

ЗАТВЕРДЖЕНО

Протокол Наглядової ради АТ «МОТОР-БАНК»

від «22» липня 2021р. №40/21



Голова Наглядової ради

Хохлов

Ю.О.Хохлов

ПОЛОЖЕННЯ

про винагороду (систему мотивації та управління ефективністю)
членів Правління АТ «МОТОР-БАНК» на основі КРІ
(ключові показники ефективності)
(нова редакція)

м. Запоріжжя
2021 р.

ЗМІСТ

1. Мета створення системи.	3
2. Визначення термінів.	3
3. Загальні положення та опис Системи КРІ.	4
4. Базові принципи застосування Системи КРІ, крім начальника управління аналізу та оцінки ризиків та відповідального працівника- начальника управління фінансового моніторингу	5
5. Базові принципи застосування Системи КРІ для начальника управління аналізу та оцінки ризиків та відповідального працівника- начальника управління фінансового моніторингу.	6
6. Блокуючі фактори виплати премії, розрахованої за допомогою Системи КРІ.	7
7. Порядок виплати премії, розрахованої за допомогою Системи КРІ крім начальника управління аналізу та оцінки ризиків та відповідального працівника- начальника управління фінансового моніторингу .	7
8. Система цілей та ключових показників діяльності Голови Правління Банку.	8
9. Система цілей та ключових показників діяльності Першого заступника Голови Правління.	9
10. Система цілей та ключових показників діяльності заступника Голови Правління, відповідального за напрямок «Бізнес».	10
11. Система цілей та ключових показників діяльності Головного бухгалтера.	11
12. Система цілей та ключових показників діяльності начальника управління аналізу та оцінки ризиків.	12
13. Система цілей та ключових показників діяльності відповідального працівника - начальника управління фінансового моніторингу.	13

1. Мета створення системи.

Метою створення системи є підвищення загальної ефективності діяльності АТ «МОТОР-БАНК» шляхом впровадження системи управління на основі ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI), забезпечення стимулюючої функції додаткової частини заробітної плати, підкріплення інтересу співробітників на досягнення результатів і вирішення поставлених завдань.

2. Визначення термінів.

Бізнес-план - Бізнес-план АТ «МОТОР-БАНК» на рік, затверджується Протоколом Наглядової ради.

ЄСВ - Єдиний соціальний внесок або Єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування – це консолідований страховий внесок, збір якого здійснюється до системи загальнообов'язкового державного соціального страхування в обов'язковому порядку та на регулярній основі з метою забезпечення захисту у випадках, передбачених законодавством, прав застрахованих осіб та членів їхніх сімей на отримання страхових виплат (послуг) за діючими видами загальнообов'язкового державного соціального страхування.

Загальний фонд Премії KPI Банку, ЗФП(kpi) – підсумкова загальна сума, яка підлягає виплаті співробітникам за результатами звітного періоду, після урахування інтересів Банку та Акціонера.

Каскадування KPI – це процес розробки ключових показників ефективності для підрозділів і співробітників на основі Системи KPI. В основі процесу каскадування Системи KPI лежить принцип «впливу» по кожному ключовому показнику та підрозділу, визначена можливість впливу керівника підрозділу на досягнення цілей та ключових показників Системи KPI і цей вплив конкретизовано в його власних цілях і цілях його підлеглих.

Остаточна сума Премії кожного працівника (П) - розрахункова сума премії кожного працівника з урахуванням усіх коефіцієнтів.

Розрахункова Премія KPI кожного працівника, П(kpi) – сума премії, яка розрахована за допомогою оцінки виконання цілей та ключових показників діяльності, встановлених для кожного окремо.

Розрахунковий фонд Премії KPI Банку, РФП(kpi) – загальна сума, яка складається з розрахованих на основі Системи KPI сум Розрахункових Премій кожного працівника П(kpi).

Система KPI - це система стратегічного управління на основі вимірювання та оцінки ефективності діяльності Банку з набору показників, підбраному таким чином, щоб врахувати всі суттєві аспекти діяльності як фінансові так і нефінансові. Система KPI допомагає Банку визначити досягнення головних цілей, таких як збільшення доходів і зниження витрат, збільшення кредитного портфелю, залучення та утримання клієнтів, забезпечення якості обслуговування, дотримання нормативів НБУ, законодавства України та інше.

