

# Повышение прозрачности сектора:

## На примере АМФА, Азербайджан



### ВВЕДЕНИЕ

Азербайджанская ассоциация микрофинансирования (АМФА) была создана в 2001 году, чтобы стать голосом микрофинансового сектора страны, защищать интересы МФО и оказывать всевозможную поддержку своим членам. Сегодня АМФА насчитывает 28 членов, в их числе небанковские кредитно-финансовые учреждения (НБФУ), коммерческие банки, предоставляющие микрокредиты, кредитные союзы и лизинговые компании.

#### Стратегия поддержки УСВ

Стратегия АМФА заключается в разработке инновационных продуктов и услуг, которые позволяют ее членам помогать клиентам повышать свои доходы, а также микрофинансовому сектору – оказывать поддержку клиентам в целом. В соответствии с этой стратегией, АМФА была одной из первых национальных сетей в регионе ЕЦА, которая заинтересовалась в управлении социальным воздействием (УСВ).

Как и в большинстве сетей, АМФА проводила исследования воздействия на своих членов. Тем не менее, было отмечено, что простого исследования такого влияния недостаточно, чтобы гарантировать достижение своей миссии.

**Миссия АМФА:** Укрепление потенциала микрофинансовых организаций и обеспечение эффективности коллективных действий в продвижении интересов микрофинансового сообщества и его клиентов.

#### Ключевые инициативы:

- Эдвокаси<sup>1</sup> и лоббирование
- Содействие развитию коммуникаций внутри сектора
- Прозрачность сектора
- УСВ и защита клиентов
- Учет гендерной проблематики
- Исследования в области микрофинансирования
- Финансовая грамотность

Члены АМФА



Особенно это проявляется в контексте быстрой коммерциализации рынка, которая побудила многие общественные организации сосредоточиться на достижении финансовой стабильности. Учитывая данный факт,

исполнительный директор АМФА пришел к мнению, что если УСВ не станет частью их долгосрочной стратегии, то не хватит ни времени, ни денег на внесение изменений в отрасль.

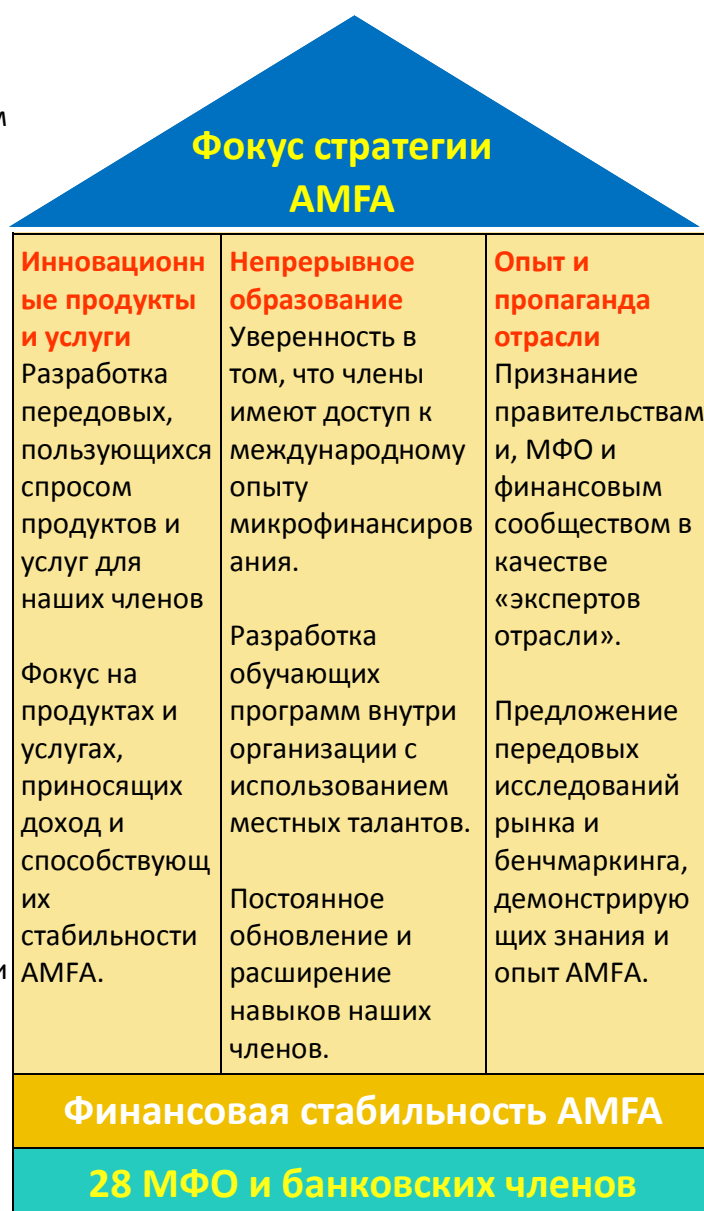
### ПЕРВЫЕ ШАГИ В УСВ

В январе 2006 года АМФА присоединилась к Региональной Рабочей Группе по УСВ, инициированной МФЦ<sup>ii</sup> и объединившей организации региона, которые хотели стать пионерами в области УСВ. Участие в этой рабочей группе предоставило АМФА инструменты для повышения осведомленности ее членов. В результате, управление социальным воздействием было внедрено во все каналы связи и виды деятельности АМФА, в том числе:

