

# ИССЛЕДОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРИНЦИПА «НУЛЕВОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ» РОССИЙСКИМИ БАНКАМИ (I ЭТАП)

Исследование проведено по заказу Ассоциации  
"Финансовые инновации" (АФИ)

---

МОСКВА, 2018



### ЦЕЛИ ИССЛЕДОВАНИЯ

- Оценить эффективность реализации принципа «нулевой ответственности» (механизм урегулирования последствий несанкционированных операций с денежными средствами) федеральными и региональными российскими банками;
- Выявить лучшие практики реализации принципа "нулевой ответственности" российскими банками.



### ЗАДАЧИ ИССЛЕДОВАНИЯ

- Изучить сценарии коммуникации сотрудников call-центров федеральных и региональных банков с потенциальными клиентами по вопросу взаимодействия с кредитной организацией в случае правонарушений операций с банковским счетом;
- Оценить уровень готовности call-центров федеральных и региональных банков для консультации клиентов по проблеме правонарушений операций с банковским счетом;
- Оценить наличие различий в уровне компетентности между call-центрами федеральных и региональных банков в способности разъяснить порядок действий банка в случае возникновения проблемы правонарушений операций с банковским счетом клиента;
- На этапе второй волны исследования планируется оценить с участием экспертов возможные направления совершенствования реализации принципа «нулевой ответственности».



### РЕАЛИЗАЦИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

В call-центр Банка звонит потенциальный клиент, ранее столкнувшийся с ситуацией несанкционированного снятия денег и не получивший возмещения убытков в другом банке. После этого клиент обратился в call-центр другого банка с вопросом о порядке действий банка в случае возникновения аналогичной ситуации.



### ГИПОТЕЗЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

1. Банки не считают несанкционированные операции со счетами своих клиентов проблемой банка

Детализированные формулировки об ответственности клиентов в договорах банков со своими клиентами позволяют банкам отказывать клиентам в возмещении денежных средств.

2. Некомпетентность сотрудников call-центров в консультации клиента по решению проблемы несанкционированных операций может говорить о том, насколько серьезно банк относится к проблеме неправомерных операций с банковским счетом

Сотрудники call-центров могут быть некомпетентны в вопросе урегулирования проблемы несанкционированных операций даже в случае, если в банке имеются соответствующие стандартные процедуры. Способность сотрудника call-центра этот вопрос разъяснить является одним из индикаторов того, насколько серьезно банк относится к реализации принципа «нулевой ответственности».



## Метод исследования

Mystery calling - проведение «тайных консультаций» с сотрудниками call-центров банков