Стратегія розвитку - Стратегія розвитку АТ «МОТОР-БАНК» не менше ніж на три роки, затверджується Протоколом Наглядової ради.

3. Загальні положення та опис Системи КРІ.

Це Положення є часткою загальної комплексної системи мотивації персоналу Банку та управління ефективністю на основі КРІ.

Система КРІ побудована на принципах:

- забезпечення зв'язку стратегії і операцій;
- охоплення всіх сфер діяльності Банку;
- встановлення відповідальності всіх учасників системи;
- забезпечення інформаційного обміну в процесі виконання Системи КРІ (поточний моніторинг виконання цілей та ключових показників діяльності щодо кожного співробітника) .

Система КРІ дозволяє:

- прояснити і правильно трактувати Стратегію розвитку та Бізнес-план (досягти консенсусу різних функціональних напрямків);
- координувати і пов'язувати цілі та показники, стимулювати працівників на досягнення цілей Банку.

Досягнення мети зростання ефективності діяльності Банку забезпечується за рахунок закладених у Систему КРІ механізмів:

- роз'яснення Стратегії розвитку та Бізнес-плану всім співробітникам, вибудовування ланцюжка причинно-наслідкових зв'язків від цілей Стратегії розвитку Банку до завдань і відповідальності кожного співробітника;
- орієнтація всіх центрів відповідальності на реалізацію Стратегії розвитку та Бізнес-плану;
- реалізація Стратегії розвитку і Бізнес-плану зусиллями кожного співробітника Банку. Розробка індивідуальної для кожного співробітника системи цілей і показників діяльності, пов'язаної зі стратегічними цілями і показниками Банку. Мотивація співробітників на досягнення цих показників;
- забезпечення відповідальності команди менеджменту за досягнення цілей Банку.

Система КРІ, розбита на чотири основні групи показників, дозволяє оцінювати:

- фінансові результати діяльності і ступінь досягнення фінансових цілей;
- ефективність Стратегії розвитку та Бізнес-плану;
- оптимальність внутрішніх процесів (якість сервісу, фінансового аналізу та звітності, управління ризиками, фінансового моніторингу, ІТ-безпеки та інше);
- якість системи управління людськими ресурсами (взаємозамінність, мотивація, оптимальність організаційної структури, навчання, професійний ріст та інше).

4. Базові принципи застосування Системи КРІ, крім начальника управління аналізу та оцінки ризиків та відповідального працівника-начальника управління фінансового моніторингу .

4.1. Система КРІ спрямована на стимулювання зростання ефективності Банку та є додатковим інструментом заохочення працівників, тому головною умовою застосування системи є перевиконання планованого показника за чистим прибутком.

4.2. Загальний фонд Премії КРІ Банку не може перевищувати 50 відсотків від суми перевиконання плану за чистим прибутком з урахуванням усіх додаткових нарахувань (ЄСВ та інше).

4.3. Розрахункова Премія КРІ кожного працівника розраховується за формулою:

$$П(kp_i) = \Sigma \text{окладу} * (K(kp_1) + K(kp_2) + \dots + K(kp_i)),$$

де Σ окладу-сума окладу працівника, згідно штатного розкладу;

$K(kp_{1-i})$ -фактична вага того чи іншого показника в аналізованому періоді.

Якщо фактичної суми Загального фонду Премії КРІ Банку достатньо для виплати загальної суми, яка складається з сум Розрахункових Премій КРІ кожного працівника, то Остаточна сума Премії кожного працівника в цьому випадку дорівнює сумі Розрахункової Премії КРІ кожного працівника:

$$П = П(kp_i).$$

Якщо фактичної суми Загального фонду Премії КРІ Банку недостатньо для виплати загальної суми, яка складається з сум Розрахункових Премій КРІ кожного працівника, то вона розподіляється пропорційно Розрахункових Премій КРІ кожного працівника.

