

УТВЕРЖДЕНО
Наблюдательным советом
Банка ВТБ (ПАО)
Протокол от 04.04.2016 № 6

Положение
о системе управления качеством продуктов (услуг)
Банка ВТБ (ПАО)

1 ВВЕДЕНИЕ

1.1 Настоящее Положение о системе управления качеством продуктов (услуг) Банка ВТБ (ПАО) (далее – Положение) определяет цели, задачи и основные принципы построения системы управления качеством продуктов (услуг) (далее – СУК), общие подходы к организации ключевых процессов в рамках СУК, а также определяет основные элементы СУК Банка ВТБ (ПАО) (далее – Банк).

1.2 Положение разработано во исполнение подпункта «в» пункта 1 и подпункта «а» пункта 2 перечня поручений Президента Российской Федерации по итогам совещаний по вопросу повышения эффективности деятельности госкомпаний от 09.12.2014 №Пр-3013, а также поручения Правительства Российской Федерации от 23.03.2015 №ИШ-П13-1818.

1.3 Положение разработано в соответствии с требованиями действующего законодательства Российской Федерации и с учетом рекомендаций, касающихся СУК:

- Федерального закона от 02.12.1990 №395-1 «О банках и банковской деятельности»;
- ГОСТ ISO 9000-2011. Межгосударственный стандарт. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь;
- ГОСТ ISO 9001-2011. Межгосударственный стандарт. Системы менеджмента качества. Требования;
- ГОСТ Р ИСО 9004-2010. Национальный стандарт Российской Федерации. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества;
- ГОСТ Р 54536-2011. Системы менеджмента качества. Межотраслевые требования;
- ГОСТ Р ИСО 9004-2010. Национальный стандарт. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества;
- Методических рекомендаций по формированию положения о системе управления качеством, одобренных поручением Правительства Российской Федерации от 24.06.2015 №ИШ-П13-4148.

1.4 При формировании и развитии своей организационной структуры и нормативно-методологической базы в области управления качеством Банк учитывает и внедряет общепринятые стандарты (подходы, модели) и лучшие практики компаний - мировых лидеров в области управления качеством.

1.5 В случае необходимости сертификации СУК Банка, она может производиться независимым органом международной или национальной сертификации.

2 ТЕРМИНЫ¹ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

2.1 Высшее руководство Банка – Президент-Председатель Правления Банка, члены Правления Банка.

2.2 Внутренние документы – нормативные акты и распорядительные документы Банка.

2.3 Информационная система – набор имеющихся в Банке средств автоматизации,

¹ Термины приведены с учетом ГОСТ ISO 9000-2011. «Межгосударственный стандарт. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» и Методических указаний по формированию положения о системе управления качеством, одобренных поручением Правительства Российской Федерации от 24.06.2015 № ИШ-П13-4148.

используемых Банком в своей деятельности.

2.4 Исполнительные органы – Президент-Председатель Правления Банка, Правление Банка.

2.5 Клиент – физическое или юридическое лицо, получающее продукт (услугу) Банка.

2.6 Качество – степень соответствия совокупности присущих характеристик потребностям и/или ожиданиям, которые установлены, обычно предполагаются или являются обязательными.

2.7 Объект системы управления качеством – процесс (результат процесса), управление которым является целью создания системы управления качеством.

2.8 Ответственный представитель Высшего руководства по качеству – работник Банка, назначаемый приказом Президента-Председателя Правления Банка, отвечающий за контроль разработки и реализации подходов по управлению качеством и выполняющий иные функции, определённые Положением.

2.9 Продукт (услуга) – результат процесса, управление которым является целью создания системы управления качеством.

2.10 Система управления качеством (далее – Система) – совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов для разработки целей и постановки задач, достижения этих целей и разрешения задач, а также управления Банком применительно к качеству.

2.11 Структурное подразделение, обеспечивающее координацию функционирования системы управления качеством – структурное подразделение Банка, выполняющее функцию по общей координации деятельности Банка в области качества и иные функции, определённые Положением.