## Респонденты

Сотрудники call-центров федеральных и региональных банков

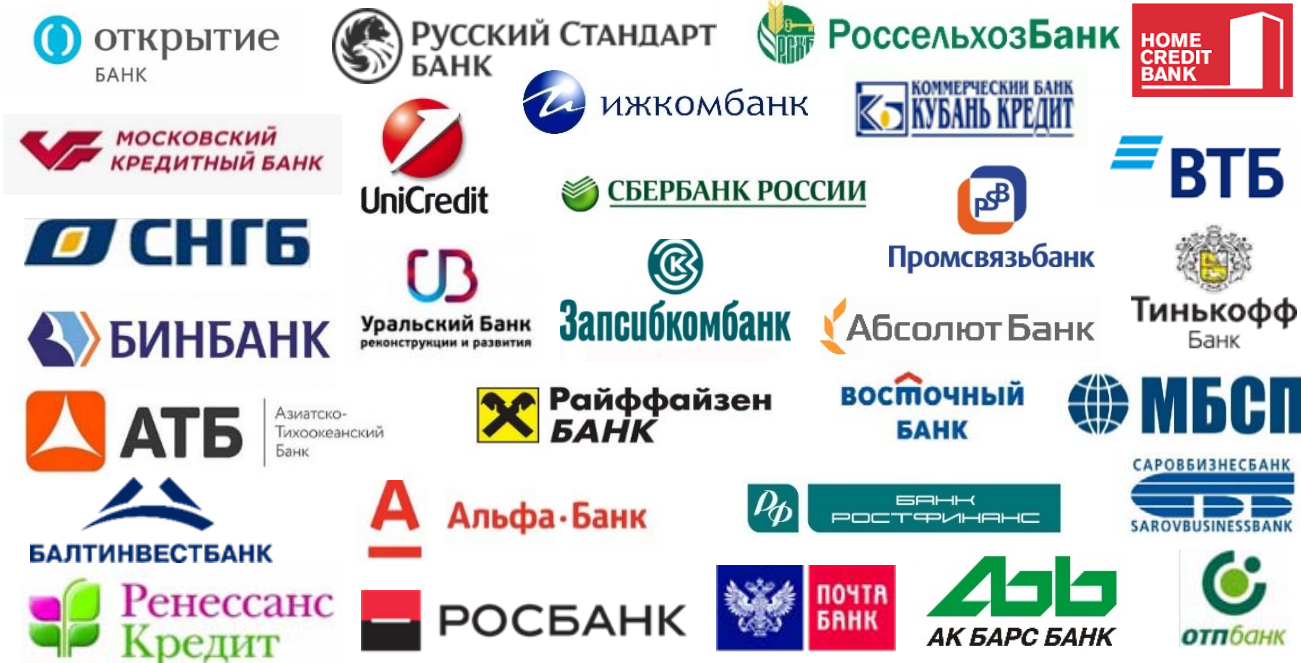


## Выборка

30 банков (20 федеральных и 10 региональных), обслуживающих физических лиц\*



## Список банков



\*Список банков составлен на основе рейтинга средней оценки качества обслуживания <http://www.banki.ru/>



### **БАНКИ ПЕРЕКЛАДЫВАЮТ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ НА КЛИЕНТА И НЕ ГАРАНТИРУЮТ ВОЗВРАТ ДЕНЕГ**

Хотя сотрудники call-центров банков заявляют о готовности банков работать с проблемой несанкционированных операций и нести ответственность в случае установления этого факта, но фактически ответственность за эту проблему перекладывается на клиента. Чаще всего опрошенные сотрудники указывают, что без идентификационных данных клиента совершение операций по счету невозможно, а ответственность за сохранность этих данных в тайне несет сам клиент.



### **ПРОБЛЕМА КОММУНИКАЦИИ С КЛИЕНТОМ: СОТРУДНИКИ CALL-ЦЕНТРОВ НЕ ВСЕГДА ГОТОВЫ ПРЕДОСТАВИТЬ КЛИЕНТУ ИНФОРМАЦИЮ О ПРОЦЕДУРЕ РАБОТЫ СО СЛУЧАЯМИ НЕСАНКЦИОНИРОВАННЫХ ОПЕРАЦИЙ**

В банках существуют регламенты действий в случае обращения клиента по поводу пропажи денег со счета. Эту информацию не всегда способны донести сотрудники call-центров, что негативно влияет на восприятие банка клиентом, а также может служить дополнительным подтверждением непрозрачности процедур по работе со случаями несанкционированных операций с картами.



### **РЕАКЦИЯ НА ПРОБЛЕМУ НЕСАНКЦИОНИРОВАННЫХ ОПЕРАЦИЙ В ФЕДЕРАЛЬНЫХ И РЕГИОНАЛЬНЫХ БАНКАХ СХОЖА, НО ИМЕЮТСЯ РАЗЛИЧИЯ В УРОВНЕ КОМПЕТЕНТНОСТИ СОТРУДНИКОВ CALL-ЦЕНТРОВ**

В целом, сотрудники call-центров как федеральных, так и региональных банков воспроизводили похожие модели реагирования на запрос о порядке действий банка при возникновении проблемы несанкционированных операций по счету клиента. Однако комплексная оценка компетентности сотрудников показывает, что федеральные банки реагируют на подобные запросы несколько лучше, чем региональные.