Остаточна сума Премії кожного працівника (П) в цьому випадку розраховується за формулою:

$$П = K_p * П(kp_i) ,$$

де K_p – понижуючий коефіцієнт, який розраховується як відношення Загального фонду Премії КРІ Банку до Розрахункового фонду Премії КРІ Банку:

$$K_p = ЗФП(kp_i) / РФП(kp_i).$$

4.4. При оцінюванні нефінансових цілей, де присутні штрафи та санкції контролюючих органів, до уваги береться той період оцінювання в якому ці штрафи були фактично оплачені Банком або фактично була застосована санкція.

4.5. Оцінка виконання цілей та ключових показників діяльності Правлінням Банку проводиться Наглядовою радою Банку з об'єктивних та суб'єктивних факторів щоквартально та затверджується Протоколом.

4.6. Оцінка виконання цілей та ключових показників діяльності Правлінням Банку за IV квартал поточного року проводиться Наглядовою радою в цьому ж кварталі.

4.7. Усі цілі та ключові показники діяльності для Правління Банку встановлюються щорічно, та можуть змінюватися в залежності від кон'юнктури ринку, ринкової позиції банку, впливу різноманітних зовнішніх та внутрішніх чинників.

4.8. У виняткових випадках Наглядова рада може блокувати виплату Премії КРІ або застосовувати додаткові як понижуючи так і підвищуючи коефіцієнти для Правління Банку.

4.9. Коригування Загального фонду Премії КРІ за підсумками ІV кварталу поточного року (в сторону збільшення або зменшення) відбувається у наступному році після остаточного підведення підсумків роботи Банку за рахунок зменшення або збільшення Загального фонду Премії КРІ Банку за підсумками І-го та/або наступних кварталів наступного року.

5. Базові принципи застосування Системи КРІ для начальника управління аналізу та оцінки ризиків та відповідального працівника-начальника управління фінансового моніторингу.

5.1. Система КРІ спрямована на стимулювання зростання ефективності Банку з урахуванням прийнятих ризиків та є додатковим інструментом заохочення працівників, тому головною умовою застосування системи для начальника управління аналізу та оцінки ризиків та відповідального працівника-начальника управління фінансового моніторингу є сумлінне виконання своїх посадових обов'язків.

5.2. Фонд Премії КРІ начальника управління аналізу та оцінки ризиків та відповідального працівника-начальника управління фінансового моніторингу ФП(крі) встановлюється Наглядовою радою раз на рік при наявності фінансової можливості та затверджується протоколом.

5.3. Розрахункова Премія КРІ начальника управління аналізу та оцінки ризиків та відповідального працівника-начальника управління фінансового моніторингу розраховується за формулою:

$$П(крі) = \Sigma \text{окладу} * (К(кр1) + К(кр2) + \dots + К(крі)),$$

де Σ окладу-сума окладу працівників, згідно штатного розкладу;

$К(кр1-i)$ -фактична вага того чи іншого показника в аналізованому періоді.

5.4. Фактична виплата преміальної винагороди, яка розрахована за допомогою Системи КРІ цих працівників, здійснюється раз на рік за наявності фонду Премії КРІ , враховує квартальні оцінки та затверджується Наглядовою радою.

Якщо затверженої суми Фонду Премії КРІ достатньо для виплати загальної суми, яка складається з щоквартальних сум Розрахункових Премій КРІ, то Остаточна сума Премії в цьому випадку дорівнює сумі Розрахункової Премії КРІ :

$$П = П(крі).$$

Якщо затверженої суми фонду Премії КРІ недостатньо для виплати загальної суми, яка складається з сум Розрахункових Премій КРІ , то вона розподіляється пропорційно Розрахункових Премій КРІ.

Остаточна сума Премії (П) в цьому випадку розраховується за формулою:

$$П = Кп * П(крі) ,$$

де Кп – понижуючий коефіцієнт, який розраховується як відношення фонду Премії КРІ до Розрахункового фонду Премії КРІ:

$$Кп = ФП(крі) / РФП(крі).$$

5.5. При оцінюванні нефінансових цілей, де присутні штрафи та санкції контролюючих органів, до уваги береться той період оцінювання в якому ці штрафи були фактично оплачені Банком або фактично була застосована санкція.

