

# Računovodstvo u funkciji upravljanja operativnim rizikom u bankama

---

**Medić, Petra**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:145983>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-24**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Računovodstvo i revizija**

**RAČUNOVODSTVO U FUNKCIJI UPRAVLJANJA**  
**OPERATIVNIM RIZIKOM U BANKAMA**

**Diplomski rad**

**Petra Medić**

**Zagreb, ožujak 2020.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet  
Računovodstvo i revizija**

**RAČUNOVODSTVO U FUNKCIJI UPRAVLJANJA  
OPERATIVNIM RIZIKOM U BANKAMA  
ACCOUNTING OF OPERATIONAL RISK MANAGEMENT IN  
BANKS**

**Diplomski rad**

**Petra Medić, 0067502717**

**Mentor: Prof. dr. sc. Vesna Vašiček**

**Zagreb, ožujak 2020.**

## **Sažetak**

Predmet i cilj ovog rada je istražiti utjecaj računovodstvenog okvira i propisa na proces upravljanja rizicima u bankama na odabranom primjeru jedne banke.

U radu je objašnjen položaj i značaj banaka u gospodarstvu te proces upravljanja rizicima u bankama s naglaskom na upravljanju operativnim rizikom. Također je istražen značaj računovodstvenih informacija u upravljanju rizicima u bankama. Istražen je računovodstveni okvir poslovanja banaka koji uključuje pregled Međunarodnih standarda financijskog izvještavanja relevantnih za objave o upravljanju rizicima i regulatorni okvir koji uključuje odluke i druge akte Hrvatske narodne banke o upravljanju rizicima.

U radu je na temelju analize internih procedura i propisa te pregleda objava o operativnom riziku u financijskim izvještajima odabrane banke istražena primjena teorijskog i regulatornog okvira upravljanja operativnim rizikom u bankama. Na temelju provedenog istraživanja zaključeno je da odabrana banka ima implementiran adekvatan model upravljanja operativnim rizikom te kako ispunjava sve potrebne zahtjeve za objavom informacija o upravljanju operativnim rizikom.

**Ključne riječi: računovodstvo, MSFI, banke, operativni rizik, upravljanje rizikom**

## **Summary**

The object of this paper is to understand impact of accounting framework and regulations on the risk management process on example of one bank.

The paper explains position and importance of banks in the economy and the process of risk management in banks with an emphasis on operational risk management. The importance of accounting information in risk management in banks was also explored. Furthermore, accounting framework for banking business was explored, which includes International financial reporting standards relevant for risk management disclosures and regulatory framework which includes Croatian national bank risk management decisions and other acts.

Based on the analysis of internal procedures and regulations, and the review of operational risk disclosures in the financial statements of the bank, the paper considers the application of the theoretical and regulatory framework for operational risk management in banks. Based on the conducted research, it was concluded that the bank has implemented an adequate model of

operational risk management and that it meets all the necessary requirements for the disclosure of information on operational risk management.

**Key words: accounting, IFRS, banks, operational risk, risk management**

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1 Predmet i cilj rada.....	1
1.2 Izvori podataka i metode prikupljanja.....	1
1.3 Sadržaj i struktura rada.....	2
2. UPRAVLJANJE RIZICIMA U BANKAMA .....	3
2.1 Značaj banaka u gospodarstvu.....	3
2.2 Značaj upravljanja rizicima .....	6
2.3 Podjela rizika u bankarstvu s fokusom na operativni rizik.....	9
2.4 Regulacija upravljanja rizicima .....	15
3. RAČUNOVODSTVENE INFORMACIJE U FUNKCIJI UPRAVLJANJA RIZICIMA .....	18
3.1 Računovodstveni okvir i financijsko izvještavanje banaka.....	18
3.2 Izvještavanje o operativnim rizicima prema Međunarodnim standardima financijskog izvještavanja .....	20
3.3 Odluke Hrvatske narodne banke o upravljanju rizicima .....	25
4. ANALIZA UPRAVLJANJA OPERATIVNIM RIZICIMA ODABRANE BANKE .....	28
4.1 Identifikacija operativnih rizika .....	28
4.2 Organizacija upravljanja rizicima.....	32
4.3 Mehanizmi upravljanja i obrane od operativnih rizika.....	33
4.4 Kontrola operativnih rizika i formiranje adekvatnog kapitala za pokriće izloženosti operativnih rizika.....	34
4.5 Objave o operativnom riziku u financijskim izvještajima.....	36
5. ZAKLJUČAK .....	42
LITERATURA.....	44
POPIS TABLICA I SLIKA.....	46
ŽIVOTOPIS .....	47

# 1. UVOD

## 1.1 Predmet i cilj rada

Važnost banaka u gospodarstvu svake zemlje je predmet mnogih teorija. Činjenica jest kako banke djeluju kao generator gospodarstva u smislu financiranja poslovanja subjekata. Pravilno i uspješno funkcioniranje bankarskog sustava posredno stvara i uspješno gospodarstvo.

