

ОЦЕНКА НА КОРПОРАТИВНОМ УРОВНЕ ЛИНЗА ОЦЕНКИ

Выпуск 10 | август 2024 г.



СИСТЕМА ПОЛИТИК НБР

Начав деятельность в июле 2015 года, НБР быстро приступил к разработке и принятию основных политик, необходимых для реализации его мандата и содействия функционированию организации. Эти документы охватывают все аспекты деятельности: от корпоративного управления и операций до казначейства, закупок, коммуникаций, управления рисками, кадровых ресурсов и т.д. Помогает ли система политик НБР после девяти лет работы выполнять положения, изложенные в Соглашении об учреждении и Общих стратегиях Банка? Эффективна ли практика пересмотра политик? Знают ли сотрудники, где при необходимости можно найти политики Банка в системах внутренней документации? Эти и другие вопросы были проанализированы в рамках оценки на корпоративном уровне (CLE), проведённой Офисом независимой оценки (IEO) в отношении системы политик НБР. Ниже представлен краткий обзор результатов.

ПОЛИТИКИ, ИНСТРУКЦИИ И РЕШЕНИЯ. КАК ОНИ ПЕРЕСЕКАЮТСЯ?

Политики рассматривают вопросы, связанные с тем, «что» делает Банк, при этом инструкции рассматривают вопросы, связанные с тем, «как» Банк осуществляет свою деятельность, и призваны помочь сотрудникам в реализации политик.

Нормативные решения: обычно выпускаются Высшим руководством на разовой основе для заполнения пробелов в указаниях.

ИНИЦИАТИВЫ, КОТОРЫЕ СРАБОТАЛИ

- Общий вывод оценки заключается в том, что за свою короткую историю НБР добился значительного прогресса в разработке относительно всеобъемлющей системы политик, что позволило, в частности, быстро приступить к операционной деятельности. Это положительный момент для «молодой» организации, особенно в условиях относительно ограниченных человеческих и финансовых ресурсов.
- Система политик НБР в значительной степени охватывает ключевые сферы деятельности Банка, соответствуя его Соглашению об учреждении и Общим стратегиям; хотя существуют некоторые пробелы, особенно в отношении страновых и отраслевых стратегий, исследований и обмена знаниями.
- Подразумеваемая, скорее, чем четко определенная архитектура политик, при которой ответственность за управление ими распределена между профильными

КАКИЕ АСПЕКТЫ РАССМАТРИВАЮТСЯ В ДАННОЙ ОЦЕНКЕ?

Оценка фокусируется на всеобъемлющей системе политик НБР и управлении ей. Она не предназначена для оценки результатов и влияния отдельных политик Банка, что может быть рассмотрено IEO в будущем после консультаций с Высшим руководством и Советом директоров.

департаментами, имеет положительные эффекты: усиливает ответственность и опирается на экспертизу этих подразделений/департаментов. Однако это может увеличить риск принятия субъективных решений.

- Для реализации данных политик были разработаны многочисленные инструкции. Совет директоров и Высшее руководство уделяют внимание и прилагают определенные усилия для постоянного укрепления системы политик Банка.

ПОЛИТИКИ В НБР: КЛЮЧЕВЫЕ ЦИФРЫ К 2023 ГОДУ

48

Утверждены политики/документы на уровне политик

41

приняты инструкции

23

политики требуют ежегодного пересмотра

110

пересмотры политик, утвержденных Советом директоров за 8 лет

20

политики, опубликованные на веб-сайте НБР

2017: ГОД ОСНОВАНИЯ КОМИТЕТА ПО КООРДИНАЦИИ ПОЛИТИК.

СФЕРЫ, ЗАСЛУЖИВАЮЩИЕ ВНИМАНИЯ

- Несмотря на наличие отдельных политик, соответствующих инструментов поддержки, обучения и ресурсов для обеспечения их полной и последовательной реализации недостаточно. Удобное в использовании хранилище для всех политик и инструкций НБР еще предстоит разработать. Это имело практические последствия для сотрудников, стремящихся применять многочисленные руководящие документы в своей работе, и, конечно же, для Высшего руководства, стремящегося обеспечить их применение.
- Отсутствие систематических пересмотров политик на институциональном уровне с надлежащей периодичностью снижает их актуальность и применимость. Распределение ответственности за общепанковскую систему политик, их координацию и надзор до сих пор остаётся несколько нечетким.
- Хотя в НБР есть Департамент стратегии, политики и партнерств, его конкретная роль и мандат в управлении политиками требуют дальнейшего развития и ясности. Институционально закреплённая функция с формализованными бизнес-процессами, регулирующими цикл политик, еще не реализована на практике.
- Банк еще не принял стандартизированные форматы для различных типов нормативных документов, вследствие чего политики различаются по объему, содержанию, сфере применения и техническим деталям. Изменения и даже незначительные поправки подаются на утверждение Совету директоров, как и некоторые инструкции, что не способствует эффективному использованию времени и ресурсов Совета директоров с нерезидентным составом.
- Выявлены некоторые пробелы, дублирование и противоречия в политиках. Этого можно ожидать, учитывая отсутствие специального подразделения, ответственного за обеспечение надзора и согласованности политик и соответствующих руководящих документов.

РЕКОМЕНДАЦИИ

- Разработать последовательную и четкую систему для всех нормативных документов:** включая четкие определения, классификацию и стандартизированный формат.
- Институционализировать процесс пересмотра и обновления политик:** для подтверждения их постоянной актуальности и извлечения уроков для разработки новых политик.
- Пересмотреть полномочия и процесс утверждения:** например, в целях оптимизации процессов проекты политик должны обсуждаться соответствующими комитетами Совета директоров до вынесения на утверждение Советом.
- Разработать отраслевые стратегии:** Эти стратегии предоставят подробные рекомендации операционным отделам и другим сотрудникам, а также будут способствовать реализации Общей стратегии НБР.
- Институциональное закрепление управления политиками:** четко распределить полномочия и ответственность за надзор, обеспечением качества и управлением политиками.
- Повысить прозрачность и доступность:** создать специальную платформу для всех политик, обеспечив их легкую доступность как для внутренних, так и для внешних пользователей.
- Определить ресурсы, навыки и поддержку для реализации политик:** например, организовать обучение с целью обеспечения понимания политик и инструкций всеми вовлечёнными сотрудниками.

ОФИС НЕЗАВИСИМОЙ ОЦЕНКИ

Офис независимой оценки НБР был учрежден в апреле 2022 года. Генеральный директор ИЕО подчиняется непосредственно и исключительно Совету директоров НБР. Основная задача ИЕО заключается в содействии подотчетности и обучения для повышения эффективности работы Банка. ИЕО проводит ряд независимых оценок на разных уровнях: оценки проектов и программ, а также политик, стратегий, инструментов и корпоративных процессов.

Хотите узнать больше?



В «Линзах оценки» представлен краткий обзор оценок, проведенных ИЕО. Полный отчет об оценке и сопутствующую документацию можно найти на веб-страницах ИЕО.

◀ Отсканируйте для доступа к полному отчету.