5.6. Оцінка виконання цілей та ключових показників діяльності начальника управління аналізу та оцінки ризиків та відповідального працівника-начальника управління фінансового моніторингу проводиться Наглядовою радою Банку з об'єктивних та суб'єктивних факторів щоквартально та затверджується Протоколом.

5.7. Оцінка виконання цілей та ключових показників діяльності за IV квартал поточного року проводиться Наглядовою радою в цьому ж кварталі.

5.8. У виняткових випадках Наглядова рада може блокувати виплату Премії КРІ або застосовувати додаткові як понижуючи так і підвищуючи коефіцієнти.

6. Блокуючі фактори виплати премії, розрахованої за допомогою Системи КРІ:

- наявність у працівника догани на протязі одного року, винесеної згідно трудового законодавства України;
- невиконання економічних нормативів діяльності Банку, встановлених Національним банком України.

7. Порядок виплати премії, розрахованої за допомогою Системи КРІ крім начальника управління аналізу та оцінки ризиків та відповідального працівника-начальника управління фінансового моніторингу .

7.1. Фактична виплата преміальної винагороди Голові Правління Банку та його заступникам, яка розрахована за допомогою Системи КРІ, здійснюється раз на рік за наявності Загального фонду Премії КРІ Банку, розрахованого за результатами роботи Банку в звітному році. Остаточні суми до виплати Голові Правління та його заступникам складаються з щоквартальних сум премій (П), розрахованих згідно Розділу 4 цього Положення, враховують оцінки як квартальні, так і підсумкові за рік та затверджуються Наглядовою радою.

7.2. Фактична виплата преміальної винагороди Головному бухгалтеру, яка розрахована за допомогою Системи КРІ, здійснюється щоквартально за наявності Загального фонду Премії КРІ Банку, розрахованого за результатами роботи Банку в звітному кварталі.

7.3. Для проведення Наглядовою радою щоквартальної (крім IV кварталу поточного року) оцінки досягнення цілей та ключових показників діяльності цих працівників в

строк до 15-го числа кожного місяця, наступного за звітним періодом, Правління надає Наглядовій раді розгорнутий звіт виконання Бізнес-плану за цей період.

7.4. Для проведення Наглядовою радою оцінки досягнення цілей та ключових показників діяльності Головою Правління Банку, його заступниками та Головним бухгалтером за IV квартал поточного року Правління надає Наглядовій раді прогноз виконання Бізнес-плану за цей період в строк до 21 грудня.

7.5. Наглядова рада відповідним рішенням затверджує оцінки виконання цілей та ключових показників діяльності та Остаточні суми Премії Голови Правління, його заступників та Головного бухгалтера (П) в строк до 22-го числа, місяця наступного за звітним періодом. На підставі затвердженого Наглядовою радою рішення Банк здійснює формування зобов'язань (нарахування витрат) під майбутні виплати премій Голові Правління та його заступникам.

8. Система цілей та ключових показників діяльності Голови Правління Банку.

№, з/п	Цілі та Ключові показники діяльності	Вага показника К(крі)	Мін. Значення	Макс. Значення
	Виконання Бізнес-Плану			
1	Управління персоналом. Розвиток клієнтської бази та продуктивний портфель. Управління ризиками. Фінансовий аналіз та звітність. Розвиток регіональної мережі. Маркетингові заходи. ІТ-напрямок. Інформаційна безпека. Безпека. Інше.	0,3	0	не обмежено
2	Фінансові цілі.	0,3	0	не обмежено
3	Збільшення обсягу простроченої більше 90 днів заборгованості: а) не більше ніж на 0,01% в квартал від суми портфелю активних операцій з юридичними особами; б) не більше ніж на 0,01% в квартал від суми портфелю міжбанківських кредитів та депозитів; в) не більше ніж на 0,2% в квартал від суми портфелю активних операцій з фізичними особами .	0,2	0	0,2

4	Відсутність штрафів та санкцій перевіряючих органів. Відсутність об'єктивних скарг клієнтів на якість сервісу. Відсутність прийнятих рішень як члена Правління Банку, які призвели до негативних наслідків. Виконання рішень загальних зборів акціонерів (Єдиного акціонера) та Наглядової ради.	0,2	0	0,2
---	---	-----	---	-----

Далі цілі та ключові показники каскадуються та деталізуються для кожного члена Правління окремо.