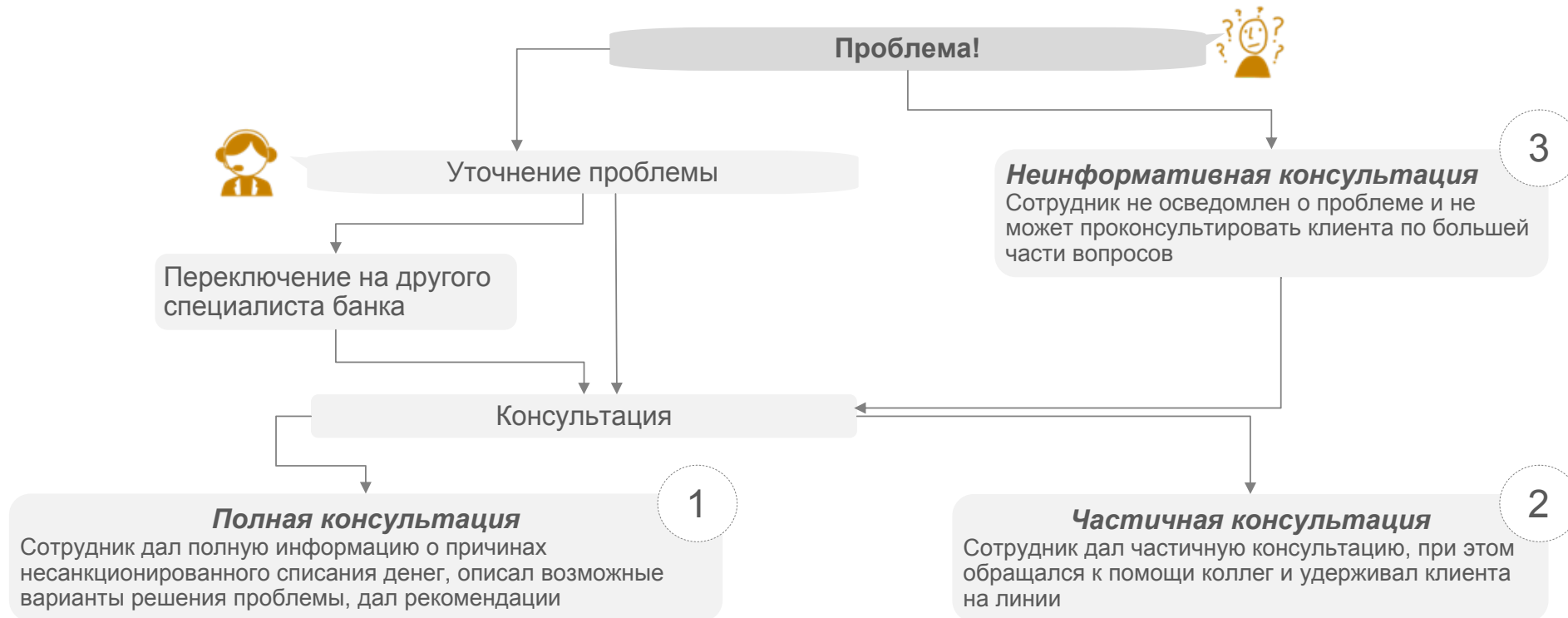
# ПРОБЛЕМНЫЕ ОБЛАСТИ В КОНСУЛЬТАТИВНОЙ ПОДДЕРЖКЕ КЛИЕНТОВ БАНКОВ

# СЦЕНАРИИ КОНСУЛЬТАЦИИ КЛИЕНТОВ И ТОЧКИ ВОЗНИКНОВЕНИЯ ПРОБЛЕМ

СУЩЕСТВУЕТ **ТРИ ОСНОВНЫХ СЦЕНАРИЯ** КОНСУЛЬТАЦИИ, КОТОРЫЕ РЕАЛИЗУЮТ СОТРУДНИКИ CALL-ЦЕНТРА БАНКА:  
ПОЛНАЯ, ЧАСТИЧНАЯ И НЕИНФОРМАТИВНАЯ КОНСУЛЬТАЦИЯ.

