группы, включающей информацию об остатке на счете, датах выдачи займов и о проблемах погашения задолженности.

Также ответственные:



Разработать политику, согласно которой сотрудники должны проводить заседания группы там, где возможно сохранить конфиденциальность обсуждений, причем место проведения заседаний может определить либо сама группа, либо

Также ответственные:



организация.

Проследить за тем, чтобы в своде правил и норм для сотрудников и в Кодексе поведения были указаны меры ответственности за ненадлежащее использование или неправомерное присвоение данных клиентов, в том числе разглашение информации третьим лицам без согласия клиентов.

Обеспечить для систем ИКТ разные системы защиты паролей, которые должны систематически меняться и иметь разные уровни доступа в зависимости от занимаемой должности сотрудника, имеющего доступ к данным.

Также ответственные:



ПЗК: Механизмы рассмотрения и разрешения жалоб

Разработать политику работы с жалобами клиентов. Политика должна отвечать следующим требованиям:

- Сохранять права клиентов, включая право на:
 - подачу жалобы в организацию
 - получение быстрого ответа на жалобу
 - анонимную подачу жалобы
 - подачу жалобы без последствий
- Разработать механизм разрешения жалоб клиентов, включая:
 - роль организации в осуществлении, по меньшей мере, частичного контроля над разрешением жалоб
 - процедуры сбора, отслеживания и реагирования на жалобы
 - сроки реагирования на жалобы и сроки их разрешения
 - процесс рассмотрения серьезных жалоб (например, злоупотребление служебным положением, мошенничество)
 - процесс предоставления ответов непосредственно клиентам, подавшим жалобы, в течение одного месяца со дня подачи.

Также ответственные:



Оценить общие тенденции среди жалоб клиентов для выявления каких-либо системных проблем, выходящих за рамки индивидуальных жалоб.

- Использовать данные о жалобах для исправления ошибок, упущений и действий, которые могут иметь негативные последствия для клиентов (например, неоднократно возникающие жалобы на «скрытые» расходы, многочисленные жалобы на конкретное подразделение организации).

Также ответственные:



- Использовать жалобы для разработки методов совершенствования в области взаимодействий организации с клиентами, включая изменения товаров и услуг.

Принять окончательное решение по разрешению жалоб клиентов, которые не могут быть разрешены уполномоченными лицами или другими сотрудниками.

Структурное подразделение: Отдел исследований и разработок²⁴

PR

ПЗК: Надлежащая разработка и поставка товара

Проводить регулярные рыночные исследования и опросы клиентов, включающие опросы удовлетворенности клиентов и причин их выбытия, для сбора информации о потребностях клиентов и сдерживающих факторах.

Также ответственный:

ЕМ

Использовать полученные данные для разработки и улучшения продукции и механизмов поставок.

Создавать кредитные продукты в соответствии с выявленными потребностями предприятия и семьи различных сегментов целевой аудитории организации. Здесь имеется в виду следующее:

Также ответственный:

ЕМ

- Организация предлагает достаточное разнообразие кредитных продуктов, разработанных с учетом основных потребностей предприятия и семьи, входящих в целевую группу.
- Размер кредита соответствует основным финансовым потребностям целевых клиентов.
- График погашения (грационный период, частота и условия выплат) составляется с учетом вида коммерческой деятельности и внутреннего движения денежных средств.
- При досрочном погашении по истечении минимального срока не могут взиматься завышенные комиссионные или устанавливаться необоснованные процентные ставки.
- Организация не начисляет проценты на необслуживаемые кредиты (что в дальнейшем обязывает клиентов) за исключением случаев, когда имеется возможность погасить кредит, но нет готовности это сделать.

²⁴ Для получения дополнительной информации о сборе данных клиентов для разработки продукта см. Social Performance Task Force Universal Standards for Social Performance Management, Раздел 4: Design Products, Services, Delivery Mechanisms that Meet Clients' Needs and Preferences: <http://sptf.info/sp-standards>.

Создавать кредитные продукты, отвечающие требованиям клиентов.

- Предлагать минимально возможный остаток на счете для мелких заемщиков.
- Ежедневно рассчитывать процентную ставку.
- Не взимать завышенные комиссионные за закрытие сберегательного счета клиента.
- В случаях, если гарантийные депозиты являются обязательными, их учет предусмотрен при расчете эффективной процентной ставки.

Также ответственный:



Предлагать **кредитные продукты**, отвечающие требованиям клиентов.²⁵

- Взимать с клиентов страховой взнос исключительно в пользу страховой компании или комиссионные за актуарную единицу (при условии внутреннего страхования); организация обязуется взять на себя все производственные издержки.
- Минимизировать количество исключений и отклонений.
- Упростить порядок предъявления претензий.
- Обеспечить своевременное рассмотрение претензий.
- Установить сумму покрытия и размер платежей приемлемыми для клиента и целесообразными для организации.
- Установить цены в соответствии с готовностью и способностью клиентов оплатить страховку (на основании исследований рынка или опросов).
- Убедиться в том, что страховые премии по продуктам не превышают в значительной мере размер ожидаемых выплат.
- Обеспечить регулярность сбора страховых премий с учетом доходов клиентов и удобством процедуры сбора для них.

Также ответственный:



Предлагать **платежные инструменты** с учетом требований клиентов.²⁶

- Предлагать клиентам приемлемые обменные курсы.
- Предоставлять возможность отмены платежа в течение короткого срока после проведения платежной операции.

Также ответственный:



²⁵ Для получения дополнительной информации см. Smart Campaign's *Smart Microinsurance*: www.smartcampaign.org/tools-a-resources/573.

²⁶ Для получения дополнительной информации см. Smart Campaign's *Smart Payments*: скоро выйдет.

- Учитывать, как привязывание одних платежных инструментов к другим может создать преимущества для клиентов.
- Предоставлять различные варианты получения платежей, такие как доставка на дом и прямое зачисление средств на сберегательный счет.

Также ответственный:



ПЗК: Прозрачное ценообразование²⁷

При формировании цен необходимо соблюдать внутреннюю официальную процедуру организации по ценообразованию для каждого отдельного продукта. Предлагать рыночные, недискриминационные цены.

Также ответственные:



ПЗК: Механизмы рассмотрения и разрешения жалоб

Использовать анализ жалоб клиентов, проведенный организацией, для выяснения, являются ли жалобы или неудовлетворение клиентов следствием имеющихся у продукта слабых сторон. Использовать данную информацию для внесения в продукт необходимых изменений.

Также ответственные:



²⁷ Для получения дополнительной информации о прозрачном ценообразовании см. 1) *Responsible Pricing: The State of the Practice*: www.smartcampaign.org/tools-a-resources/243; 2) *Calculating Transparent Prices Tool* в *MicroFinance Transparency*: www.smartcampaign.org/tools-a-resources/81.

Структурное подразделение: Отдел управления продукцией

PM

ПЗК: Предупреждение чрезмерной задолженности²⁸

По индивидуальным кредитам разработать процесс рассмотрения обращений за кредитом, который требует тщательной оценки платежеспособности заемщика. (См. политику в разделе Административное руководство, с.12)

Также ответственный:



По групповым кредитам осуществлять процесс оценки платежеспособности заемщика и всей группы в целом до выдачи кредита. (См. политику в разделе Административное руководство, с.12)

Соблюдать политику организации в области утверждения кредитов и изменения срока погашения для клиентов, готовых, но неспособных вернуть ссуду. (См. политику в разделе Административное руководство, с.12)

Обеспечить предоставление информации о клиентах в бюро кредитных историй (если таковое имеется).