9. Система цілей та ключових показників діяльності Першого заступника Голови Правління.

№, з/п	Цілі та Ключові показники діяльності	Вага показника К(крі)	Мін. Значення	Макс. Значення
	Виконання Бізнес-Плану			
1	Управління персоналом. Розвиток клієнтської бази та продуктивний портфель. Розвиток регіональної мережі. Маркетингові заходи. ІТ-напрямок. Інформаційна безпека. Безпека. Інше.	0,1	0	не обмежено
2	Фінансові цілі.	0,3	0	не обмежено
3	Збільшення обсягу простроченої більше 90 днів заборгованості: а) не більше ніж на 0,01% в квартал від суми портфелю активних операцій з юридичними особами; б) не більше ніж на 0,01% в квартал від суми портфелю міжбанківських кредитів та депозитів; в) не більше ніж на 0,2% в квартал від суми портфелю активних операцій з фізичними особами .	0,2	0	0,2
4	Зменшення обсягу простроченої більше 90 днів заборгованості більше ніж на 10% в квартал.	0,1	0	не обмежено

5	Відсутність зауважень та помилок в роботі підпорядкованих структурних підрозділів.	0,1	0	0,1
6	Відсутність штрафів та санкцій перевіряючих органів. Відсутність об'єктивних скарг клієнтів на якість сервісу. Відсутність прийнятих рішень як члена Правління Банку, які призвели до негативних наслідків. Виконання рішень загальних зборів акціонерів (Єдиного акціонера) та Наглядової ради.	0,2	0	0,2

10. Система цілей та ключових показників діяльності заступника Голови Правління, відповідального за напрямок «Бізнес».

№, з/п	Цілі та Ключові показники діяльності	Вага показника К(крі)	Мін. Значення	Макс. Значення
	Виконання Бізнес-Плану			
1	Розвиток клієнтської бази та продуктивний портфель. Розвиток регіональної мережі. Маркетингові заходи.	0,3	0	не обмежено
2	Фінансові цілі.	0,3	0	не обмежено
3	Збільшення обсягу простроченої більше 90 днів заборгованості: а) не більше ніж на 0,01% в квартал від суми портфелю активних операцій з юридичними особами; б) не більше ніж на 0,2% в квартал від суми портфелю активних операцій з фізичними особами .	0,2	0	0,2
4	Відсутність помилок при оформленні кредитних справ. Відсутність об'єктивних скарг клієнтів на якість сервісу. Відсутність прийнятих рішень як члена Правління Банку, які призвели до негативних	0,2	0	0,2

	наслідків. Виконання рішень загальних зборів акціонерів (Єдиного акціонера) та Наглядової ради.			
--	--	--	--	--

11. Система цілей та ключових показників діяльності Головного бухгалтера.

№, з/п	Цілі та Ключові показники діяльності	Вага показника К(крі)	Мін. Значення	Макс. Значення
	Виконання Бізнес-Плану			
1	Управління персоналом. Фінансовий аналіз та звітність. Розвиток регіональної мережі. ІТ-напрямок.	0,2	0	не обмежено
2	Відсутність зауважень та помилок при відображенні в обліку операцій, при формуванні та збереженні бухгалтерських документів, при підготовці, складанні та своєчасному поданні повної та достовірної фінансової та податкової звітності Банку відповідно до вимог міжнародних стандартів та Податкового кодексу України.	0,3	0	0,3
3	Відсутність штрафів та санкцій контролюючих органів.	0,3	0	0,3
4	Відсутність прийнятих рішень як члена Правління Банку, які призвели до негативних наслідків. Виконання рішень загальних зборів акціонерів (Єдиного акціонера) та Наглядової ради.	0,2	0	0,2

12. Система цілей та ключових показників діяльності начальника управління аналізу та оцінки ризиків.