ПОЛНОТА КОНСУЛЬТАЦИИ ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ ЧЕРЕЗ НЕСКОЛЬКО ИНДИКАТОРОВ:

СПОСОБНОСТЬ СОТРУДНИКА САМОСТОЯТЕЛЬНО ПРОКОНСУЛЬТИРОВАТЬ КЛИЕНТА, КОМПЕТЕНТНОСТЬ И ВОВЛЕЧЕННОСТЬ СОТРУДНИКА

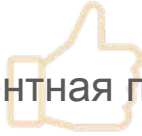


## СПОСОБНОСТЬ СОТРУДНИКА ПРОКОНСУЛЬТИРОВАТЬ КЛИЕНТА ПО ПРОБЛЕМЕ НЕСАНКЦИОНИРОВАННЫХ ОПЕРАЦИЙ

ПРАКТИЧЕСКИ ВСЕ ОПРОШЕННЫЕ СОТРУДНИКИ CALL-ЦЕНТРОВ БАНКОВ ОСВЕДОМЛЕНЫ О ПРОБЛЕМЕ НЕСАНКЦИОНИРОВАННОГО СНЯТИЯ ДЕНЕГ С КАРТЫ КЛИЕНТА. ОДНАКО ТОЛЬКО **ПОЛОВИНА** КОНСУЛЬТАНТОВ ЗНАЮТ, КАК ИХ БАНК РЕШАЕТ ПРОБЛЕМЫ С НЕСАНКЦИОНИРОВАННЫМИ ОПЕРАЦИЯМИ, **ТРЕТЬ** СОТРУДНИКОВ CALL-ЦЕНТРОВ НЕ СМОГЛИ САМОСТОЯТЕЛЬНО ПРОКОНСУЛЬТИРОВАТЬ КЛИЕНТА.

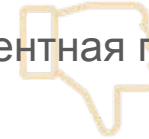
БОЛЕЕ ЧЕМ В **ПОЛОВИНЕ** СЛУЧАЕВ СОТРУДНИКИ CALL-ЦЕНТРА СМОГЛИ БЕЗ ДОЛГОГО УДЕРЖАНИЯ ВЫЗОВА СОРИЕНТИРОВАТЬ КЛИЕНТА ПО СРОКУ ПОДАЧИ ЗАЯВЛЕНИЯ, ВЕРОЯТНОСТИ ВОЗВРАТА ДЕНЕГ, А ТАКЖЕ СПОСОБАХ ЗАЩИТЫ КАРТ, ПРЕДЛАГАЕМЫХ БАНКОМ.

### Компетентная поддержка



- ✓ Быстрая консультация
- ✓ Переговоры с одним сотрудником
- ✓ Сотрудник вовлечен в проблему клиента
- ✓ Компетентность сотрудника:  
знание причин несанкционированного снятия денег  
знание способов защиты карты банком

### НЕкомпетентная поддержка



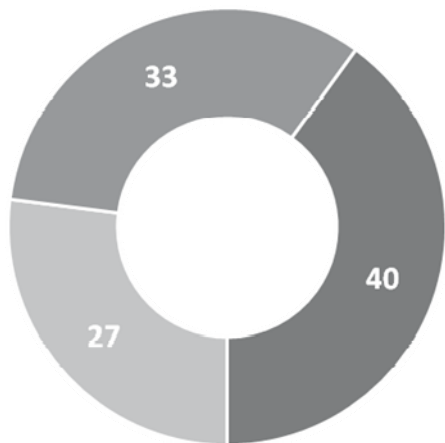
- ✗ Продолжительная по времени консультация
- ✗ Переговоры более, чем с двумя сотрудниками, при длительном удержании вызова
- ✗ Сотрудник НЕ вовлечен в проблему клиента
- ✗ НЕкомпетентность сотрудника:  
НЕзнание причин несанкционированного снятия денег  
НЕзнание способов защиты карты банком



## КОМПЕТЕНТНОСТЬ СОТРУДНИКА: ВРЕМЯ РАССМОТРЕНИЯ ЗАЯВЛЕНИЯ И ВЕРОЯТНОСТЬ ВОЗВРАТА ДЕНЕГ

БОЛЕЕ **половины** сотрудников банка осведомлены о времени рассмотрения заявления по факту несанкционированных операций, поскольку это является стандартной процедурой в работе банка. Однако сообщить заранее какова вероятность возврата денег сотрудники **чаще всего не могут**, т.к. этот вопрос не входит в сферу их компетенций.