Включить все вышеописанные политики в области оценки кредитов, предоставления информации в бюро кредитных историй, а также пересмотра сроков/реструктуризации кредита в руководство по выдаче кредитов.

ПЗК: Прозрачное ценообразование²⁹

Соблюдать политику организации в области представления клиентам конечной суммы, которую они должны заплатить за товар.³⁰ (См. политику в разделе Административное руководство, с.15)

Также ответственный:



Соблюдать политику организации, согласно которой специалисты

Также ответственный:



²⁸ Для получения подробных инструкций по предотвращению клиентской чрезмерной задолженности см. Smart Campaign's *Avoidance of Over-indebtedness: Guidelines for Financial and Non-financial Evaluation*: www.smartcampaign.org/tools-a-resources/514.

²⁹ Для получения дополнительной информации о прозрачном ценообразовании и информации, которую должна предоставить организация клиенту см. 1) *Putting Transparency into Practice, Communicating About Pricing*: www.smartcampaign.org/tools-a-resources/498; 2) *Transparency in Promotions and Sales*: www.smartcampaign.org/tools-a-resources/494. Дополнительную информацию по прозрачности ценообразования на некредитные продукты можно получить в следующих источниках: 1) *Smart Savings*: www.smartcampaign.org/tools-a-resources/286 2) *Smart Microinsurance*: www.smartcampaign.org/tools-a-resources/573 3) *Smart Payments*: Скоро в продаже.

³⁰ Для расчета процентных ставок см. [Calculating Transparent Prices tool](#) from MFTransparency.

по продажам и по работе с клиентами обязаны сообщать клиентам о ценах, сроках и условиях по всем финансовым продуктам, включая любые возможные изменения, до подписания контракта. (См. политику в разделе Административное руководство, с. 16)

Соблюдать политику организации, согласно которой у клиентов должно быть достаточно времени для ознакомления с условиями и возможность задать вопросы до подписания контракта. (См. политику в разделе Административное руководство, с. 16). В политике должны содержаться следующие требования:

- Сотрудники обязаны предварительно сообщать информацию о продукте и условиях (см. с.18), включая процедуру взыскания долгов.
- Сотрудники обязаны выделить время для ответа на все вопросы клиентов.
- Сотрудники обязаны информировать клиентов о том, как связаться с организацией в случае возникновения дополнительных вопросов или замечаний.

Также ответственный:



Соблюдать политику организации, согласно которой сотрудники должны взаимодействовать с клиентами таким образом, чтобы последние могли принять взвешенные решения относительно приобретения товара. (См. раздел Административное руководство, с.18). В политике должны содержаться следующие требования:

- Сотрудники обязаны использовать различные каналы представления информации, такие как брошюры, информационные совещания, встречи, внутренние рассылки и вебсайты.
- Вся письменная и речевая коммуникация с клиентами должна осуществляться на местном языке, а для описания продуктов, цен, сроков и условий должны использоваться простые понятия.
- Сотрудники обязаны зачитывать контракт для необразованных или малообразованных клиентов.
- Сотрудники обязаны удостовериться в понимании со стороны клиентов, задавая дополнительные вопросы.

Также ответственный:



Соблюдать политику организации, согласно которой клиенты должны получить подтверждение всех платежей, а также информацию о состоянии их счетов (например, остаток по кредиту, остаток на счете) либо по запросу клиентов, либо на постоянной основе (предоставление выписки из банковского счета). (См. политику в разделе Административное руководство, с. 18).

Также ответственный:



ПЗК: Справедливое и уважительное отношение к клиентам

Соблюдать политику организации по допустимым и недопустимым методам взыскания задолженности³¹ и предоставить их сотрудникам в письменном виде, включив их в Кодекс поведения, свод и правил и норм для сотрудников или в руководство по процедуре взыскания долгов и кредитования. (См. политику в разделе Административное руководство, с. 20). В политике должно быть изложено следующее:

- Перечень конкретных действий при просрочке платежа.
- Различные стратегии для случаев невозможности или нежелания погасить задолженность.
- Действия и поведение, нарушающие права заемщика.³²
- Для групповых кредитов перечень обязательных для выполнения членами группы действий и запрещенные действия в случае невыполнения обязательств со стороны сотрудников.

Также ответственный:



Соблюдать политику организации по приемлемому залогу. (См. политику в разделе Административное руководство, с. 21)

Соблюдать политику, согласно которой клиенты должны быть проинформированы об основных принципах Кодекса поведения, в частности, о тех положениях, относящихся к правам клиентов и процедуре подачи жалоб в организацию. (См. политику в разделе Административное руководство, с. 20) Данная информация должна быть представлена в форме, понятной для клиентов, в том числе и необразованных (используя плакаты, иллюстрации).

Также ответственный:



ПЗК: Конфиденциальность данных клиентов

Обеспечить получение специалистами по работе с клиентами письменного согласия клиентов на использование информации и фотографий или на обмен их личными данными с внешней аудиторией, включая бюро кредитных историй, страховых агентов, коллекторские компании и др. Гарантировать включение

Также ответственные:



³¹ Для получения дополнительной информации о взыскании задолженности см. Smart Campaign's *Collections Guidelines for Financial Service Providers*: www.smartcampaign.org/tools-a-resources/496.

³² Следующие формы поведения являются недопустимыми: использование оскорбительных выражений, применение физической силы, ограничение физической свободы клиента, общение с клиентом на повышенных тонах, вход в дом клиента без приглашения, публичное унижение клиента, нарушение прав клиента на неприкосновенность частной жизни, дискриминация по признаку национальной и половой принадлежности, сексуальной ориентации, вероисповедания, политических убеждений, ограничений физических или умственных возможностей; коррупция, взяточничество, хищение имущества; сексуальное домогательство или моральное притеснение.

формы согласия в договор пользования продуктом.

Соблюдать политику, согласно которой клиенты должны быть проинструктированы о своей ответственности за сохранение конфиденциальности информации, например, хранение каких-либо записей в безопасном месте и отсутствие практики передачи кому-либо личных идентификационных кодов.

Руководители групп должны быть обучены способам хранения информации о членах группы, включающей информацию об остатке на счете, датах выдачи займов и о проблемах погашения задолженности.

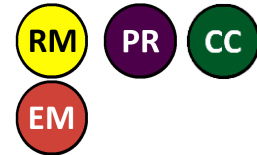
Также ответственные:



ПЗК: Механизм рассмотрения и разрешения жалоб

Использовать анализ жалоб клиентов, проведенный организацией, для выяснения, являются ли жалобы или неудовлетворение клиентов следствием имеющихся у продукта слабых сторон. Использовать данную информацию для внесения в продукт необходимых изменений.

Также ответственные:



ПЗК: Предупреждение чрезмерной задолженности³³

Разработать и проводить обучение сотрудников кредитным процедурам (следовать инструкциям в разделе Отдел управления продукцией, с. 27).³⁴ Обеспечить соответствующее обучение младших кредитных агентов со стороны старших сотрудников. Обеспечить обучение кредитных сотрудников со стороны своих руководителей навыкам поддержания приемлемого качества анализа платежеспособности.