2.12 Субъект системы управления качеством – лицо или структурное подразделение, осуществляющее управляющее воздействие на объект(ы) системы управления качеством.

2.13 Функциональное (операционное) структурное подразделения – любое структурное подразделение Банка.

3 НАЗНАЧЕНИЕ И ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ ПОЛОЖЕНИЯ

3.1 Система управления качеством продуктов (услуг) Банка является элементом корпоративного и операционного управления Банком, в рамках которого Наблюдательным советом и Высшим руководством Банка принимаются решения о стратегии и подходах к управлению качеством в Банке, определяются цели и задачи СУК, а структурные подразделения и работники Банка обеспечивают достижение поставленных целей и задач в сфере качества в ходе исполнения своих должностных обязанностей.

3.2 Объектами СУК являются все виды взаимодействия Банка с клиентами, процессы создания и оказания банковских услуг, поддерживающие процессы, внутренние услуги, а также вся остальная деятельность Банка в области качества.

3.3 Положение является методологической основой для формирования и проведения единой политики Банка в области качества и определяет общие направления деятельности Банка в области управления качеством.

3.4 Положение является обязательным для исполнения Наблюдательным советом, исполнительными органами, структурными подразделениями и должностными лицами Банка.

3.5 На основании и в соответствии с Положением в Банке формируется совокупность внутренних документов, содержащих детальное описание организации и элементов СУК в Банке, устанавливающих ответственность и полномочия работников, занятых в выполнении и/или проверке

работ, влияющих на качество продуктов (услуг) и процессов Банка.

3.6 Обеспечение разработки, актуализации, введения в действие и внедрения внутренних документов в области качества является функцией функциональных (операционных) структурных подразделений, структурного подразделения, обеспечивающего координацию функционирования СУК.

4 ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ И ПРИНЦИПЫ СИСТЕМЫ

4.1 Целью СУК Банка является достижение долгосрочного конкурентного преимущества за счет высокого качества клиентского сервиса, продуктов (услуг) и процессов Банка, обеспечивающего достижение стратегических целевых показателей деятельности Банка, утверждаемых Наблюдательным советом Банка.

4.2 Конечным результатом создания конкурентного преимущества Банка в области качества является устойчивая рыночная позиция Банка, достигнутая за счет:

- лояльности клиентов к Банку (желания продолжать пользоваться услугами Банка в будущем);
- готовности клиентов рекомендовать Банк своим близким, друзьям и деловым партнерам;
- дополнительного притока клиентов, получаемого за счет высоких рейтинговых оценок качества клиентского обслуживания и готовности Банка обслуживать самых требовательных клиентов.

4.3 СУК Банка призвана обеспечить решение следующих задач, направленных на достижение целей системы:

- обеспечение высокого качества клиентского сервиса;
- обеспечение эффективного удовлетворения потребностей клиента;
- обеспечение безопасности продуктов (услуг), процессов и иных объектов СУК;
- создание единого нормативного и методологического обеспечения деятельности по управлению, обеспечению и контролю качества, включая следующие этапы:
 - а) разработку требований к управлению, обеспечению и контролю качества продуктов (услуг), процессов и иных объектов СУК;
 - б) разработку процедур осуществления деятельности по управлению, обеспечению и контролю качества продуктов (услуг), процессов и иных объектов СУК;
 - в) определение регламентов взаимодействия при осуществлении деятельности по управлению, обеспечению и контролю качества продуктов (услуг), процессов и иных объектов СУК, а также контролю выполнения установленных требований;
 - г) проведение внутреннего (силами функционального (операционного) структурного подразделения) и внешнего (силами структурного подразделения, обеспечивающего координацию функционирования СУК) контроля выполнения требований по обеспечению и контролю качества продуктов (услуг), процессов и иных объектов СУК;
 - д) обеспечение единых в группе ВТБ стандартов качества;
 - е) обеспечение эффективного анализа степени удовлетворенности клиентов.
- постоянное развитие процессов управления качеством путем встраивания их в бизнес-

процессы участников СУК и внутренние документы Банка;

- разработку требований к подготовке и повышению квалификации работников Банка в области обеспечения и контроля качества;
- формирование комплексных компетенций в сфере управления качеством;
- внедрение эффективных технологий, методологий и программных комплексов, необходимых для измерения удовлетворения потребностей клиента и качества продуктов (услуг), процессов и иных объектов СУК;
- обеспечение достоверности информации по вопросам качества продуктов (услуг), процессов и иных объектов СУК и удовлетворения потребностей клиента.