Время рассмотрения заявления



- Сотрудник не осведомлен
- Сотрудник частично осведомлен
- Сотрудник дал полную информацию

Вероятность возврата денег



- Сотрудник не осведомлен
- Сотрудник частично осведомлен
- Сотрудник дал полную информацию

«Заявка рассматривается 30-60 дней (в особо сложных случаях до 180), после проведения расследования при установлении невиновности клиента деньги банк возвращает. Но 100% защиту гарантировать невозможно»

*Альфа Банк*

«Нужно подать обращение и банк оценит ситуацию. В случае, если клиент не давал своих данных и кодов, банк вернет деньги. Обращение рассматривают в течение 3-10 дней, если ситуация сложная, срок рассмотрения увеличивается»

*Россельхозбанк*

**БОЛЕЕ ПОЛОВИНЫ** СОТРУДНИКОВ БЫЛИ ВОВЛЕЧЕНЫ В КОНСУЛЬТАЦИЮ КЛИЕНТОВ - СТАРАЛИСЬ УТОЧНЯТЬ ДЕТАЛИ ПРОИЗОШЕДШЕГО СЛУЧАЯ, ОПИСАТЬ ВОЗМОЖНЫЕ ПРИЧИНЫ НЕСАНКЦИОНИРОВАННЫХ ОПЕРАЦИЙ И РАССКАЗАТЬ О СПОСОБАХ ЗАЩИТЫ КАРТЫ/СЧЕТА В ИХ БАНКЕ. **ТРЕТЬ** СОТРУДНИКОВ НЕ БЫЛИ ВОВЛЕЧЕНЫ В КОНСУЛЬТАЦИЮ, ЧТО СОЗДАВАЛО ВПЕЧАТЛЕНИЕ НЕКОМПЕТЕНТНОСТИ СОТРУДНИКА И НЕЖЕЛАНИЯ БАНКА НЕСТИ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ПОДОБНОГО РОДА ПРОБЛЕМЫ



### Полностью вовлечен

«Мы, как правило, общаемся с клиентами, и к каждой ситуации подходим индивидуально. Если вы не вводили информацию на мошеннических сайтах, вероятность возврата денег очень высока, как и при считывании данных карты банкоматом, хотя у нас банкоматы хорошие, и их немного. В любом случае, все заявления мы принимаем, даже если вина клиента, все отказы возврата аргументируем».



### Частично вовлечен

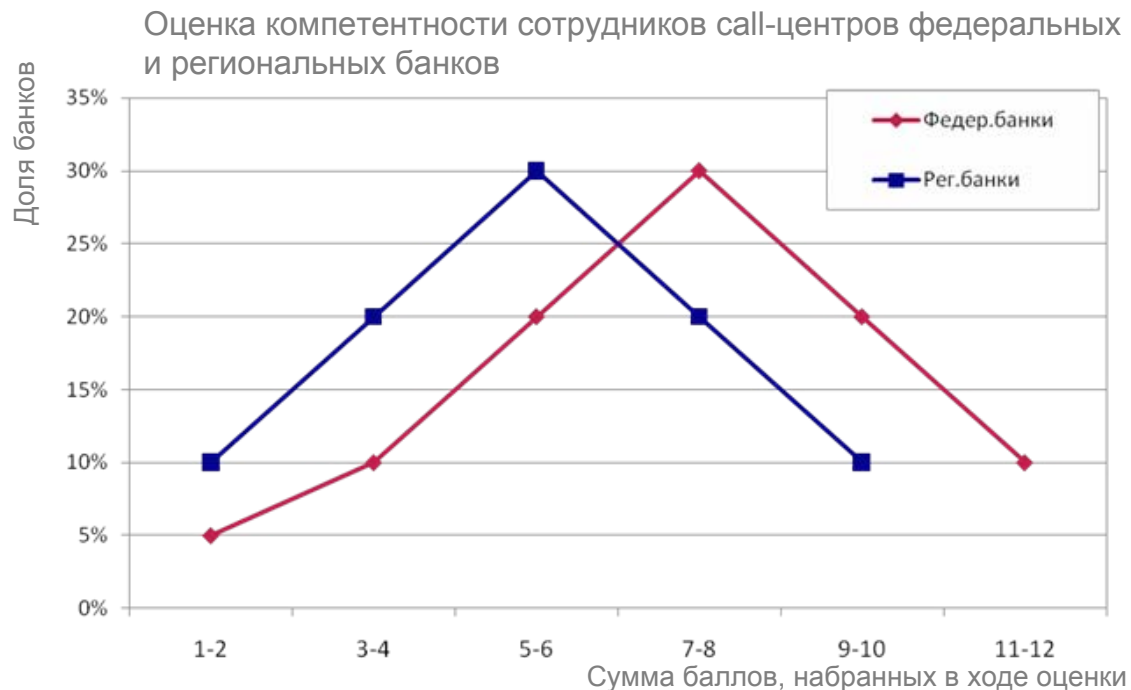
«Обратитесь в банк с заявлением, расследование будет проводиться в течение 30 дней, если списание было не по вашей вине и вы никому не предоставляли смс код, то будет возврат денег».