Также ответственный:

ЕМ

Предоставить помощь в разработке и достижении планов производительности и системы поощрения сотрудников, целесообразных в отношении отраслевых стандартов (включая параметры и соотношение фиксированного/переменного вознаграждения). Обеспечить соблюдение следующих требований:

Также ответственный:

ЕМ

- Система поощрений учитывает в равной степени качество и рост кредитного портфеля.
- ФО не выплачивает вознаграждения/премиальные, если не контролируется средний показатель производительности (PAR) (к примеру, $PAR_{30} < 10$ процентов).
- Структура стимулирования не включает превышение плана продаж или недопродажи (например, поощрение роста портфельного капитала перед его качеством), или чрезмерно жесткую систему взимания платежей ввиду политики «нулевого платежа» или системы поощрений, основанной на кратковременной задержке (например, проведение оценки показателя PAR кредитного агента, взяв за основу показатель PAR 1).
- План производительности и система поощрений различны для сотрудников и устанавливаются в зависимости от рыночного потенциала, инфраструктуры и других факторов.
- План производительности и система поощрений регулярно пересматриваются с учетом меняющихся рыночных условий, а отдел управления рисками занимается исследованием случаев, когда риск повышается по отношению к системе поощрения и плану производительности.

³³ Для получения подробных инструкций по предупреждению клиентской чрезмерной задолженности см. Smart Campaign's *Avoidance of Over-indebtedness: Guidelines for Financial and Non-financial Evaluation*: www.smartcampaign.org/tools-a-resources/514.

³⁴ Пример методологии проведения тщательного анализа можно найти в *Banco Solidário Loan Officer Training Manual*: www.smartcampaign.org/tools-a-resources/252.

Включить все вышеописанные политики в области оценки кредитов, предоставления информации в бюро кредитных историй, а также пересмотра сроков/реструктуризации кредита в руководство по выдаче кредитов. Обеспечить распространение данного руководства среди всех сотрудников.

Также ответственный:



ПЗК: Прозрачное ценообразование³⁵

Включить все политики организации в области взаимодействия с клиентами, предоставления им полной и достоверной информации, а также обеспечения понимания со стороны клиентов в руководство, понятное для сотрудников. Следовать инструкциям организации по предоставлению клиентам всей необходимой информации о продукте. (См. политику в разделе Отдел управления продукцией, с. 27).

Также ответственный:



Разработать и провести обучение специалистов по работе с клиентами эффективному взаимодействию с клиентами.

Также ответственный:



- Обеспечить обучение сотрудников донесению важнейших данных до проведения финансовой операции (см. список требований в разделе Административное руководство, с. 15). Включить практические примеры и техники обеспечения понимания клиентами основных положений.
- Обучить специалистов по работе с клиентами взаимодействию с разными группами клиентов, входящих в разные сегменты, таким образом, чтобы последние могли принять взвешенные решения относительно приобретения товара.
- Обучить специалистов по работе с клиентами предоставлению клиентам помощи в принятии взвешенных решений относительно товаров.

ПЗК: Справедливое и уважительное отношение к клиентам

Разработать Кодекс поведения, где будут прописаны ценности

Также ответственные:



³⁵ Для получения дополнительной информации о прозрачном ценообразовании, включая информацию, которую должна предоставлять финансовая организация клиенту, см. 1) *Putting Transparency into Practice, Communicating About Pricing*: www.smartcampaign.org/tools-a-resources/498; 2) *Transparency in Promotions and Sales*: www.smartcampaign.org/tools-a-resources/494. Дополнительную информацию по прозрачности ценообразования по некредитным продуктам можно получить в следующих источниках: 1) *Smart Savings*: www.smartcampaign.org/tools-a-resources/286 2) *Smart Microinsurance*: www.smartcampaign.org/tools-a-resources/573 3) *Smart Payments*: Скоро выйдет.

организации и нормы профессионального поведения, соблюдение которых ожидается от всех сотрудников.³⁶

- Обновлять Кодекс не реже чем один раз в три года.
- Предоставить сотрудникам возможность внесения поправок или изменений в Кодекс и направить их в Совет директоров на рассмотрение.

Разработать политику недискриминации, включающую политику в области обращения с лицами с ограниченными физическими или умственными способностями, применительно ко всем сотрудникам и клиентам.³⁷ Нанимать работников без дискриминации по признаку национальной и половой принадлежности, ограничений физических или умственных возможностей, политических убеждений или сексуальной ориентации.

Также ответственные:



Взять на себя первоочередную ответственность за составление программы обучения сотрудников принципам Кодекса поведения. Сделать обучение приближенным к реальным жизненным ситуациям, с которыми могут столкнуться сотрудники на работе, а также включить в него руководство по мерам ответственности за нарушения. Обсудить с новыми сотрудниками ситуации, когда соблюдение Кодекса поведения может оказаться трудной задачей.³⁸

Также ответственные:



Обеспечить наличие у каждого сотрудника копии Кодекса поведения, проведение практического обучения сотрудников применению данного Кодекса в работе, а также получение согласия сотрудников на соблюдение Кодекса через подпись.

Проверить знание и понимание сотрудниками Кодекса поведения или регулярно проводить повторный инструктаж по Кодексу.

Разработать и применять эффективные и справедливые процедуры и меры ответственности за несоблюдение Кодекса поведения и политики недискриминации, а также для защиты сотрудников, сообщивших о нарушениях («стукачество») и других проблемах этического характера. Осуществлять контроль над принятием последующих мер по случаям нарушений со стороны сотрудников.

³⁶ Для получения дополнительной информации о процессе создания и улучшения Кодекса поведения внутри организации см. Smart Campaign's *How to Develop and Institutional Code of Ethics*: www.smartcampaign.org/tools-a-resources/2/84. См. также *Client Protection and Ethics Codes: Examples for Getting Started*: www.smartcampaign.org/tools-a-resources/44.

³⁷ Для получения дополнительной информации о недискриминации см. Smart Campaign's *Responsible Treatment of Clients: Practicing Non-discrimination*: www.smartcampaign.org/tools-a-resources/548.

³⁸ Примеры подготовки сотрудников по вопросам этики можно найти в 1) *Smart Note: Ethical Employee Behavior at ASKI*: www.smartcampaign.org/tools-a-resources/471; 2) *Illustrations and Activities for Training Loan Officers on Customers' Rights and Responsibilities*: www.smartcampaign.org/tools-a-resources/501; 3) *Code of Conduct E-Learning Module*: www.smartcampaign.org/tools-a-resources/502.

В случае ненадлежащего исполнения должностных обязанностей необходимо сообщить о случившемся и о принятых мерах сотрудникам и дать им возможность задать вопросы относительно прецедента.

Провести подготовку сотрудников (кредитных агентов, агентов по взысканию долгов и руководителей подразделений) по процессу взыскания задолженности. В частности, провести обучение агентов по взысканию долгов допустимым процедурам взыскания долгов и обеспечения погашения кредита.

Также ответственные:



Во время набора сотрудников проверить наличие случаев ненадлежащего исполнения обязанностей с их стороны для предотвращения найма работников с большей вероятностью несоблюдения Кодекса поведения внутри организации.

Оплачивать труд работников с учетом уровня прожиточного минимума³⁹ и не опираться в значительной степени на систему поощрений, таких как премиальное вознаграждение.⁴⁰ Неполная компенсация и высокие премиальные могут стать причиной махинаций, ненадлежащего обращения с клиентами, установления недопустимого размера кредита и других примеров неэтичного поведения.