4.4 Вышеуказанные задачи СУК носят долговременный, базовый характер. Они могут дополняться задачами среднесрочного и оперативного характера в ходе текущей деятельности и проведения мероприятий по совершенствованию процесса управления качеством.

4.5 Детализированные задачи СУК отражаются в соответствующих внутренних документах и отдельных решениях органов управления Банка, в том числе:

- в бизнес-планах/планах работы на текущий период (год, полугодие, квартал, месяц);
- во внутренних документах, регламентирующих цели, задачи и функции различных участников СУК.

4.6 Отдельные задачи СУК могут меняться по мере изменения регуляторных требований, развития СУК, а также в соответствии с изменением стратегии развития Банка.

4.7 Для поддержания актуальности и соответствия задач СУК текущему уровню развития Банка отчет о СУК ежегодно рассматривается Наблюдательным советом Банка.

4.8 Основными принципами СУК Банка являются:

- эффективное удовлетворение потребностей и решение вопросов клиента;
- управление деятельностью Банка с учётом требований к качеству;
- системный подход к управлению;
- качество – элемент безопасности;
- лидерство руководства;
- вовлечение работников;
- процессный подход;
- принятие решений, основанных на фактах;
- обеспечение лучших на рынке показателей скорости и надежности обслуживания;
- создание для клиентов атмосферы открытости, вежливости и заинтересованного участия в решении его вопросов;
- динамичность и адаптивность по отношению к изменениям внешней и внутренней ситуации;
- интегрированность управления качеством в процессы принятия решений, стратегического и бизнес-планирования (осознанное и обоснованное принятие требований к качеству);

- обеспечение надлежащей осведомлённости (качества данных) об объектах СУК;
- обеспечение СУК адекватными ресурсами;
- использование современных информационных технологий;
- постоянное совершенствование методов оценки и управления качеством.

4.9 Реализация принципов СУК Банка осуществляется за счет:

- внедрения единых для всего Банка стандартов, распределения функционала между работниками и структурными подразделениями Банка, высокого уровня компетентности работников;
- постоянного мониторинга значений показателей, характеризующих работу Банка в области качества, эффективной обработки жалоб, претензий и обращений внутренних и внешних клиентов;
- мотивации работников Банка в области качества;
- регулярной отчетности перед Наблюдательным советом Банка.

5 ФУНКЦИИ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В РАМКАХ СИСТЕМЫ

5.1 Управление качеством в Банке осуществляется различными органами и самостоятельными структурными подразделениями, выполняющими возложенные на них функции и обязанности в данном процессе в рамках их компетенции.

5.2 Основными участниками СУК являются:

- Наблюдательный совет;
- Комитет Наблюдательного совета по стратегии и корпоративному управлению;
- Исполнительные органы;
- Ответственный представитель Высшего руководства по качеству;
- структурное подразделение, обеспечивающее координацию функционирования СУК;
- функциональные (операционные) структурные подразделения, отвечающие за оказание услуги (продукта) и/или выполнение какого-либо процесса в рамках оказания услуги (продукта), и/или оказывающие внутреннюю услугу (услугу, пользователем которой являются структурные подразделения и работники Банка);
- иные структурные подразделения, вовлеченные в процесс управления качеством.

5.3 Определение (распределение) функций и обязанностей органов и структурных подразделений в рамках СУК осуществляется в соответствии с требованиями законодательства и внутренних документов Банка.