Nadalje, u funkcioniranju cjelokupnog gospodarstva javlja se međuovisnog poslovanja svih subjekata. To znači da promjenjivi uvjeti mogu značajno utjecati na poslovanje banaka, stoga banke moraju kontinuirano pratiti sve tekuće promjene, uključujući globalne i domaće, ekonomske i financijske, kako bi bile u mogućnosti na primjereni način reagirati na novonastalu situaciju.

Promjenjivost uvjeta podrazumijeva povišenu prisutnost rizika u poslovanju banaka, a koje je nužno pažljivo, profesionalno, detaljno i dovoljno precizno definirati u svojim politikama. Te politike moraju biti dostupne svim zainteresiranim skupinama, uključujući opću javnost kako bi svi bili upoznati na koji način i s kojim potencijalnim posljedicama promatrana banka upravlja rizicima s kojima se susreće.

Rizik koji prožima cjelokupno poslovanje banaka, pa se time i ističe, jest operativni rizik. Operativni rizik nastaje kao posljedica neadekvatnih ili neuspjelih internih procesa, kontrola, ljudskih postupaka i sustava ili vanjskih događaja. Predmet ovog rada je analiza operativnog rizika u teoriji, ali i primjena upravljanja operativnim rizikom na primjeru iz prakse, na temelju odabrane banke. Analiza upravljanja rizikom će uključivati sve faze, od samog prepoznavanja operativnog rizika, metoda upravljanja i zaštite pa na kraju do samog izvještavanja o predmetnom riziku.

## 1.2 Izvori podataka i metode prikupljanja

Temeljna podloga ovog rada jest stručna literatura koja se bavi predmetnom problematikom, u prvom redu stručne knjige, znanstveni članci i radovi. Osim navedenog, u posljednjem poglavlju se koriste interni akti i pravilnici odabrane banke kao i javno dostupni financijski izvještaji i objavljene informacije koje su dostupne na internetskim stranicama odabrane banke. Osim navedenog, za potrebe usporedbe poslovanja banaka, korišteni su financijski izvještaji banaka dostupni na Zagrebačkoj burzi na kojoj su izdani vrijednosni papiri

analiziranih banaka. Pri izradi rada temelj su predstavljali i međunarodni standardi, primarno Međunarodni standard financijskog izvještavanja 9 Financijski instrumenti, Međunarodni standard financijskog izvještavanja 7 Financijski instrumenti: Objavljivanje te Međunarodni računovodstveni standard 32 Financijski instrumenti: Prezentiranje, zatim zakoni i odluke, posebice oni doneseni od strane regulatornog tijela banaka, Hrvatske narodne banke kao i Hrvatske udruge banaka.

### 1.3 Sadržaj i struktura rada

Ovaj diplomski rad je podijeljen na pet dijelova. U uvodnom, prvom, dijelu se pojašnjava sam predmet i cilj rada te metode izrade rada.

U drugom dijelu se upravljanje rizicima banaka promatra kroz teorijski okvir. Obrađuje se uloga i značaj samih banaka, pa posredno i upravljanja rizicima od strane banaka, u cjelokupnom gospodarstvu. Dotiče se i teorijski dio definiranja svih rizika banaka, s posebnim naglaskom na operativnom riziku koji je glavna tema ovog rada. Također se prezentira i tema regulacije upravljanja rizicima.

U trećem dijelu ovog rada koncentracije je na računovodstvenom okviru upravljanja rizicima, koji uključuje i analizu Međunarodnih računovodstvenih standarda odnosno Međunarodnih standarda financijskog izvještavanja koji se bave izvještavanjem o rizicima. Osim navedenih općeprihvaćenih standarda, u Republici Hrvatskoj je regulatorno tijelo donijelo i niz akata koji propisuju upravljanje i izvještavanje o upravljanju rizicima banaka o čemu će također biti riječ u ovom poglavlju.

U četvrtom, ključnom, poglavlju se obrađuje upravljanje rizicima odabrane banke. Navedeno uključuje identifikaciju rizika, posebice operativnih, od strane odabrane banke, organizaciju i mehanizme upravljanja rizicima te na kraju izvještavanje o samim rizicima na konkretnom primjeru.