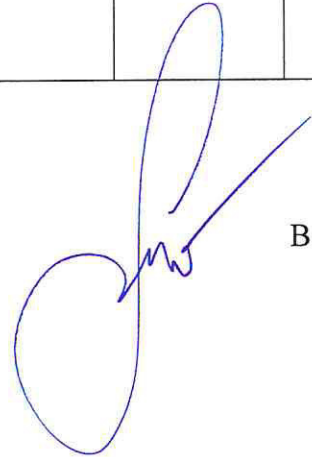
№, з/п	Цілі та Ключові показники діяльності	Вага показника К(крі)	Мін. Значення	Макс. Значення
1	Виконання Бізнес-плану (розділ «Управління ризиками»)	0,2	0	не обмежено
2	Збільшення обсягу простроченої більше 90 днів заборгованості: а) не більше ніж на 0,01% в квартал від суми портфелю активних операцій з юридичними особами; б) не більше ніж на 0,01% в квартал від суми портфелю міжбанківських кредитів та депозитів; в) не більше ніж на 0,2% в квартал від суми портфелю активних операцій з фізичними особами .	0,3	0	0,3
3	Відсутність порушень та санкцій, виявлених контролюючими органами під час перевірки ризик-менеджменту. Відсутність помилок та порушення термінів при наданні звітності до контролюючих органів та колегіальних органів Банку.	0,15	0	0,15
4	Відсутність позитивних висновків за кредитними продуктами, які в подальшому не були підтримані вищими органами (кредитним комітетом, Правлінням, Наглядовою радою) .	0,15	0	0,15
5	Відсутність прийнятих рішень як члена Правління Банку, які призвели до негативних наслідків. Виконання рішень загальних зборів акціонерів (Єдиного акціонера) та Наглядової ради.	0,2	0	0,2

13. Система цілей та ключових показників діяльності відповідального працівника - начальника управління фінансового моніторингу.

№, з/п	Цілі та Ключові показники діяльності	Вага показника К(крі)	Мін. значення	Макс. значення
1	Впровадження дієвих заходів щодо удосконалення системи внутрішнього фінансового моніторингу в частині: управління ризиками, ІТ – технологій, нормативного забезпечення, обізнаності персоналу.	0,15	0	не обмежено
2	Відсутність випадків притягнення Банку до відповідальності за порушення законодавства у сфері запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення до яких привела діяльність або бездіяльність відповідального працівника - начальника відділу фінансового моніторингу :			
3	а) у вигляді штрафів;	0,20	0	0,20
3	б) у вигляді вимоги про усунення; листів-застереження; усунення від посад керівників (у т. ч. Голови Правління).	0,15	0	0,15
4	Відсутність випадків порушення Банком вимог законодавства у сфері запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення, а саме:	0,1	0	0,1
5	а) неподання, несвоєчасне подання, порушення порядку подання або подання спеціально уповноваженому органу недостовірної інформації у випадках, передбачених законодавством;	0,1	0	0,1
5	б) неподання, несвоєчасне подання, подання не в повному обсязі, подання недостовірної інформації/документів, подання документів/копій документів, у яких неможливо прочитати всі написані в них відомості, що необхідні для виконання Національним банком функцій			

6	з державного регулювання і нагляду з питань фінансового моніторингу, у тому числі на запит Національного банку (письмовий запит Національного банку або уповноважених Національним банком на проведення виїзної перевірки з питань фінансового моніторингу осіб), приховування рахунків (документів, активів тощо) або втрату документів (у тому числі інформації про рахунки, активи тощо), створення інших перешкод проведенню виїзної перевірки з питань фінансового моніторингу (далі - порушення порядку подання інформації / створення перешкод з питань фінансового моніторингу); в) порушення порядку зупинення фінансової (фінансових) операції (операцій).	0,1	0	0,1
7	Відсутність прийнятих рішень як члена Правління Банку, які призвели до негативних наслідків. Виконання рішень загальних зборів акціонерів (Єдиного акціонера) та Наглядової ради.	0,2	0	0,2

Голова Правління



В.В. Чихун