5.4 Во внутренних документах Банка определяются сферы ответственности за управление качеством на трёх уровнях управления СУК, включая ответственность:

- за обеспечение того, чтобы СУК соответствовала предъявляемым к ней требованиям;
- за обеспечение того, чтобы результаты процессов соответствовали ожидаемым;
- за подготовку отчетов о результатах функционирования СУК, о возможностях для ее

улучшения и о потребностях в изменениях или в инновациях;

- за обеспечение распространения и поддержки в Банке ориентации на клиентов;
- за обеспечение сохранения целостности СУК при внесении в нее изменений.

5.5 Функциональные (операционные) структурные подразделения являются первым уровнем управления качеством, выполняющим основной объём работ по качественному удовлетворению подробностей клиентов в процессе своей ежедневной деятельности и несущим ответственность за текущее управление качеством. В обязанности функциональных (операционных) подразделений, в частности, входит планирование, оценка, представление структурному подразделению, обеспечивающему координацию функционирования СУК, отчётности по качеству, разработка, согласование и внедрение внутренних документов в области управления качеством, разработка и исполнение планов мероприятий по улучшению качества, анализ (оценка) показателей качества и подготовка предложений по улучшению качества продуктов (услуг), процессов и иных объектов СУК в рамках полномочий, задач и ответственности соответствующего функционального (операционного) структурного подразделения, а также проведение внутреннего (текущего) контроля СУК.

5.6 Второй уровень управления включает структурное подразделение, обеспечивающее координацию функционирования СУК. К функциям структурного подразделения, обеспечивающего координацию функционирования СУК, в том числе, относятся:

- координация процессов управления качеством;
- формирование консолидированной отчётности по качеству, а также информирование органов управления Банка об эффективности процесса управления качеством и по иным вопросам, предусмотренным внутренними документами в области управления качеством;
- формирование и представление Правлению Банка ежегодного консолидированного плана мероприятий по улучшению качества Банка;
- согласование внутренних документов, разрабатываемых функциональными (операционными) структурными подразделениями;
- операционная и организационно-аналитическая поддержка деятельности коллегиальных органов в области управления качеством;
- организация и проведение независимых внешних мониторинга и контроля качества.

5.7 Поскольку реализация функций по обеспечению функционирования СУК тесно связана с осуществлением своей деятельности функциональными (операционными) подразделениями, подразделение, обеспечивающее координацию функционирования СУК, должно быть независимо от функциональных (операционных) подразделений. Независимость является ключевым фактором эффективного управления качеством, равно как и наличие беспрепятственного доступа к информации и сведениям по всем направлениям деятельности Банка.

5.8 Ответственный представитель Высшего руководства по качеству должен находиться в прямом подчинении Президента-Председателя Правления.

5.9 Структурное подразделение, обеспечивающее координацию функционирования СУК, определяется приказом Президента-Председателя Правления.

5.10 Структурное подразделение, обеспечивающее координацию функционирования СУК, должно находиться в прямом подчинении Ответственного представителя Высшего руководства по качеству.

5.11 Положение о структурном подразделении, обеспечивающем координацию

функционирования СУК, утверждается Правлением Банка.

5.12 Ответственный представитель Высшего руководства по качеству отвечает за контроль разработки и реализации подходов по управлению качеством. Эта деятельность включает в себя непрерывное повышение профессиональных навыков работников и улучшение политик, процедур и отчетности в сфере управления качеством.

5.13 Наблюдательный совет Банка представляет собой третий уровень управления качеством. Наблюдательный совет Банка осуществляет следующие действия:

- принимает активное участие в деятельности Банка в области качества, отслеживая существенные изменения в его деятельности и внешних условиях, обеспечивая защиту интересов Банка в области качества в долгосрочной перспективе;
- играет ведущую роль в формировании корпоративной культуры и ценностей Банка;
- контролирует развитие, определяют цели в области качества и стратегию их достижения, а также реализацию задач в области качества при рассмотрении ежегодного отчёта о СУК Банка;
- осуществляет контроль за СУК Банка и периодически пересматривает ее, чтобы обеспечить ее адекватность существенным изменениям масштаба, сложности и географии деятельности, а также стратегии Банка, рыночным, регуляторным и иным внешним требованиям.