### Абсолютно не вовлечен

«Вам нужно обращаться в свой банк. Все вопросы индивидуальные, я, к сожалению, тут ничем помочь не могу»  
«Способов мошенничества много, обратитесь в полицию».

МОДЕЛЬ РЕАГИРОВАНИЯ НА ОБРАЩЕНИЕ ПОТЕНЦИАЛЬНОГО КЛИЕНТА ПО ВОПРОСУ НЕСАНКЦИОНИРОВАННЫХ ОПЕРАЦИЙ СО СЧЕТОМ СХОЖА В CALL-ЦЕНТРАХ КАК ФЕДЕРАЛЬНЫХ, ТАК И РЕГИОНАЛЬНЫХ БАНКОВ. ОДНАКО ОПРОШЕННЫЕ СОТРУДНИКИ CALL-ЦЕНТРОВ ФЕДЕРАЛЬНЫХ БАНКОВ В СРЕДНЕМ ДЕМОНИСТРИРУЮТ **БОЛЕЕ ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ** КОМПЕТЕНТНОСТИ



**0-2 балла** – полное отсутствие компетентности и вовлеченности сотрудника в проблему;

**3-4 балла** – сотрудник частично осведомлен о способах защиты карты от несанкционированных операций;

**5-6 баллов** – сотрудник способен самостоятельно проконсультировать клиента, но некомпетентен в процедурах решения проблемы;

**7-8 баллов** – сотрудник обладает высокой компетентностью и вовлеченностью в проблему, но имеет средний уровень знаний о проблеме несанкционированного снятия денег;

**Свыше 9 баллов** – сотрудник дал комплексную консультацию, обладает высоким уровнем знаний по проблеме и высокими компетенциями.

# ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРИНЦИПА «НУЛЕВОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ» РОССИЙСКИМИ БАНКАМИ



БАНКИ **ЗАИНТЕРЕСОВАНЫ** В МИНИМИЗАЦИИ СЛУЧАЕВ НЕСАНКЦИОНИРОВАННЫХ ДЕЙСТВИЙ СО СЧЕТАМИ СВОИХ КЛИЕНТОВ И ПОЭТОМУ АКТИВНО ПРИМЕНЯЮТ РАЗЛИЧНЫЕ МЕХАНИЗМЫ ПРЕВЕНТИВНОЙ ЗАЩИТЫ.

## Получение карты клиентом

Страхование счета в случае утери, грабежа у банкомата.

Бесплатная страховка:

- Росбанк - 1,4 млн

Платная страховка:

- Промсвязьбанк - 75 тыс. руб – 99 руб/мес,
- до 150 тыс. руб – 150 руб/мес
- Ренессанс – 90 руб/мес

## Использование карты клиентом

Введение механизмов пассивной защиты от несанкционированных операций:

- Лимиты на операции (снятие наличных, сумма трат в день, сумма перевода)
- Блокирование подозрительных операций на основании анализа паттернов финансового поведения клиента

## Проведение операций

Подтверждение платежей через:

- Одноразовые коды
- Многократные коды, полученные в банкомате

# МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ ПРИНЦИПА «НУЛЕВОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ» РОССИЙСКИМИ БАНКАМИ

БАНКИ РЕАЛИЗУЮТ ПРИНЦИП «НУЛЕВОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ» В СЛУЧАЕ, ЕСЛИ ПО ИТОГАМ РАССЛЕДОВАНИЯ ПРИЗНАЮТ ФАКТ НЕСАНКЦИОНИРОВАННЫХ ОПЕРАЦИЙ В ОТНОШЕНИИ СВОЕГО КЛИЕНТА. ОДНАКО НЕ ВСЕ ОБРАЩЕНИЯ КЛИЕНТОВ ПО ФАКТУ ПРОПАЖИ СРЕДСТВ СО СЧЕТА РАСПОЗНАЮТСЯ КАК РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЙСТВИЙ МОШЕННИКОВ.