Гарантировать соответствие процедуры оценки производительности и системы поощрения сотрудников ценностям и нормам, прописанным в Кодексе поведения. Использовать премиальную систему организации для поощрения этичного поведения и качественного обслуживания клиентов, особенно в отношении сотрудников, находящихся в непосредственном контакте с клиентами.

Также ответственные:



Во время проведения ежегодной оценки организации поднять и изучить вопрос о соответствии поощрений сотрудников внутрикорпоративным ценностям и правилам деловой этики.

Также ответственный:



³⁹ Прожиточный минимум – это минимум, достаточный для создания удовлетворительных условий проживания сотрудников в месте службы.

⁴⁰ Вознаграждение, составляющее более 100 процентов от оклада работника, должно быть пересмотрено для случаев возникновения непредвиденных последствий, таких как поощрение ненадлежащего обращения работников с клиентами в целях улучшения их кредитного портфеля.

ПЗК: Механизмы рассмотрения и разрешения жалоб

Предоставить помощь в составлении и распространении учебного пособия, включающего политики в области информирования клиентов о механизме подачи и рассмотрения жалоб в организации.

Также ответственный:



Обучить сотрудников следующему:

- Использовать механизм рассмотрения и разрешения жалоб.
- Сообщать клиентам об их праве задавать вопросы и подавать жалобы.
- Ознакомить клиентов с механизмом рассмотрения жалоб в организации.
- Рассматривать самые распространенные жалобы и в определенных случаях передавать жалобы ответственным сотрудникам.

ПЗК: Конфиденциальность данных клиентов

Участвовать в составлении руководства/справочника и программы обучения сотрудников политикам и процедурам организации в области работы с данными.

Также ответственный:



Провести подготовку сотрудников по вопросам значимости сохранения конфиденциальности данных, а также защиты конфиденциальности, безопасности, достоверности и полноты личной и финансовой информации клиентов. Программа обучения должна включать инструктирование сотрудников по вопросу донесения клиентам информации об их ответственности за сохранение конфиденциальности информации, например, хранение каких-либо записей в безопасном месте и отсутствие практики передачи кому-либо личных идентификационных кодов. Также программа должна охватывать обучение руководителей групп способам хранения информации о членах группы, включающей информацию об остатке на счете, датах выдачи займов и о проблемах погашения задолженности.

Также ответственные:



Проследить за тем, чтобы в своде правил и норм для сотрудников и в Кодексе поведения были указаны меры ответственности за ненадлежащее использование или неправомерное присвоение данных клиентов, в том числе разглашение информации третьим лицам без согласия клиентов.

Также ответственный:



ПЗК: Предупреждение чрезмерной задолженности и прозрачное ценообразование⁴¹

Гарантировать соблюдение в маркетинговых материалах существующих норм законодательства о рекламе и ценовой прозрачности в области защиты прав потребителей.

Также ответственный:



Следить за тем, чтобы в маркетинговых материалах не преувеличивались выгоды от кредита, а также не содержались гарантии/предложения, которые могут меняться от клиента к клиенту (например, «Ваша заявка на кредит предварительно одобрена»).

Также ответственный:



Следить за тем, чтобы в маркетинговых материалах не содержалась вводящая в заблуждение информация о ценах, которые могут меняться в зависимости от характеристик клиентов. В частности:

- Не проводить неверные или вводящие в заблуждение сравнения цен с ценами других организаций или средними ценами среди организаций.
- Не рекламировать товар или услугу как бесплатные, если клиент будет нести любые связанные с приобретением расходы.

ПЗК: Конфиденциальность данных клиентов

Соблюдать политику организации в области:

- Обмена информацией о клиентах с другими организациями в маркетинговых целях (см. политику в разделе Административное руководство, с.21).
- Получения письменного согласия клиента на использование его данных или фотографий в маркетинговых мероприятиях, маркетинговом материале и другой общедоступной информации (см. страницу X).

Также ответственные:



⁴¹Для получения дополнительной информации о прозрачности, включая информацию, которую должна предоставить финансовая организация клиенту, см. 1) *Putting Transparency into Practice, Communicating About Pricing*: www.smartcampaign.org/tools-a-resources/498; 2) *Transparency in Promotions and Sales*: www.smartcampaign.org/tools-a-resources/494.

ПЗК: Механизмы рассмотрения и разрешение жалоб

Во всех маркетинговых материалах должна содержаться контактная информация организации и инструкции относительно того, как задавать вопросы и подавать жалобы.⁴²

Также ответственный:



⁴²Пример составления жалобы можно найти в Smart Campaign's *Essential Documents for New Clients*, *Sample Complaints Handout* (страница 9): www.smartcampaign.org/tools-a-resources/507.



ПЗК: Надлежащая разработка и поставка товара

Учитывать потребности и характеристики клиентов, для того чтобы предложить им наиболее подходящий товар или услугу.

Во время клиентоориентированных собраний информировать клиентов о предлагаемых товарах, их характеристиках, для того чтобы они могли выбрать товары и услуги, соответствующие их требованиям и имеющимся средствам.

Не применять агрессивную технику продаж. Предоставлять клиентам информацию о товарах, но не преувеличивать выгоду от них и не принуждать клиентов к совершению покупки.

ПЗК: Предупреждение чрезмерной задолженности

Соблюдать руководство организации по оценке платежеспособности клиента. (См. политику в разделе Административное руководство, с. 13).

Соблюдать руководство организации по проверке любой доступной кредитной информации о клиенте (например, кредитный регистр, информация от конкурентов). (См. политику в разделе Административное руководство, с. 12).

Соблюдать руководство организации по утверждению/пересмотру срока погашения кредита. (См. политику в разделе Административное руководство, с. 14).

ПЗК: Прозрачное ценообразование⁴³

Сообщать клиентам обо всех ценах, сроках и условиях финансовых продуктов, включая все возможные изменения, до подписания договора. (См. политику в разделе Административное руководство, с. 18).

Также ответственный:



⁴³ Для получения более подробной информации о том, как быть открытыми с клиентами, см. инструмент Smart Campaign, "Transparency in promotions and sales," в частности, *Раздел I, General Transparency Guidelines for Treatment of Potential Clients*: www.smartcampaign.org/tools-a-resources/494.

Предоставлять клиентам достаточное количество времени для ознакомления со сроками и условиями контракта, а также возможность задать вопросы и получить дополнительную информацию перед подписанием контракта. (См. политику в разделе Административное руководство, с. 18). Здесь имеется в виду следующее:

- Предоставление информации о продукте и условиях заранее (см. с.15), включая процедуру взыскания задолженности.
- Выделение времени для ответа на вопросы клиента.
- Информирование клиентов о том, как связаться с организацией, если у них появятся дополнительные вопросы или желание подать жалобу.

Взаимодействовать с клиентами таким образом, чтобы они могли принять взвешенные решения о приобретении товара. (См. политику в разделе Административное руководство, с. 17).

Здесь имеется в виду следующее:

- Использование различных каналов представления информации, такие как брошюры, информационные совещания, встречи, внутренние рассылки и вебсайты.
- Использование местного языка для письменной и речевой коммуникации с клиентами и использование простого языка и понятий для описания продуктов, цен, сроков и условий.
- Зачитывание контракта для необразованных или малообразованных клиентов.
- Проверка понимания со стороны клиентов, задавая дополнительные вопросы.