U posljednjem dijelu ovog rada su prezentirani zaključci doneseni na temelju analize i provedenog istraživanja.



## 2. UPRAVLJANJE RIZICIMA U BANKAMA

U gospodarstvu djeluje čitav niz poslovnih subjekata, kako nefinancijskih tako i financijskih. Svako od njih ima svoju ulogu i cilj. Cilj poslovnih subjekata jest ostvarenje profita proizvodnjom i prodajom dobara ili pružanjem usluga. Pritom često, posebice na svojim počecima ili prilikom dodatnih ulaganja u svoje poslovanje, trebaju financijsku pomoć. Tu nastupaju financijski subjekti, posebice banke koje omogućuju novčana sredstva za poslovne subjekte. Banke se pritom specijaliziraju za prepoznavanje rizika vezanih uz financiranje ostalih subjekata te za diversifikaciju tog rizika.<sup>1</sup>

Cilj ovog poglavlja jest za početak preciznije odrediti poziciju banaka u samom gospodarskom sustavu. Upoznavanje sa samim bankarskim sustavom predstavlja prvi korak u procesu identificiranja i razumijevanja rizika. Upravo o navedenom će biti više riječ u nastavku ovog poglavlja.

### 2.1 Značaj banaka u gospodarstvu

S ciljem definiranja značaja banaka u gospodarstvu, prvenstveno je potrebno odrediti pojam banke. S obzirom na njihov veliki značaj vrlo je teško precizirati s kojeg gledišta je moguće najbolje odrediti definiciju. Međutim, ako se banku promatra kao poslovni subjekt, tada je definicija banke kao institucije koja prima novčane depozite od najšire javnosti, odobrava kredite te djeluje kao institucija platnog prometa.<sup>2</sup> Prva odrednica banaka, primanje novčanih depozita od najšire javnosti predstavlja isključivu povlasticu ovih institucija. Naime niti jednoj drugoj instituciji to nije dozvoljeno u tom obimu. Upravo na temelju depozita primljenih od javnosti, banke kreiraju novac, putem plasiranja tako prikupljenog novca u kredite nefinancijskom sektoru. U današnjem svijetu dominantnih bezgotovinskih transakcija, banke ponovno imaju istaknutu ulogu, obzirom da se novac čuva i vodi upravo na transakcijskim računima u bankama.

Značajna uloga banaka u gospodarstvu se očituje i u omogućavanju efikasnog korištenja dodijeljenih sredstava poduzećima, diversifikacijom rizika koji se zatim dijelom prelije i na

---

<sup>1</sup> Mikdashi, Z. (2003): *Regulating the Financial Sector in the Era of Globalization: Perspectives from Political Economy and Management*, Palgrave Macmillan, str. 2

<sup>2</sup> Leko, V., Stojanović, A. (2018): *Financijske institucije i tržišta*, Zagreb, Ekonomski fakultet Zagreb, str. 88 – 89.

njihovo poslovanje pa i mali šokovi u bankovnom sektoru mogu imati veliki utjecaj na bankarski sustav.<sup>3</sup>

Nadalje, o važnosti banaka u gospodarstvu može se pisati s više različitih gledišta. Ono prvo i najvažnije jest opisati banke kao tzv. „gospodarski krvotok“<sup>4</sup>. Naime, bankarski sustav omogućava funkcioniranje cjelokupnog gospodarstva opskrbljujući ga novčanim sredstvima potrebnim za rast i razvoj. Odnosno, bankarski sustav upravlja novčanim sredstvima na način da čuva sredstva onih koji imaju višak i preraspoređuje ta sredstva onima kojima su potrebni. Navedeno se ostvaruje putem štednje i kredita.

S druge strane, važnost bankarskog sustava u gospodarstvu može se promatrati i s aspekta zapošljavanja stanovništva. Naime, ukoliko se uzme primjer Republike Hrvatske, banke zapošljavaju više od 20 tisuća ljudi. Prema navedenom se može zaključiti kako je bankarski sustav jedan od najbitnijih sektora gospodarstva. Prema informacijama dostupnim na Državnom zavodu za statistiku (dalje: DZS), ukupan broj zaposlenih u bankarskom sektoru u 2016. godini na razini Europske unije (dalje: EU) bio je 2,8 milijuna ljudi, od toga najviše u Njemačkoj, Francuskoj, Ujedinjenom Kraljevstvu i Italiji.<sup>5</sup>