# КЕЙСЫ ЭФФЕКТИВНЫХ КОНСУЛЬТАЦИЙ БАНКОВ ПО ПРОБЛЕМЕ НЕСАНКЦИОНИРОВАННЫХ ОПЕРАЦИЙ

ПРИ ПРОВЕДЕНИИ КОНСУЛЬТАЦИИ СОТРУДНИКИ БАНКОВ ПРИДЕРЖИВАЮТСЯ СТАНДАРТНОГО СЦЕНАРИЯ КОНСУЛЬТАЦИИ. НАИБОЛЕЕ УСПЕШНЫЕ КОНСУЛЬТАЦИИ – ТЕ, В КОТОРЫХ СОТРУДНИК ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНО РЕКОНСТРУИРОВАЛ ПРОБЛЕМУ, УСТАНОВИЛ СПОСОБ НЕСАНКЦИОНИРОВАННОГО СНЯТИЯ ДЕНЕГ И ОПИСАЛ ВОЗМОЖНЫЕ ПРИЧИНЫ ЭТОГО СНЯТИЯ, ЗАТЕМ РАССКАЗАЛ О РАБОТЕ БАНКА И ОПИСАЛ МЕРЫ ЗАЩИТЫ, ПРЕДЛАГАЕМЫЕ БАНКОМ



## Федеральный банк (Хоум Кредит Банк)

Способность сотрудника самостоятельно проконсультировать клиента по проблеме несанкционированных операций

«У нас стандартные действия проводятся: доступ в интернет-банк по логину и паролю, никто туда не зайдет [без них]»

«Если вы хотите зайти в личный кабинет, то вам приходит код на телефон - без этого кода операция невозможна»

Уровень знаний сотрудника банка о проблеме

«Заявление рассматривается в зависимости от того, каким способом была совершена покупка, если онлайн, то до 45 дней претензионная работа, если снятие было через банкомат, то это решается через полицию, чтобы они запрашивали камеры и выясняли, кто с вашей карты снял деньги – это до 60 дней»

Компетентность сотрудника: время рассмотрения заявления и вероятность возврата денег

«Если снятие произошло онлайн, то банк подает заявление на charge back, на розыск платежа в системах Visa и MasterCard, говорим, что произошло несанкционированное снятие денег, но клиент не сообщал данные третьим лицам и они проводят работу, если мошеннические действия подтверждаются, то деньги переводим на карту»

Осведомленность сотрудника о способах защиты от несанкционированных операций

«У нас есть служба безопасности, которая проверяет каждую операцию вручную и смотрят, есть подозрительные операции»



## Региональный банк (Саровбизнесбанк)

«Все индивидуально, например, если карта скомпрометирована на каком-нибудь мошенническом сайте, но это делали не вы, тут вероятность возврата денег очень высока. Но если вы сами зашли на [подозрительный] сайт, не подумали, то не будет возврата»

«Если мошенники скопировали карту, но у нас такого не было, у нас банкоматы хорошие и их немного, тут тоже вероятно»

«Не дольше 10 рабочих дней. В любом случае все заявления принимаем, даже если вы сами совершили списание, если есть возможность вернуть деньги, то возврат будет совершен, отказы аргументируем»

«Вы можете поставить лимиты на интернет-операции и никакие операции невозможны будет, только снятие наличных и оплата в магазинах»

### ОПРОС ЭКСПЕРТОВ

- Результаты исследования и вопросник (размещен на сайте [www.afii.ru](http://www.afii.ru)), направлены в Банк России, Государственную Думу, участникам рынка
- Приглашаем Вас принять участие в опросе.

### ФОРМИРОВАНИЕ ПРЕДЛОЖЕНИЙ

- Оценить с участием экспертов и регуляторов возможные направления совершенствования реализации принципа «нулевой ответственности»;
- Подготовить и спланировать реализацию предложений.