- Стало основой адвокации
- Стало постоянной темой обсуждения на ежегодных конференциях и собраниях АМФА
- Через рассылку АМФА и веб-сайт

Самой большой проблемой в повышении информированности среди членов стало то, что они не осознавали значимости социальных показателей. Для решения этой проблемы АМФА использовала индивидуальные рассылки по электронной почте, пытаясь мотивировать руководителей социально-ориентированных членов МФО. Каждое электронное сообщение было написано с учетом уникальных социальных особенностей и сильных сторон конкретной организации на рынке, чтобы показать связь их деятельности с потенциальными преимуществами осознанного подхода к УСВ. Также решающую роль в призыве к активному участию в деятельности АМФА сыграли личные встречи. Наконец, ключевую роль в ознакомлении с УСВ и привлечении внимания и поддержки со стороны

руководящего состава сыграли специальные статьи в ежемесячных бюллетенях АМФА.



### УСВ продукты, предлагаемые АМФА:

- Оценка воздействия
- Инструмент аудита качества (ИАК)
- Техническая помощь после аудита
- Обучение защите клиентов
- Оценка защиты клиентов
- Техническая помощь с социальной отчетностью в МИХ
- Матрица промышленности: финансовая и социальная отчетность на уровне страны

Такое постоянное общение на тему важности социальных показателей, в котором также приняли участие и другие заинтересованные стороны, в том числе инвесторы, международные организации и социально-ориентированные члены организации (включая членов совета директоров), дало понять всем членам организации, что управление социальным воздействием – это не разовое мероприятие. Напротив, УСВ должно быть частью основной деятельности МФО, а не только использоваться для внешней отчетности.

Помимо ознакомления МФО с преимуществами УСВ, АМФА стремилась показать заинтересованность социальных инвесторов в измерении и оценке результатов управления социальным воздействием. В самом деле, оказалось, что чем больше таких инвесторов внедрило защиту интересов клиента в свои системы проверок и оценивания, тем больше возрастал интерес среди членов организации.

С зарождением интереса у членов сразу возник вопрос: «Хорошо, я хочу применять УСВ. Но с чего же мне начать?» Однако у АМФА не хватало специалистов для оказания требуемой

технической поддержки по УСВ. Кроме того, АМФА осознала, что отсутствие полноценных знаний по всей области УСВ также означает, что оно не является приоритетным среди собственных сотрудников ассоциации. Следовательно, на том раннем этапе важной частью стратегии АМФА стало привлечение внешних экспертов.

Совместно с МФЦ АМФА начала сбор средств для проекта по наращиванию потенциала для членов ассоциации. В 2008 году Межцерковная Организация по Развитию Сотрудничества (ИССО) начала оказывать им необходимую поддержку. Проект начался с однодневного информационно-просветительского семинара для директоров и членов правления организаций-членов. Далее последовал Стратегический семинар по УСВ<sup>iii</sup> для чемпионов УСВ (как правило, это были менеджеры МФО по маркетингу или оперативный управленческий состав). Этот семинар позволил им проанализировать свои миссии и разработать социальные цели SMART. Он помог МФО обозначить свои социальные устремления и осмыслить, чего именно они хотят достичь в результате управления социальным воздействием. По окончании обучения у участников на руках остались конспекты по УСВ – полный проект их обширной стратегии УСВ, позволивший им по возвращении в свои учреждения обсудить план приведения их внутренних систем в соответствие со своими социальными устремлениями.

Всем участникам была предложена дистанционная техническая помощь в завершении их конспектов. На данном этапе АМФА поняла, что внутренние обязательства МФО являются ключевым фактором в дальнейшем продвижении УСВ и реализации изменений. Без внутренней мотивации, в том числе поддержки со стороны исполнительного директора и правления, УСВ

улучшаться не будет даже при широком спектре помощи от ассоциации.

МФО с наилучшими конспектами были награждены бесплатной услугой социального аудита с применением ИАК<sup>iv</sup>. В общей сложности были организованы три аудита, предоставившие хорошую возможность для обучения персонала АМФА использованию данного инструмента. Наряду с персоналом МФЦ сотрудники АМФА прошли практическое обучение проведению первого аудита. Следующие два аудита уже

проводились самой АМФА с дистанционной поддержкой МФЦ.