Na hrvatskom uređenom tržištu kapitala, odnosno Zagrebačkoj burzi (dalje: ZSE), listani su vrijednosni papiri, dionice i obveznice, ukupno 9 banaka. Na temelju javno dostupnih informacija u tromjesečnim i godišnjim financijskim izvještajima, u nastavku je napravljen prikaz ukupnog broja zaposlenih u ranije navedenim bankama na 30.09.2019. godine i na 31.12.2018. godine. Iz navedenog prikaza vidljivo je da najveći udio u ukupnom broju zaposlenih na hrvatskom tržištu imaju upravo banke čiji su vrijednosni papiri listani na uređenom tržištu. Pritom, po broju zaposlenih, prednjače dvije najveće banke, Zagrebačka banka s ukupno 5.387 zaposlenih, odnosno Privredna banka Zagreb s ukupno 5.224 zaposlenih na 30.09.2019.

---

<sup>3</sup> Allen, F., Carletti, E. (2008): The Roles of Banks in Financial Systems, str. 20.

<sup>4</sup> Hrvatska udruga banaka: „O bankarstvu u RH“, dostupno na: <https://www.hub.hr/hr/o-bankarstvu-u-rh>, preuzeto: 04.01.2020.

<sup>5</sup> Državni zavod za statistiku: „3. Djelatnosti i investicije poduzeća – 3.4. Smanjenje broja banaka“, dostupno na: [https://www.dzs.hr/european\\_economy/bloc-3d.html](https://www.dzs.hr/european_economy/bloc-3d.html), preuzeto: 04.01.2020.

Tablica 1 Prikaz broja zaposlenih u bankama čiji su vrijednosni papiri listani na ZSE

Broj zaposlenih/Banka	30.09.2019	31.12.2018
Zagrebačka banka	5.387	5.326
Privredna banka Zagreb	5.224	5.278
Erste&Steiermarkische banka*	3.616	3.437
Hrvatska poštanska banka	1.266	1.343
Istarska kreditna banka	249	246
Podravska banka	221	221
Agram banka	192	189
Slatinska banka	178	180
Karlovačka banka	168	169
<b>Ukupno</b>	<b>16.501</b>	<b>16.389</b>

\*Dostupni podaci na 30.06.2019.

Izvor: Tromjesečni i godišnji financijski izvještaji banaka, ZSE, dostupno na: <https://zse.hr/>, preuzeto: 05.01.2020.

Dodatno, prema dostupnim podacima na 31. prosinca 2018. godine, tri najveće banke drže 63% imovine svih banaka u Republici Hrvatskoj, i to kako slijedi: Zagrebačka banka 28%, Privredna banka Zagreb 20% te Erste&Steiermarkische banka 15%.<sup>6</sup>

Još jedna pozicija promatranja važnosti banaka u gospodarstvu jest i stabilnost samog bankarskog sustava. Ranije je već utvrđena ovisnost cijelog gospodarstva o samom bankarskom sustavu, stoga bilo kakvi potresi u nestabilnom sustavu mogu dovesti do značajnih negativnih posljedica za čitavo gospodarstvo. Upravo ta nestabilnost sustava u kojem banke posluju predstavlja poseban izazov za iste, odnosno sadrži i složene te promjenjive rizike koji predstavljaju izazov za tradicionalne pristupa u upravljanju bankom.<sup>7</sup> Navedeno zahtjeva od

<sup>6</sup> Hrvatska narodna banka, Bonitetni podaci o poslovanju kreditnih institucija, dostupno na: [https://www.hnb.hr/statistika/statisticki-podaci/financijski-sektor/druge-monetarne-financijske-institucije/kreditne-institucije/pokazatelji-poslovanja-kreditnih-institucija?p\\_p\\_id=documentfolderfilter\\_WAR\\_hnbportlet&p\\_p\\_lifecycle=1&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view&\\_documentfolderfilter\\_WAR\\_hnbportlet\\_javax.portlet.action=searchAction](https://www.hnb.hr/statistika/statisticki-podaci/financijski-sektor/druge-monetarne-financijske-institucije/kreditne-institucije/pokazatelji-poslovanja-kreditnih-institucija?p_p_id=documentfolderfilter_WAR_hnbportlet&p_p_lifecycle=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&_documentfolderfilter_WAR_hnbportlet_javax.portlet.action=searchAction), preuzeto: 22.1.2020.

<sup>7</sup> Greuning, H. van, Brajović Branatović, S. (2006): Analiza i upravljanje bankovnim rizicima : Pristupi za ocjenu organizacije upravljanja rizicima i izloženosti financijskom riziku, Mate, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb, str. 15

banaka brze prilagodbe odnosno unaprijed spremne odgovore na nove izazove, kako bi bile u mogućnosti nositi se s postojećom konkurencijom, ali i potaknuti razvoj ostalih sektora u gospodarstvu.