5.14 В рамках Наблюдательного совета функциями по предварительному рассмотрению материалов и проработке стратегических решений, касающихся повышения качества продуктов (услуг), процессов и иных объектов СУК и разработку рекомендаций по указанным вопросам осуществляет Комитет Наблюдательного совета по стратегии и корпоративному управлению.

5.15 Комитет Наблюдательного совета по стратегии и корпоративному управлению получает и анализирует отчеты о работе СУК.

5.16 При определении (распределении) функций и обязанностей органов и структурных подразделений в рамках СУК Банк обеспечивает выполнение следующих требований:

- надлежащая степень вовлеченности Наблюдательного совета Банка и исполнительных органов Банка в процессы управления качеством;
- наличие в организационной структуре Банка структурного подразделения, обеспечивающего координацию функционирования СУК, наделенного необходимой компетенцией, полномочиями и ресурсами, имеющего необходимое количество работников, наделенных профессиональной компетенцией.

5.17 В Банке могут создаваться рабочие коллегиальные органы в области управления качеством.

5.18 Создание, определение состава таких рабочих коллегиальных органов и утверждение положений об этих органах осуществляется Правлением Банка. В указанных положениях устанавливаются направления деятельности, функции, параметры полномочий, порядок формирования состава и регламент деятельности рабочих коллегиальных органов.

5.19 В Банке может создаваться несколько рабочих коллегиальных органов с целью оптимальной аллокации их компетенции по объектам и элементам СУК и территориальному признаку, а также с учётом иных требований и задач.

5.20 В рамках СУК осуществляются следующие виды взаимодействия:

- вертикальное взаимодействие между участниками СУК, относящимися к разным уровням

иерархии СУК;

- горизонтальное взаимодействие структурного подразделения, обеспечивающего координацию функционирования СУК, и других структурных подразделений Банка;
- взаимодействие с внешними заинтересованными лицами (государственными надзорными органами, акционерами, инвесторами, внешними аудиторами) согласно установленной компетенции и служебным обязанностям.

5.21 Порядок взаимодействия участников СУК регламентируется во внутренних документах Банка, регламентирующих процедуры управления качеством.

6 ТРЕБОВАНИЯ К ИНФОРМАЦИОННОМУ ОБЕСПЕЧЕНИЮ

6.1 Информационная система должна быть направлена на автоматизацию процессов СУК и расчетов показателей качества, а также обеспечивать распространение информации о качестве продуктов (услуг) и иных объектов СУК между подразделениями Банка.

6.2 Автоматизация всех процессов подразумевает создание такой системы, в которой поддерживается процесс сбора данных о качестве, занесение их атрибутов, дальнейшую обработку информации с целью расчета показателей качества продуктов (услуг) и иных объектов СУК и принятие управленческих решений.

6.3 Задачей создания информационной системы является автоматизация процессов СУК, позволяющая не только существенно сократить затраты на анализ данных, но и существенно повысить оперативность расчетов показателей качества и обеспечить дополнительные возможности гибкого анализа данных, доступность информации по качеству продуктов (услуг) и иным объектам СУК.

6.4 Информационная система должна обеспечивать:

- надежность хранения данных и полное дублирование информации;
- гибкость в настройке правил анализа данных и возможность расширения показателей качества;
- возможность получения данных из существующих баз;
- возможность контроля внесения данных в систему;
- возможность добавления в систему процессов для мониторинга с поддержкой взаимосвязи с уже реализованными процессами;
- наглядность представления анализируемых показателей качества;
- надежную защиту информации от несанкционированного просмотра/копирования;
- возможность интеграции с существующими базами, программами, справочниками и каталогами;
- поддержку процесса принятия управленческих решений.

6.5 Конкретные требования к информационной системе разрабатываются структурным подразделением, обеспечивающим координацию функционирования СУК, в ходе внедрения в Банке СУК.