К концу всего данного процесса АМФА была уже в состоянии предложить своим членам новый продукт – социальный аудит с использованием ИАК.



### В КУРСЕ НОВОСТЕЙ ГЛОБАЛЬНЫХ ИНИЦИАТИВ

Так как социальное воздействие является относительно новой концепцией, знания о ней в отрасли и ее понимание постоянно развиваются. Чтобы позиционировать себя в качестве представителя самых инновационных решений для своих членов, АМФА искала различные возможности для участия во всех глобальных инициативах, связанных с социальным воздействием.

После участия в Международной Рабочей Группе по Социальному Воздействию (SPTF) для сетевых организаций, АМФА была приглашена работать на

проекте Защиты Клиентов (CP) совместно со Smart Campaign. В результате, сотрудники АМФА прошли обучение проведению оценки CP и в 2011 году начали предлагать ее в качестве нового продукта для своих членов.

Таким образом, АМФА осознала, что, несмотря на ограниченный внутренний опыт УСВ в начале, она была в состоянии поддерживать своих членов в рамках взаимодействия с сильными региональными или международными партнерами, которые, в свою очередь, получили возможность общения с практиками, заинтересованными в развитии УСВ.

### ПРОЗРАЧНОСТЬ СОЦИАЛЬНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ

Одной из ключевых ролей, которую выполняет АМФА, является сбор информации о своих членах с целью содействия прозрачности сектора. Перед наступлением «эпохи УСВ», организация в основном собирала данные лишь по финансовым и нескольким социальным показателям (например, гендерный охват и проникновение в сельскую местность). Такие отчеты, называемые «матрицы АМФА», распространяются между всеми

заинтересованными сторонами, в частности инвесторами.

С запуском Отчетности по Стандартам Социального Воздействия (SPS) для MIX в 2008 году, АМФА начала собирать данные о социальном воздействии своих членов. Это оказалось весьма непростой задачей, и в течение первого года лишь немногие члены представляли информацию о

своим социальном воздействии. В начале 2009 года сотрудники АМФА прошли обучение на тренеров по SPS отчетности, которое проводилось МФЦ. Это помогло команде ассоциации в оказании необходимой поддержки своим членам с социальной отчетностью. В результате:

- 22 из 28 членов теперь предоставляют в МІХ данные о своем социальном воздействии
- АМФА является трехкратным лауреатом Премии по Отчетности о Социальном Воздействии, введенной CGAP, Фондом Майкла и Сьюзен Делл, Фондом Форда и Рабочей Группой по Социальному Воздействию (SPTF)

Ключом к успеху членов ассоциации в их отчетности стал перевод отчета на местный язык. Однако, это в свою очередь требует от АМФА дополнительного времени, учитывая необходимость перевода отчетов обратно на

английский язык, прежде чем отправить их в МІХ (особенно данных о качестве).

Эффективность АМФА в получении социальных отчетов от ее членов также непосредственно связана с тем количеством времени, которое сотрудники ассоциации тратят на телефонные звонки, неформальные беседы и электронные сообщения с целью персонального поощрения и напоминания членам о необходимости заполнения отчетов.



### ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

К тем МФО, которые уже были социально-ориентированными, не было необходимости применять внешние стимулы для начала внедрения ими УСВ. К сожалению, такие организации были в меньшинстве. Остальным членам АМФА была необходима внешняя мотивация. Таким образом, привлечение инвесторов и правительства являлось ключевой частью процесса.

Для привлечения поддержки правительства и инвесторов АМФА в течение года организовала несколько отраслевых мероприятий (в том числе Ярмарку Инвесторов, Ежегодный Банкет Премии, Ежегодную Конференцию и т.д.), где выше упомянутые заинтересованные стороны выступили с докладами по УСВ.

### ФАКТОРЫ УСПЕХА

В ходе рассматриваемого процесса нельзя переоценить роль исполнительного директора АМФА Жале Гаджиевой – дальновидного руководителя, приверженного УСВ. Она стала движущей силой успеха АМФА с ее решимостью внедрить стратегию управления социальным

воздействием. По ее словам, «Успех внедрения УСВ как и любых других инициатив отрасли во многом зависит от энергии, взаимодействия и продуктивности человеческого капитала, которыми располагает ассоциация, и, самое



*главное, как эти люди работают в команде вместе с другими членами».*

Приверженность членов правления также имела очень большое значение. Правление АМФА представлено, в основном, социально-ориентированными МФО, поэтому без труда удалось вызвать их заинтересованность.

Посредством различных мероприятий была сформирована квалифицированная команда по УСВ. Несмотря на то, что сотрудники АМФА в значительной степени состоят из молодых специалистов, ассоциация смогла создать эффективную команду, объединив работу отобранных квалифицированных специалистов (инициативных и стремящихся к инновациям) и местных внешних экспертов. АМФА также инвестировала в развитие своего младшего персонала, направляя их на различные учебные мероприятия, такие как встречи SPTF, региональные встречи высшего уровня и другие.