Hrvatski bankarski sustav se pokazao kao stabilan, posebice u vrijeme zadnje velike krize u svijetu, 2008. godine, kada su hrvatske banke bile među rijetkima u Europi koje nisu koristile državne pomoći.<sup>8</sup> Navedeno je svakako pokazatelj neovisnosti sustava. Nadalje, po nekim pokazateljima, kao što su stopa adekvatnosti kapitala, hrvatski bankarski sustav među deset najbolje kapitaliziranih bankarskih sustava na svijetu. Uzimajući u obzir sve navedeno, vidljiv je značaj banaka u gospodarstvu, posebice na primjeru Republike Hrvatske.

## 2.2 Značaj upravljanja rizicima

Izloženost riziku nekog društva predstavlja smanjenu mogućnost za ostvarivanje postavljenih ciljeva. U slučaju banaka, nekonstantnost zarađivanja može dovesti do gubitaka koji se moraju prikriti. Banke upravo iz tog razloga moraju održavati zadovoljavajuću adekvatnost kapitala.

Kao odgovor na događaje u novijoj povijesti bankarstva, razvila se disciplina upravljanja rizicima. Pritom je značajan doprinos dao i razvoj informacijskih tehnologija koje su pridonijele olakšanju procesa formiranja baza podataka kao i njihovo kontinuirano praćenje. S druge strane, otvorile su se i mnogobrojne mogućnosti mjerenja izloženosti rizicima banaka putem suvremenih statističkih i matematičkih modela.<sup>9</sup> Upravo su navedeni trendovi doveli do modela upravljanja rizicima kakav se koristi u suvremenom bankarskom svijetu. Važnost procesa upravljanja rizicima posebice se aktualiziralo nakon posljednje velike krize tijekom 2008. godine.

Pojam upravljanja rizicima definiran je u sklopu Odluke o upravljanju rizicima Hrvatske narodne banke (dalje: HNB). S ciljem razumijevanje cjelokupnog rada, navedena definicija se navodi u nastavku: „Sustav upravljanja rizicima jest sveobuhvatnost organizacijske strukture, pravila, procesa, postupaka, sustava i resursa za utvrđivanje, mjerenje odnosno procjenjivanje, ovladavanje, praćenje i izvještavanje o izloženosti rizicima odnosno upravljanju rizikom u

---

<sup>8</sup> Hrvatska udruga banaka: „O bankarstvu u RH“, dostupno na: <https://www.hub.hr/hr/o-bankarstvu-u-rh>, preuzeto: 05.01.2020.

<sup>9</sup> Matić, V. (2007): Bankarski rizik, Bankarstvo 7, str. 76.

cjelini te podrazumijeva uspostavu odgovarajućega korporativnog upravljanja i kulture rizika.“<sup>10</sup> Prema navedenoj definiciji vidljiv je značaj upravljanja rizicima. Naime, ispravno upravljanje rizicima podrazumijeva da postoji svijest o rizicima u svim aspektima poslovanja. Upravljanje rizicima mora biti prožeto kroz sve interne postupke i procedure, odnosno mora biti u svijesti samih zaposlenika. Svakodnevno djelovanje zaposlenika mora biti pod utjecajem svijesti o postojanju rizika. Pritom je potrebno odrediti poziciju u koju se pojedina banka stavlja prilikom suočavanja s rizicima.

Rizici se ne mogu otkloniti, ali se mogu minimizirati na razinu koja je prihvatljiva za pojedinu banku. Stoga je potrebno da svi zaposlenici budu upoznati s razinom rizika koja je prihvatljiva banci u kojoj djeluju kako bi oblikovali svoje ponašanje shodno tome.

Dakle, pri određivanju strategije upravljanja rizicima, kreditna institucija dužna je uspostaviti i provoditi učinkoviti sustav upravljanja rizicima na temelju procjene vrste, opsega i složenosti poslova koja obavlja i rizicima koji su specifični za poslovni model iste.<sup>11</sup> Navedeno podrazumijeva djelovanje u nekoliko koraka:

- utvrđivanje strategije upravljanja rizicima,
- jasno definiranje i dokumentiranje razine sklonosti rizicima,
- redovito usklađivanje definirane strategije upravljanja rizicima s definiranom poslovnom strategijom banke.