Также ответственный:



Не преувеличивать выгоду от товаров организации и не вынуждать клиентов к их приобретению, если у клиентов нет полного понимания предлагаемого продукта.

Также ответственный:



Согласно политике организации, предоставить клиентам подтверждения платежей, а также информацию о состоянии их счетов (например, остаток по кредиту, остаток на счете) либо по запросу клиентов, либо на постоянной основе (предоставление выписки из банковского счета). (См. политику в разделе Административное руководство, с.18).

Не принуждать клиентов подписывать гарантийные условия займа или иной вид соглашения, имеющего отношение к займу.

ПЗК: Справедливое и уважительное отношение к клиентам

Пересматривать и иметь четкое представление о Кодексе поведения организации и любых правилах, касающихся поведения сотрудников и отношения к клиентам. (См. политику в разделе Кадровая служба, с. 32).

Также ответственные:



Соблюдать политику организации, согласно которой необходимо сообщать клиентам об основных принципах Кодекса поведения, в частности, о тех положениях, относящихся к правам клиентов и процедуре подачи жалоб в организацию. (См. политику в разделе Кадровая служба, с.33)

Сохранять уважительное отношение к клиентам даже в сложных ситуациях (например, ненадлежащее исполнение обязанностей со стороны сотрудников, просрочка платежа).

Сообщать о ненадлежащем исполнении обязанностей со стороны сотрудников, включая мошенничество, любые неправомерные и дискриминационные действия в отношении клиентов, хищение и др.

Соблюдать руководство организации по допустимым и недопустимым методам взыскания задолженности. (См. политику в разделе Административное руководство, с. 20).

Соблюдать политику недискриминации организации (См. политику в разделе Кадровая служба, с. 33). Предотвратить дискриминацию в отношении клиентов. Не относиться к одним клиентам иначе или менее благожелательно, чем к другим по причинам, не имеющих никакого отношения к способности или готовности клиентов удовлетворить требования финансовой организации. В отборе клиентов и отношении к ним исключить дискриминацию на основе индивидуальных особенностей или убеждений.⁴⁴

ПЗК: Конфиденциальность данных клиентов

Пересматривать и иметь четкое представление о политике и процедурах организации в области конфиденциальности

Также ответственный:



⁴⁴ For more information on non-discrimination, see the Smart Campaign's *Responsible Treatment of Clients: Practicing Non-discrimination*: www.smartcampaign.org/tools-a-resources/548.

информации (См. политику в разделе Административное руководство, с. 21).

До выдачи займа или открытия счета зачитать клиенту раздел контракта о конфиденциальности для получения его одобрения. (См. политику в разделе Административное руководство, с.21).

- Получить согласие клиента до обмена его данными с бюро кредитных историй, страховыми агентами, коллекторскими компаниями и другими лицами и организациями.
- Получить письменное согласие клиента до обмена его фотографиями с кем-либо вне организации.

Довести до сведения клиентов информацию об их ответственности за сохранение конфиденциальности информации, например, хранение каких-либо записей в безопасном месте и отсутствие практики передачи кому-либо личных идентификационных кодов. Провести обучение руководителей групп способам хранения информации о членах группы, включающей информацию об остатке на счете, датах выдачи займов и о проблемах погашения задолженности. (См. политику в разделе Административное руководство, с.21).

Также ответственный:



Соблюдать политику организации в области проведения заседания группы там, где возможно сохранить конфиденциальность обсуждений, причем место проведения заседаний может определить либо сама группа, либо организация. (См. политику в разделе Административное руководство, с. 21).

ПЗК: Механизмы рассмотрения и разрешение жалоб

Выяснить, как разрешать проблемы и жалобы клиентов. В частности, понять как:

- Использовать механизм разрешения жалоб.
- Сообщить клиентам об их праве задавать вопросы и подавать жалобы.
- Ознакомить клиентов с механизмом рассмотрения жалоб в организации.
- Рассматривать самые распространенные жалобы и в определенных случаях передавать жалобы ответственным сотрудникам.

Также ответственные:



Не наказывать клиентов за возникающие вопросы или за подачу жалобы.

ПЗК: Предупреждение чрезмерной задолженности

Разработать политику в области утверждения или изменения срока погашения кредита для клиентов, готовых, но не способных выплатить долг. Описать отдельные случаи, когда клиенты могут рассчитывать на изменение срока погашения кредита или на более дешевые займы, а также возможные преференции для лиц с хорошей кредитной историей.

Также ответственные:



ПЗК: Ответственное ценообразование⁴⁵

Разработать официальную внутреннюю схему ценообразования для каждого продукта.

- Предлагать рыночные и недискриминационные цены.
- Обеспечить соответствие коэффициентов эффективности коэффициентам в группе равных.⁴⁶
- Рассчитывать процентную ставку в соответствии с точной датой платежа.
- Если страхование кредита/жизни и депозиты являются обязательными, учитывать это при расчете эффективной процентной ставки.⁴⁷

Также ответственные:



ПЗК: Справедливое и уважительное отношение к клиентам

Включить в политику организации положение о допустимом залоге. Разработать политику в области допустимого залога. В политике должно содержаться следующее:

- Принципы регистрации и оценки залога.
- Принципы гарантии справедливости цен на конфискованные активы клиентов.
- Принципы гарантии соблюдения прав клиентов и местного законодательства при проведении конфискации.
- Принципы безопасного хранения залога клиента в случае хранения в

Также ответственные:



⁴⁵ Дополнительную информацию о прозрачном ценообразовании можно получить в следующих источниках: 1) *Responsible Pricing: The State of the Practice*: www.smartcampaign.org/tools-a-resources/243; 2) *Calculating Transparent Prices Tool* from MFTransparency: www.smartcampaign.org/tools-a-resources/81.

⁴⁶ Под группами равных понимаются финансовые организации, одинаковые по величине, со схожими моделями и каналами поставок, имеющие одну и ту же целевую аудиторию и действующие в одной стране. Для создания группы равных необходимо не менее пяти организаций. В случае отсутствия группы равных внутри страны необходимо использовать понятие региональной группы равных.

⁴⁷ Для расчета процентных ставок см. [Calculating Transparent Prices tool](#) в MFTransparency.

помещениях организации.

**Структурное подразделение: Отдел
управления рисками**



ПЗК: Предупреждение чрезмерной задолженности

Регулярно отслеживать риск и уровень чрезмерной задолженности клиента.

Также ответственный:



- Составлять регулярно (не реже чем раз в год) отчеты по уровню и риску клиентской чрезмерной задолженности и многочисленным займам. В данных отчетах должна содержаться следующая информация:
 - Необслуживаемые и списанные кредиты
 - Многократные займы внутри организации и между организациями.
 - Анализ на общем уровне информации, поступающей из бюро кредитных историй, с целью донесения решений о номенклатуре товаров, географическом распределении и адресности отдельных групп населения.
- Тщательно изучать политики организации с целью выявления положений, влекущих возникновение чрезмерной задолженности, такие как недопущение правонарушений и система поощрений сотрудников, которые отдают предпочтение росту и продуктивности перед качеством кредитного портфеля.
- Исследование слабых сторон организации с целью выявления тех, что влекут за собой возникновение чрезмерной задолженности, такие как неопытные или недостаточно обученные кредитные агенты.
- Использовать определение организации «высокой степени риска» на внутреннем рынке и усиление контроля над возможностью возникновения высокой степени риска для всей организации (см. политику в разделе Административное руководство, с. 12).