6.6 Информация о внедрении информационной системы и ее функционировании подлежит включению в ежегодный отчет о СУК, представляемый Наблюдательному совету Банка.

7 КОНТРОЛЬ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА

7.1 Процесс мониторинга и анализа данных о качестве, оценки достижения целей в области качества и контроля управления качеством является циклическим и состоит из следующих основных этапов:

- разработка и утверждение показателей качества в отношении объектов СУК;
- измерение показателей качества в отношении объектов СУК;
- формирование и анализ отчетности по качеству в отношении объектов СУК функциональными (операционными) подразделениями;
- сбор информации для сравнительного анализа по сопоставимым компаниям и рынкам в отношении объектов СУК (бенчмаркинг);
- формирование консолидированной отчетности для представления ежегодных отчетов Наблюдательному совету Банка;
- разработка, утверждение и контроль за исполнением консолидированного плана мероприятий по улучшению качества Банка.

7.2 Последовательность этапов и их достаточность для достижения целей и решения задач СУК определяется во внутренних документах Банка, регламентирующих вопросы управления качеством.

7.3 На всех этапах процесса мониторинга и анализа данных всем участникам процесса надлежит руководствоваться принципом постоянного улучшения.

7.4 На этапе разработки и утверждения показателей качества в отношении объектов СУК происходит разработка, согласование и утверждение показателей в отношении объектов СУК на плановый период очередного цикла процесса мониторинга и анализа данных. Порядок и сроки утверждения и разработки показателей определяются во внутренних документах Банка.

7.5 На этапе измерения качества в отношении объектов СУК осуществляется сбор данных о состоянии объекта СУК в соответствии с методикой и периодичностью, определенными во внутренних документах Банка.

7.6 На этапе формирования и анализа отчетности по качеству в отношении объектов СУК функциональными (операционными) подразделениями проводится анализ динамики данных из отчетности, соответствия фактических показателей плановым, формируется аналитический материал в соответствии с определенными во внутренних документах Банка формами.

7.7 На этапе бенчмаркинга подразделением, обеспечивающим координацию функционирования СУК, осуществляется сбор и анализ информации по сопоставимым компаниям и рынкам, необходимой для формирования консолидированной отчетности, оценки достоверности и достаточности данных и подготовки предложений по улучшению работы СУК и/или ее отдельных элементов в порядке, установленном во внутренних документах Банка.

7.8 На этапе формирования консолидированной отчетности структурным подразделением, отвечающим за координацию функционирования СУК, производится анализ полученных данных и информации, формирование единой отчетной формы для ее рассмотрения Комитетом Наблюдательного совета Банка по стратегии и корпоративному управлению и Наблюдательным советом Банка.

7.9 На этапе разработки, утверждения и контроля за исполнением консолидированного плана мероприятий по улучшению качества Банка структурным подразделением, отвечающим за координацию функционирования СУК, осуществляются сбор планов мероприятий по улучшению качества, разработанных функциональными (операционными) структурными подразделениями, формирование консолидированного плана мероприятий по улучшению качества Банка и контроль

за его реализацией в порядке, установленном во внутренних документах Банка.

7.10 Необходимость разработки планов мероприятий по улучшению качества определяется функциональными (операционными) структурными подразделениями по согласованию со структурным подразделением, отвечающим за координацию функционирования СУК.

7.11 Показатели качества представляют собой набор показателей, достаточный для оценки исполнения задач в области качества, мотивации работников Банка, а также для разработки и реализации управленческих решений по улучшению качества.

7.12 Показатели измерения качества делятся на четыре основные группы:

- технические показатели Банка;
- показатели удовлетворенности и лояльности клиентов Банка;
- коммерческие показатели Банка;
- показатели сопоставимых компаний и рынков.

7.13 Технические показатели качества представляют собой объективные показатели, измеряющие непосредственно качество работы работников и различных систем Банка в момент измерения. Измерение технических показателей не требует участия клиента. Технические показатели рассчитываются на основании данных, получаемых по результатам тестирования работы работников и процессов Банка.