Neki autori ističu kako su upravo pojedinci ti koji određuju strategiju upravljanja rizicima.<sup>12</sup> Naime pojedinci u različitim poslovnim jedinicama, svaki sa svog gledišta, mora definirat razinu prihvaćanja pojedinog rizika i metodu upravljanja istim. Tek koordinacijom aktivnosti svih pojedinosti se postiže optimalna strategija. Pritom je bitna i svijest samog pojedinca o točno postavljenim granicama njegove odgovornosti i zadaća koja mora ispunjavati kako bi se rizici minimalizirali.

Prilikom određivanja strategija upravljanja rizikom, važno je imati u savjesti kako su banke te koje zapravo preuzimaju na sebe rizike svojih klijenata. Specijalizacija upravljanja rizikom ogleda se u tome da banke preuzmu rizik, transformiraju ga te nakon toga ga ugrađuju u svoje

---

<sup>10</sup> Odluka o izmjenama i dopunama Odluke o upravljanju rizicima (2016), Narodne novine 94/2016, str. 2

<sup>11</sup> Odluka o upravljanju rizicima (2015), Narodne novine 1/2015, str. 10

<sup>12</sup> Udruženje internih revizora Srbije (2013): Stanovište Instituta internih revizora - Tri linije odbrane za efektivni proces upravljanja rizikom i sistem interne kontrole, str. 3

proizvode i usluge. Međutim, međusobnim transakcijama između bankovnog i ne-bankovnog sektora, osim samih rizika, postoji opasnost i priliva šokova iz jednog sektora u drugi.

Kao što je ranije navedeno, razumijevanje stabilnosti bankarskog sustava predstavlja prvi korak pri identificiranju i upravljanju rizicima. Sistem upravljanja rizicima na hrvatskom tržištu pod utjecajem je ulaska inozemnih banaka u bankovni sustav i širenja bankarskog sustava.<sup>13</sup> Inozemne banke, posebice one koje posluju na hrvatskom tržištu, imaju razvijene sustave upravljanja rizicima vrlo visoke kvalitete koje su posljedično implementirani i u sustave ovisnih društava. Sve navedeno dovodi do smanjenja rizika. Iako je na primjeru Republike Hrvatske vidljiva visoka razine neovisnosti banaka od države, što je svakako dodatan pokazatelj stabilnosti sustava, nije moguće potpuno odbaciti mogućnost nastanka krize ili bilo kakvih potreba za intervencijom relevantnih tijela (posebice središnje banke) u bankarskom sustavu. Upravo iz tog razloga je nužno pravovremeno prepoznavanje relevantnih rizika i samo upravljanje istima.

Ukoliko se upravljanje rizikom pokuša oblikovati u određeni proces, isto bi teklo u nekoliko faza prikazanih u nastavku<sup>14</sup>:

- Formiranje službe na najvišem rangu banke odgovorne za upravljanje rizicima kao i usklađenje operativne primjene politike i odluka Odbora za upravljanje aktivom i pasivom.
- Definiranje politika i procedura upravljanja rizicima zajedno s definiranim primjerenim ciljevima djelovanja.
- Kod upravljanja rizicima potrebno je standardizirati proces donošenja odluka na svim razinama na kojima se odluke donose.
- Prije donošenja formalne odluke, potrebno je provesti detaljne kvalitativne i kvantitativne analize.
- Kako bi se analize mogle primjerenom obaviti, potrebno je pravovremeno i u primjerenom obliku prikupiti sve nužne podatke i informacije.

---

<sup>13</sup> Prga, I., Šverko, I. (2006): Izdvojeni aspekti razvoja bankovnog tržišta, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol. 4, str. 265.

<sup>14</sup> Greuning, H. van, Brajović Brantović, S. (2006): Analiza i upravljanje bankovnim rizicima : Pristupi za ocjenu organizacije upravljanja rizicima i izloženosti financijskom riziku, Mate, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb, str. 76. – 79.

- Na kraju, korištenje vlastito razvijenih ili preuzetih od ostalih financijskih institucija, mehanizama kvantitativnog modeliranja koji omogućavaju simulaciju odnosno analizu učinaka promjena u gospodarstvu i poslovnom te tržišnom okruženju na profil izloženosti riziku banke. Pritom se procjenjuje i utjecaj na likvidnost, profitabilnost i neto vrijednost banke.

Ukoliko se proces upravljanja rizicima pravilno implementira u poslovanje banke, isto može predstavljati jedan od najznačajnijih izvora kreacije dodatne vrijednosti za banku.<sup>15</sup> Navedeno stvara prvenstveno kompetitivnu prednost za banku u odnosu na ostale. Navedeno implicira svijest o rizicima, očekivanje promjena, zaštitu od potencijalnih neželjenih događaja, ali i bolju pripremu na samu krizu.