Проверять, правильно ли специалисты по кредитованию/кредитные агенты применяют процедуры организации по оценке платежеспособности клиентов. (См. политику в разделе Административное руководство, с. 13)

Также ответственный:



- Проверять кредитную историю.
- Проводить ежегодно деловые встречи, встречи на дому с клиентами, а

- также собеседования с ними по репрезентативной выборке клиентов.
- Проводить собеседования выбывших клиентов для выявления причин выбытия из организации (например, неподходящие товары, поведение сотрудников, трудности при исполнении обязательств по кредитам).
 - По результатам встреч с клиентами и проверки кредитной истории проверять соблюдение сотрудниками политик организации в области изменения сроков и условий займов, ограничений по долговой нагрузке клиентов и многочисленным займам.
-

Посредством бюро кредитных историй (если таковое имеется) регулярно проводить проверку клиентской базы (например, проверять 25 процентов базы данных ежемесячно, что в итоге даст проверку 100 процентов базы данных за квартал) с целью определения уровня перекрестной задолженности и потенциальных клиентов, берущих займы из других источников сразу после получения ссуды в одной организации. Провести анализ отчетов, составленных по результатам проверки.

По запросу предоставлять в Административное руководство отчеты по чрезмерной задолженности. Анализ и отчеты должны проводиться независимо от отдела по обслуживанию клиентов.

Проверять, надлежащим ли способом сотрудники соблюдают политику организации в области залога/гарантий посредством проверки клиентских файлов. (См. политику в разделе Отдел по управлению продукцией, с. 27).

По каждой из выше указанных проверок проводить более тщательные проверки по новым сотрудникам.

ПЗК: Прозрачное ценообразование

Удостовериться в понимании сроков и условий займа со стороны клиентов. Провести собеседование выборки клиентов, включая несостоятельных должников и выбывших клиентов.

Удостовериться в эффективности методов объяснения клиентам сроков и условий продукта и в точности предоставляемой информации. Удостовериться в достаточности времени, предоставляемом клиентам для изучения и понимания информации. (См. политику в разделе Административное руководство, с. 15).

Удостовериться в соблюдении сотрудниками политики организации в области предоставления клиентам необходимой документации (кредитного соглашения, «Основного» документа, копий любых подписанных документов и др.). (См. политику в разделе Административное руководство, с. 15).

Удостовериться в информировании сотрудниками клиентов об их праве подавать жалобы. (См. политику в разделе Административное руководство, с. 23).
По каждой из выше указанных проверок проводить более тщательные проверки по новым сотрудникам.

ПЗК: Справедливое и уважительное отношение к клиентам

Удостовериться в соблюдении сотрудниками Кодекса поведения, где прописаны ценности организации и стандарты профессионального поведения, соблюдение которых ожидается от всех сотрудников.⁴⁸ (См. политику в разделе Кадровая служба, с.33).

Удостовериться в проведении Кадровой службой проверки данных сотрудников с целью выявления имевших место в прошлом случаях ненадлежащего исполнения обязанностей. (См. политику в разделе Кадровая служба, с. 33)

Удостовериться в соблюдении сотрудниками политики организации в области взыскания задолженности. (См. политику в разделе Административное руководство, с. 15)

Удостовериться в соблюдении сотрудниками политики недискриминации организации, применимой ко всем сотрудникам и клиентам.⁴⁹ (См. политику в разделе Кадровая служба, с. 33)

Удостовериться в соблюдении сотрудниками политики организации касательно залога. (См. политику в разделе Административное руководство, с. 21)

Удостовериться в честном и должном применении политик организации в области

⁴⁸ Для получения более подробной информации о процессе создания или улучшения внутриорганизационного Кодекса поведения см. Smart Campaign's *How to Develop and Institutional Code of Ethics*: www.smartcampaign.org/tools-a-resources/2/84. А также *Client Protection and Ethics Codes: Examples for Getting Started*: www.smartcampaign.org/tools-a-resources/44.

⁴⁹ Для получения более подробной информации о недискриминации см. Smart Campaign's *Responsible Treatment of Clients: Practicing Non-discrimination*: www.smartcampaign.org/tools-a-resources/548.

изменения сроков погашения кредита. (См. политику в разделе Административное руководство, с. 19).

Проводить встречи с клиентами для выяснения, имеет ли место в обращении сотрудников с клиентами следующее:

- Насильственное, неуважительное или ненадлежащее отношение к клиентам.
 - Взятничество, откаты или получение иных льгот со стороны сотрудников.
 - Применение сотрудниками допустимых и недопустимых методов взыскания долгов.⁵⁰
-

Удостовериться в понимании клиентами своих прав, включая право на уважительное отношение к ним со стороны сотрудников и право на подачу жалоб. Проводить встречи с выборкой клиентов для выяснения их понимания.

ПЗК: Конфиденциальность данных клиентов

Удостовериться в применении офисными работниками политик и процедур организации по использованию, хранению, обмену и передаче информации о клиенте. (См. политику в разделе Административное руководство, с.21) В частности, удостовериться в следующем:

- Сотрудники получают письменное согласие клиентов на использование информации или фотографий или на обмен их личными данными с внешней аудиторией, включая бюро кредитных историй, страховых агентов, коллекторские компании и др.
- Сотрудники проводят инструктирование клиентов об их ответственности за сохранение конфиденциальности данных, например, хранение каких-либо записей в безопасном месте и отсутствие практики передачи кому-либо личных идентификационных кодов.
- Сотрудники знают, как сообщать клиентам о законных ограничениях по сбору, обмену и использованию информации.
- Сотрудники знают, как безопасно обмениваться информацией с третьими лицами, такими как бюро кредитных историй, маркетинговые компании, компании по обработке данных, агентства по сбору платежей и др.
- Сотрудники знают, как обеспечить соблюдение третьими лицами надлежащих процедур по сохранению конфиденциальности информации.
- Сотрудники знают, как работать с данными в случае, если клиенты добровольно отказались от своего права на сохранение конфиденциальности информации.

⁵⁰ Для получения дополнительной информации о взыскании задолженности см. Smart Campaign's *Collections Guidelines for Financial Service Providers*: <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/496>.

- Сотрудники знают, что делать в случае нарушения конфиденциальности или подачи жалобы.

Удостовериться в том, что записи и документы хранятся в месте с ограниченным доступом и защищенном от поджога или кражи.

Удостовериться в том, что записи клиента регулярно обновляются. Сделать выборку клиентов и сравнить актуальную информацию с имеющимися в организации записями.

ПЗК: Механизмы рассмотрения и разрешения жалоб

Удостовериться в использовании клиентами механизма организации по работе с жалобами (например, проверить количество жалоб за месяц, применение различных механизмов подачи жалоб и др.).

Также ответственные:



Удостовериться в том, что сотрудники, ответственные за процесс рассмотрения и разрешения жалоб, соблюдают процедуры организации по сбору, записи, анализу и составлению отчетов по вопросам и жалобам со стороны клиентов (См. политику в разделе Административное руководство, с. 23):

- Проверить, могут ли специалисты по работе с клиентами объяснить клиентам суть механизма разрешения жалоб.
- Проверить, могут ли специалисты по работе с клиентами ответить на часто задаваемые вопросы и отреагировать на наиболее распространенные жалобы.
- Удостовериться в точности и регулярности предоставления отчетов по жалобам в соответствующий отдел или ответственным руководителям.
- Удостовериться в получении клиентами своевременного ответа на свои проблемы - в течение одного месяца со дня подачи жалобы или раньше в соответствии с политикой организации.