7.14 Показатели удовлетворенности и лояльности клиентов Банка представляют собой субъективные показатели, измеряющие удовлетворенность клиентов. Показатели удовлетворенности и лояльности клиентов Банка измеряются на основе данных, полученных в результате опросов клиентов и анализа показателей лояльности клиентов (например, приобретение/отказ от приобретения клиентами второй и последующих продуктов Банка).

7.15 Коммерческие показатели представляют собой объективные показатели, измеряющие финансовые потери Банка от ненадлежащего качества. Коммерческие показатели необходимы для принятия решений о необходимости проведения подробного анализа причин роста/уменьшения финансовых потерь Банка (в том числе, дополнительного анализа технических показателей и показателей удовлетворенности клиентов за соответствующий период).

7.16 Показатели сопоставимых компаний и рынков представляют собой технические показатели и/или показатели удовлетворенности клиентов, и/или коммерческие показатели, и/или иные показатели объектов СУК в отношении сопоставимых компаний и рынков. Показатели сопоставимых компаний и рынков служат для принятия решений о необходимости проведения подробного анализа причин отклонения аналогичных (сопоставимых) показателей Банка (в том числе, дополнительного анализа технических показателей, коммерческих показателей и показателей удовлетворенности клиентов за соответствующий период).

7.17 Наименования показателей, инструменты замера и способы расчета, а также задачи Банка, для решения которых, используются конкретные показатели, определяются во внутренних документах Банка.

7.18 Мероприятия по улучшению качества, осуществляемые функциональными (структурными) подразделениями Банка в порядке, установленном во внутренних документах Банка, подразделяются на четыре основные группы (не ограничиваясь приведенным перечнем):

- обучение и наставничество;
- изменение бизнес-процессов;

- обеспечение ресурсами;
- мотивация работников.

7.19 Мероприятия группы «Обучение и наставничество» включают в себя:

- проверку знаний персонала;
- проведение внеочередного обучения по конкретной области качества (знанию продуктов, отношению к клиентам, умению работать с возражениями и т.п.);
- введение мониторинга процесса наставничества;
- проверку соблюдения стандартов подбора персонала.

7.20 Мероприятия группы «Изменения бизнес-процессов» включают в себя:

- обучение персонала соблюдению стандартов процессов;
- создание рабочих коллегиальных органов.

7.21 Мероприятия группы «Обеспечение ресурсами» включают в себя:

- прием на работу в Банк новых работников (если это возможно и необходимо);
- обеспечение необходимой техникой и материалами.

7.22 Мероприятия группы «Мотивация» включают в себя:

- корректировку расчетного размера премии в соответствии с результатами мониторинга качества;
- награждение лучших работников Банка;
- регулярное информирование всех работников Банка о достижениях в области качества;
- предупреждения руководителям и работникам при неудовлетворительном значении показателей качества;
- предложения о применении к руководителям и работникам дисциплинарных взысканий.

7.23 В Банке основными формами контроля СУК и ее отдельных элементов являются внутренний (текущий) контроль и независимый внешний контроль.

7.24 Ответственными за организацию и проведение внутреннего (текущего) контроля являются функциональные (операционные) подразделения.

7.25 Внутренний (текущий) контроль за соблюдением порядка совершения действий по обеспечению качества осуществляется руководителями соответствующих структурных подразделений постоянно путем контроля достижения установленных показателей качества.

7.26 Ответственным за организацию и проведение независимых внешних мониторинга и контроля является подразделение, обеспечивающее координацию функционирования СУК.

7.27 Порядок и периодичность осуществления внешних мониторинга и контроля в области качества устанавливаются во внутренних документах Банка.

7.28 В Банке может проводиться внешняя независимая оценка СУК аудиторскими и

консалтинговыми компаниями.

7.29 При определении ключевых показателей эффективности функциональных (операционных) структурных подразделений Банка должны учитываться показателя качества.

7.30 Отчёты, содержащие информацию об оценке эффективности СУК, рассматриваются Наблюдательным советом Банка ежегодно.