По мнению экспертов, долгосрочное партнерство с региональной сетью имело большое значение с точки зрения доступа к новейшей информации и

технической помощи, а также возможности финансирования.

В начале работы АМФА в направлении социального воздействия, одной из основных проблем стало отсутствие заинтересованности наиболее коммерчески ориентированных членов, которые не желали платить за услуги, имеющие, по их мнению, невысокую ценность. И АМФА вначале пришлось создавать экспертную основу, чтобы продемонстрировать данную ценность таким членам. Для достижения этого, АМФА стремилась включать мероприятия по социальному воздействию в предстоящие проекты. Например, на одном из таких проектов, АМФА отвечала за гранты на мониторинг, предлагаемые группе мелких МФО каким-либо конкретным донором. ИАК был включен в число инструментов мониторинга. В результате АМФА получила возможность поделиться опытом ведения проектов и представить конкретные примеры Азербайджана с целью содействия переходу к инструменту УСВ.

### ПРЕИМУЩЕСТВА УСВ

Деятельность АМФА по УСВ способствовала повышению прозрачности микрофинансового сектора в Азербайджане. Учитывая, что социальное воздействие приобретает все большую популярность по всему миру, АМФА показала реальное талантливое руководство, поощряя своих членов сообщать о своих социальных результатах. Широкий набор продуктов для проведения оценки только увеличил эту прозрачность.

В качестве одной из первых национальных ассоциаций, работающих по УСВ, АМФА быстро завоевала международное признание, которое

открыло двери для различных партнерств, и притом не только в сфере социальной работы.

Сегодня члены АМФА понимают важность УСВ и высоко ценят ранние попытки ассоциации по внесению данной концепции в повестку дня, что в свою очередь повышает доверие к АМФА и признательность со стороны ее членов.

### Если бы AMFA пришлось начать все заново...

- они бы связались с региональной сетью и искали возможности для сотрудничества / сбора средств / совета.
- они бы начали с посещения ассоциаций, более опытных в УСВ, чтобы поучиться на их опыте. Возможно, они хотели бы понаблюдать за ходом УСВ в таких ассоциациях. Члены правления были бы также приглашены к участию в данной поездке.
- выявили бы потенциальных пионеров среди своих членов, которые взяли бы на себя ведущую роль во внедрении УСВ.
- проанализировали бы потенциал производительности молодых сотрудников и выбрали бы двоих, кто занялся бы выполнением программы УСВ.
- сотрудничали бы с внешними экспертами, такими как МФЦ, чтобы начать накапливать потенциал своих членов и сотрудников.

### Извлечение уроков из ошибок

Ни один новый процесс не проходит идеально гладко. AMFA столкнулась с рядом подводных камней, которые сумела обернуть к своему успеху. Во время наращивания кадрового потенциала для ИАК подбор правильного персонала был проблематичен – выбранное лицо было не в состоянии понять применяемую концепцию, что приводило к некачественным результатам. К тому времени как AMFA это осознала, проект был завершен, и не имелось никаких дополнительных средств для подготовки нового кандидата. К счастью, примерно в это же время МФЦ организовал отдельное обучение по ИАК для фасилитаторов в Африке в рамках другого проекта. AMFA решила заинвестировать собственные ресурсы и отправить на данный тренинг нового консультанта, предварительно убедившись, что он обладает необходимыми навыками.

В результате, между консультантом и AMFA установились прочные отношения, и консультант провел ряд аудитов с использованием ИАК для членов AMFA. Консультант также занялся обучением новых сотрудников AMFA и стал местным экспертом по УСВ. Ключевым уроком здесь является следующее: чтобы стать экспертом по УСВ и иметь возможность оценивать и советовать МФО, человек должен иметь опыт микрофинансирования, а также знания по части передовой практики управления.

<sup>i</sup> Эдвокаси (англ. advocacy) - это организованные действия с целью изменить политику, установленный порядок или отношение к чему-либо путем представления доказательств и аргументов в пользу изменений и описания необходимых изменений.

<sup>ii</sup> Микрофинансовый Центр (МФЦ) – региональная сетевая организация для стран Восточной Европы и Центральной Азии, а также мировой пионер в области УСВ. Подробнее можно узнать под [www.mfc.org.pl](http://www.mfc.org.pl)

<sup>iii</sup> Разработано Консорциумом «Imp-Act», которого одним из основателей является МФЦ: [www.imp-act.org](http://www.imp-act.org)

<sup>iv</sup> Для дополнительной информации об Инструменте Аудита Качества, см. [www.mfc.org.pl/en/content/quality-audit-tool](http://www.mfc.org.pl/en/content/quality-audit-tool)