Nakon definiranja rizika i odgovornosti banke u pogledu upravljanja rizicima, potrebno je detaljnije definirati pojedine vrste rizika. Nakon prepoznavanja svakog pojedinog rizika, banka će moći uspješnije upravljati i koordinirati iste.

### 2.3 Podjela rizika u bankarstvu s fokusom na operativni rizik

Cjelokupni uvodni dio poglavlja 2. se koncentrira na prepoznavanje rizika i pravilno upravljanje istim. Međutim, pretpostavka istog jest dobro poznavanje same materije, odnosno poznavanje različitih vrsta rizika.

Kao dvije osnovne podjele rizika navode se:

- financijski rizici – neposredno vezani uz ulogu banke kao financijskog posrednika,
- nefinancijski rizici – nije specifično samo za bankarski sektor, nastaju kao rezultat neuspjelih i neadekvatnih procedura ljudskog faktora i vanjskih utjecaja.<sup>16</sup>

Kao što je to prikazano već u prvom dijelu ovog rada, banke su izloženo čitavom nizu rizika povezanih s poslovanjem na tržištu ili samim internim ustrojem banke. Dodatno, neki autori proširuju teze vezano uz skupine rizika pa navode četiri osnovne skupine i to: financijski rizici, operativni rizici, poslovni rizici i rizik događaja. Navedena kategorizacija prikazana je i u niže navedenoj tablici.

---

<sup>15</sup> Schroeck, G. (2002): Risk management and value creation in financial institutions, J. Wiley & Sons, str. 29.

<sup>16</sup> Matic, V. (2007): Bankarski rizik, Bankarstvo 7, str. 2.

Financijski rizici predstavljaju rizike koji se izravno povezuju s redovitim poslovanje banaka. Ova skupina se može dalje raščlaniti na dvije podskupine rizika. Osnovni rizici dovode do gubitaka ako se istima ne upravlja na ispravan način, dok špekulativni rizici ovise o upravljanju i vanjskim događajima na koje banke ne mogu utjecati, a koji mogu dovesti do gubitaka, ali i dobitaka.

S druge stranke, operativni rizici su vezani uz interni ustroj same banke. Navedeno uključuje informacijske tehnologije, usklađenost bankovnih politika i procedura kao i mjere zaštite od pogrešaka u poslovanju. Operativni rizici predstavljaju izuzetno bitan aspekt bankarskog poslovanja te će upravo o njima biti najviše riječ u ovom radu. Nažalost, operativni rizici uključuju čitav niz faktora koji još uvijek nisu precizno određeni od strane struke. S obzirom na navedeno, neki modeli koje banke koriste za izračun kapitalnih zahtjeva vezanih uz izloženost rizicima i dalje u obzir ne uzimaju operativne rizike.<sup>17</sup>

Na poslovne rizike, odnosno inicijatore tih rizika, banke imaju najmanji utjecaj. Naime, poslovni rizici se odnose na bankovno okruženje, bilo ono makroekonomsko, pravno, regulatorno ili ostalo.

Posljednja kategorija se odnosi na rizike događaja koji se kao i poslovni primarno odnose na vanjsko okruženje banke. Važno je napomenuti kako utjecaj ovih rizika na poslovanje banke može biti izniman, pa tako isti mogu narušiti bankovno poslovanje, ali i pogoršati financijsku stabilnost i adekvatnost kapitala.

Gore navedene kategorije rizika predstavljaju dobar prikaz kompleksnosti rizika. Upravo stoga je nerealno očekivati da regulatori uspiju postaviti optimalne kapitalne zahtjeve za sve potencijalne rizika za koje je izgledno da će se banka u određenom trenutku suočiti.

Basel III predstavlja set mjera koje su razvijene od strane Bazelskog odbora za nadzor banaka (eng. *Basel Committee on Banking Supervision*) kao odgovor na krizu 2008. godine. U prvom redu on se orijentira upravo na primjenu standarda u pojedinim zakonodavstvima u cilju nadzora i upravljanja gore navedenim rizicima u bankama.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Mikdashi, Z. (2003): *Regulating the Financial Sector in the Era of Globalization: Perspectives from Political Economy and Management*, Palgrave Macmillan, str. 49

<sup>18</sup> Basel III: international regulatory framework for banks, dostupno na: <https://www.bis.org/bcbs/basel3.htm>, preuzeto: 5.5.2020.



O nastojanjima nacionalnih i svjetskih organizacija prilikom identificiranja i minimiziranja rizika će više biti riječi u sljedećem poglavlju ovog rada.