Удостовериться в понимании клиентами того, как использовать механизм разрешения жалоб внутри организации (например, спросить клиентов, были ли они проинформированы о том, как пользоваться механизмом, пользовались ли они им и т.д.)

Проверять, удовлетворительно ли разрешены жалобы (например, опросить выборку клиентов, зарегистрированных в системе рассмотрения жалоб).

Использовать информацию о жалобах в целях выявления и изучения случаев мошенничества, ненадлежащего обращения с клиентами и других случаев любого неэтичного поведения, обнаруженные клиентами или другими сотрудниками.

Оценить общие тенденции подачи жалоб со стороны клиентов для выявления любых системных проблем, выходящих за рамки индивидуальных. Вести контроль над такими проблемами.

ПЗК: Прозрачное и ответственное ценообразование⁵¹

Обеспечить соответствие политик и процедур в области маркетинга и коммуникаций существующим нормам законодательства о рекламе и ценовой прозрачности в области защиты прав потребителей.

Также ответственный:



Следить за тем, чтобы в маркетинговых материалах не преувеличивались выгоды от кредита, а также не содержались гарантии/предложения, которые могут меняться от клиента к клиенту (например, «Ваша заявка на кредит предварительно одобрена»).

Также ответственный:



Следить за тем, чтобы в маркетинговых материалах не содержалась вводящая в заблуждение информация о ценах, которые могут меняться в зависимости от характеристик клиентов. В частности:

- Не проводить неверные или вводящие в заблуждение сравнения цен с ценами других организаций или средними ценами среди организаций.
- Не рекламировать товар или услугу как бесплатные, если клиент будет нести любые связанные с приобретением расходы.

Также ответственный:



По всей продукции представить клиентам конечную сумму, которую они должны заплатить за товар, независимо от местных норм и постановлений (включая отсутствие требований в целом по отрасли).⁵²

Также ответственные:



⁵¹ Для получения дополнительной информации о прозрачном ценообразовании, включая информацию, которую финансовая организация должна предоставить клиенту см. 1) *Putting Transparency into Practice, Communicating About Pricing*: www.smartcampaign.org/tools-a-resources/498; 2) *Transparency in Promotions and Sales*: www.smartcampaign.org/tools-a-resources/494. Для получения информации о прозрачном ценообразовании по некредитным продуктам см. 1) Smart Savings: www.smartcampaign.org/tools-a-resources/286; 2) Smart Microinsurance: www.smartcampaign.org/tools-a-resources/573; 3) Smart Payments: Coming soon.

⁵² Для расчета процентных ставок см. [Calculating Transparent Prices tool](#) в MFTransparency.

ПЗК: Справедливое и уважительное отношение к клиентам

Включить в политику организации описание приемлемого залога.
В политике должно содержаться следующее:

- Руководство по регистрации и оценке залога.
- Принципы гарантии справедливости цен на конфискованные активы клиентов.
- Принципы гарантии соблюдения прав клиентов и местного законодательства при проведении конфискации.
- Принципы безопасного хранения залога клиента в случае хранения в помещениях организации.

Также ответственные:



Включить в Кодекс поведения организации положение о гарантии защиты прав сотрудников и клиентов.

Также ответственные:



Способствовать расширению политики организации в области недискриминации с целью гарантии защиты прав сотрудников и клиентов.⁵³

Также ответственные:



Способствовать разработке эффективных и справедливых процедур по работе с нарушениями Кодекса поведения и политики недискриминации с целью защиты сотрудников, сообщивших о нарушениях со стороны других сотрудников («стукачество») и других проблемах этического характера.

Также ответственные:



Предоставить содействие управлению в формировании размера оплаты труда работников с учетом уровня прожиточного минимума⁵⁴ и не опираться в значительной степени на систему поощрений, таких как премиальное вознаграждение.⁵⁵

Неполная компенсация и высокие премиальные могут стать причиной махинаций, ненадлежащего обращения с клиентами, установления недопустимого размера кредита и других примеров неэтичного поведения.

Также ответственные:



⁵³ Для получения дополнительной информации о недискриминации см. Smart Campaign's *Responsible Treatment of Clients: Practicing Non-discrimination*: www.smartcampaign.org/tools-a-resources/548.

⁵⁴ Прожиточный минимум – это минимум, достаточный для создания удовлетворительных условий проживания сотрудников в месте службы.

⁵⁵ Вознаграждение, составляющее более 100 процентов от оклада работника, должно быть пересмотрено для случаев возникновения непредвиденных последствий, таких как поощрение ненадлежащего обращения работников с клиентами в целях улучшения их кредитного портфеля.

ПЗК: Конфиденциальность данных клиентов

Гарантировать соблюдение процедуры получения письменного согласия клиентов на использование данных о них или фотографий в маркетинговых мероприятиях, маркетинговом материале и другой общедоступной информации существующему законодательству в области защиты прав потребителей.

Также ответственные:



Гарантировать включение в контракт положения о защите конфиденциальности данных и получение письменного согласия клиентов на использование данных о них или фотографий или обмен этими данными с внешней аудиторией, включая бюро кредитных историй, страховых агентов, коллекторские компании и др.

Также ответственный:



Участвовать в составлении любых других соглашений о сохранении конфиденциальности данных клиентов, включая документы, где требуется подпись клиента.⁵⁶

Убедиться в том, что политика организации затрагивает не только текущих сотрудников, но и тех, кто собирается покинуть организацию.

Обеспечить соответствие политики и процедур организации в области ИКТ существующему законодательству в сфере защиты конфиденциальности и безопасности данных клиентов. Убедиться в том, что система ИКТ организации не препятствует в соблюдении организацией существующего законодательства.

Также ответственный:



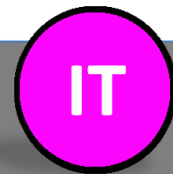
ПЗК: Механизм рассмотрения и разрешения конфликтов

Представить свою точку зрения о том, как организация должна работать с жалобами клиентов, в частности, как рассматривать случаи предполагаемого ненадлежащего поведения сотрудников и как по мере необходимости применять местное законодательство.

Также ответственные:



⁵⁶ Для получения дополнительной информации о конфиденциальности данных см. Smart Campaign's Essential Documents for New Clients, Data Privacy Agreement (страница 10): www.smartcampaign.org/tools-a-resources/507.



ПЗК: Надлежащая разработка и поставка товара

Предоставить платформу для сбора и анализа данных клиентов и результатов маркетинговых исследований (см. потребности Административного руководства в информации, с. 10).

Также ответственный:



Предоставить платформу и возможности для передачи данных клиентов в отдел разработки продукта, Совет директоров и другим руководителям. (См. потребности Административного руководства в информации, с.10).

ПЗК: Предупреждение чрезмерной задолженности⁵⁷

Предоставить платформу для отслеживания качества портфолио по различным параметрам, таким как тип продукта, кредитный цикл, регион и др.

Также ответственный:



Предоставить специалистам по кредитам платформу для внесения личных данных клиента и информации о кредите в базу данных организации, где каждому клиенту присваивается уникальный идентификационный номер.

Предоставить специалистам по кредитам платформу для упрощения и ускорения проверки внутреннего учета истории погашения задолженности клиента, текущих займов и другой кредитной информации.

Предоставить в организации платформу для получения информации с целью ее дальнейшего внесения в систему обмена данными о кредите (в случае необходимости). Данная платформа призвана упрощению составления регулярных отчетов по рискам возникновения чрезмерной задолженности клиентов (см. потребности Административного руководства в информации, с. 11).

Предоставить платформу для отслеживания расчета поощрений сотрудников/специалистов по кредитам.

⁵⁷ Более подробное руководство по предупреждению чрезмерной задолженности см. в Smart Campaign's *Avoidance of Over-indebtedness: Guidelines for Financial and Non-financial Evaluation*: www.smartcampaign.org/tools-a-resources/514.

ПЗК: Справедливое и уважительное отношение к клиентам

Предоставить в организации платформу для регулярного составления отчетов по кредитам с измененным графиком погашения с целью проверки соблюдения сотрудниками политик организации в области изменения сроков погашения кредитов (См. политику в разделе Административное руководство, с.19).

Также ответственные:



Предоставить помощь в подготовке сотрудников по вопросам значимости сохранения конфиденциальности данных, а также защиты конфиденциальности, безопасности, достоверности и полноты личной и финансовой информации клиентов. Программа обучения должна включать инструктирование сотрудников по вопросу донесения клиентам информации об их ответственности за сохранение конфиденциальности информации, например, хранение каких-либо записей в безопасном месте и отсутствие практики передачи кому-либо личных идентификационных кодов. Также программа должна охватывать обучение руководителей групп способам хранения информации о членах группы, включающей информацию об остатке на счете, датах выдачи займов и о проблемах погашения задолженности.

ПЗК: Конфиденциальность данных клиентов

Участвовать в разработке политики организации в области сохранения конфиденциальности и безопасности данных клиентов с целью проверки соответствия возможностей ИКТ организации информационно-коммуникационным функциям, прописанным в политике. (См. политику в разделе Административное руководство, с. 22)

Также ответственные:



Гарантировать соблюдение в политике и процедурах ИКТ организации существующих норм и законодательства в области защиты конфиденциальности и безопасности данных клиентов. Убедиться в том, что система ИКТ организации не препятствует в соблюдении организацией существующего законодательства.

Участвовать в составлении руководства/справочника и программы обучения сотрудников политикам и процедурам организации в области работы с данными с целью гарантии того, что сотрудников обучают правильному использованию системы ИКТ организации.

Также ответственный:



Обеспечить для систем ИКТ разные системы защиты паролей, которые должны систематически меняться и иметь разные уровни доступа в зависимости от занимаемой должности сотрудника, имеющего доступ к данным.

Также ответственный:



ПЗК: Механизмы рассмотрения и разрешения жалоб

Предоставить необходимые технологии для обеспечения слаженного функционирования системы рассмотрения жалоб (например, телефонные линии, телефонные справочные службы, возможности передачи текстовых сообщений, работа электронной почты и др.).

Предоставить платформу для сбора, хранения и анализа жалоб клиентов. Данная платформа должна позволять вести учет количества и видов полученных жалоб, а также проводить анализ жалоб со стороны руководства.



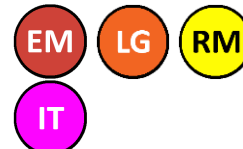
ПЗК: Механизмы рассмотрения и разрешения жалоб

Разработать политику в области работы с жалобами клиентов. Политика должна отвечать следующим требованиям:

- Сохранять права клиентов, включая право на:
 - подачу жалобы в организацию
 - получение быстрого ответа на жалобу
 - анонимную подачу жалобы
 - подачу жалобы без последствий
- Разработать механизм разрешения жалоб клиентов, включая:
 - роль организации в осуществлении, по меньшей мере, частичного контроля над разрешением жалоб
 - процедуры сбора, отслеживания и реагирования на жалобы
 - сроки реагирования на жалобы и срок их разрешения
 - процесс рассмотрения серьезных жалоб (например, злоупотребление служебным положением, мошенничество)

процесс представления ответов непосредственно клиентам, подавшим жалобы, в течение одного месяца со дня подачи.

Также ответственные:



На постоянной основе принимать на рассмотрение вопросы и жалобы клиентов, используя доступные и бесплатные для клиентов механизмы.⁵⁹ Удостовериться в том, что клиенты активно используют данные механизмы.

Также ответственный:



Создать четкую систему отчетности для гарантии того, что жалобы в определенных сферах рассматривают специалисты по работе с возражениями.

Также ответственный:



⁵⁸ Если в организации нет специализированного отдела по работе с клиентами и их возражениями, функции, перечисленные в настоящем разделе, могут быть поделены между Административным руководством, Кадровой службой и специалистами по продажам/работе с клиентами.

⁵⁹ Такие механизмы могут включать личные встречи со специалистами по поддержке; горячую линию; SMS (текстовую) рассылку, электронную почту; ящик предложений и проведение постоянных форумов с обсуждением жалоб.

Обеспечить своевременность ответа на вопросы и жалобы клиентов. Сложные проблемы должны быть решены в течение одного месяца, для менее сложных срок решения сокращается.

Составить и распространить учебное пособие, куда будет включена политика в области информирования клиентов со стороны сотрудников о существующем в организации механизме разрешения жалоб.

Также ответственный:



Обучить сотрудников тому, как:

- Использовать механизм разрешения жалоб.
Сообщить клиентам об их праве задавать вопросы и подавать жалобы.
- Ознакомить клиентов с механизмом рассмотрения жалоб в организации.
- Рассматривать самые распространенные жалобы и в определенных случаях передавать жалобы ответственным сотрудникам.

Оценить общие тенденции среди жалоб клиентов для выявления каких-либо системных проблем, выходящих за рамки индивидуальных жалоб.

- Использовать данные о жалобах для исправления ошибок, упущений и действий, которые могут иметь негативные последствия для клиентов (например, неоднократно возникающие жалобы на «скрытые» расходы, многочисленные жалобы на конкретный отдел организации).
- Использовать жалобы для разработки методов совершенствования в области взаимодействий организации с клиентами, включая изменения товаров и услуг.

Также ответственные:



Проследить за тем, чтобы информация о механизме работы с жалобами в организации (например, телефон горячей линии) отображалась во всех маркетинговых материалах, информации о продуктах (например, кредитное соглашение) и других материалах, предоставляемых клиентам.⁶⁰

Также ответственный:



⁶⁰Пример брошюры с указанием информации о механизме работы с жалобами можно найти в Smart Campaign's: 1) *Complaints Handling Brochure for Clients*: www.smartcampaign.org/tools-a-resources/103; and 2) *Essential Documents for New Clients, Sample Complaints Handout (страница 9:)* www.smartcampaign.org/tools-a-resources/507.

Обеспечить наличие в организации необходимых технологий для управления механизмом по работе с жалобами (например, существует отдельная телефонная линия, база данных для записи и анализа жалоб).

Также ответственный:



Кампания Smart Campaign - это глобально предпринимаемые усилия, направленные на внедрение принципов защиты клиентов в корпоративную культуру и деятельность микрофинансовой индустрии. Кампания нацелена на объединение лидеров микрофинансирования вокруг общей цели: обеспечить сохранность клиентов микрофинансирования как главной движущей силы развития отрасли.

www.smartcampaign.org