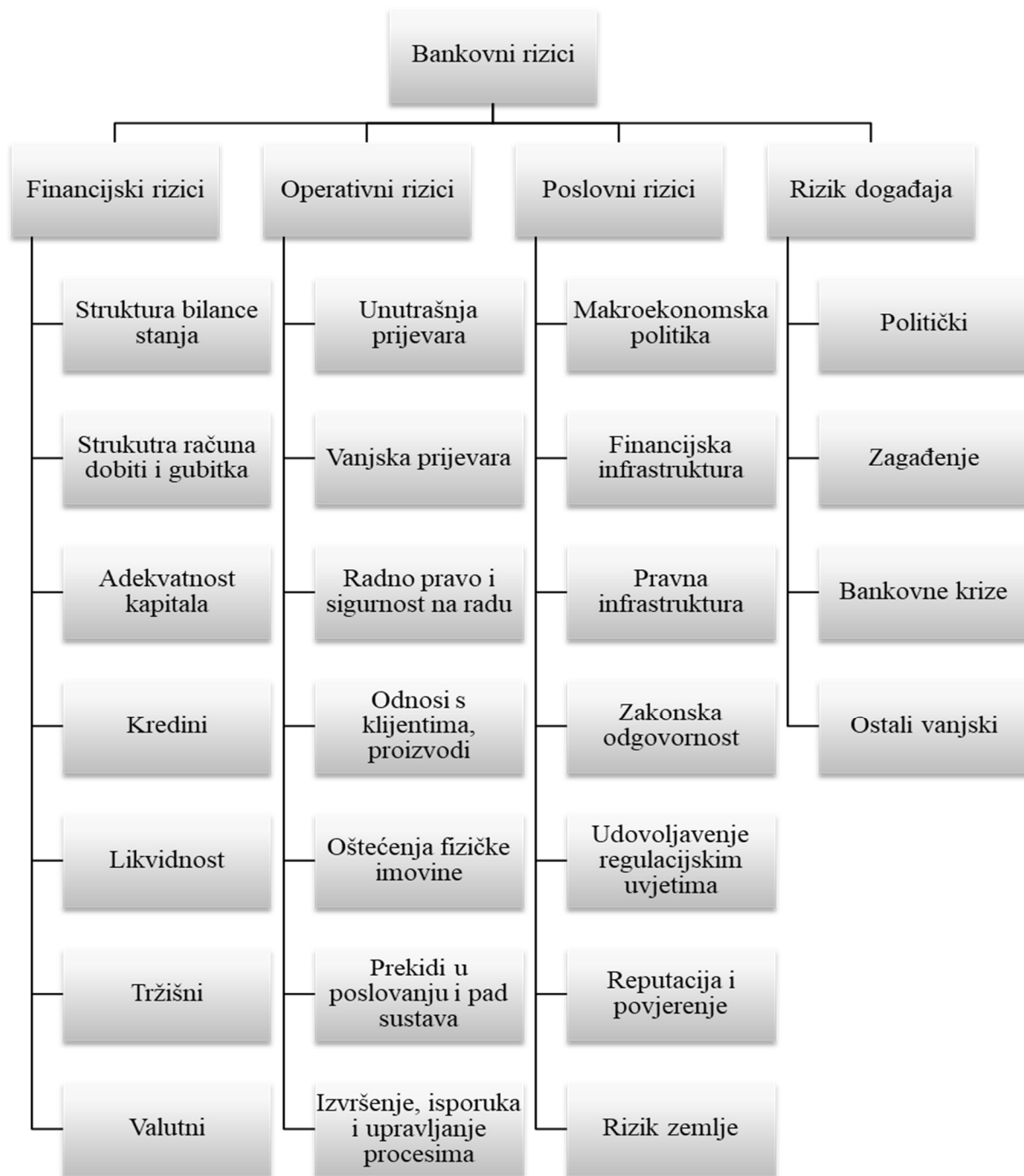
Ono što je novi Baselski sporazum donio u odnosu na prethodnu praksu leži u temeljnoj ideji da se sigurnost financijskog sustava bankarskog sistema ne može osigurati samo nametanjem minimalnih kapitalnih zahtjeva. Novi sporazum zahtjeva osiguranje povećanje pozornosti na samom procesu nadzora kao i povećanim resursima koji osiguravaju izvještavanje o rizicima pa time i osiguravaju bolju tržišnu praksu.<sup>19</sup>

U Tablici 2 je dan prikaz detaljnije raščlambe navedenih skupina rizika s ciljem boljeg razumijevanja istih.

---

<sup>19</sup> Saita, F. (2007): Value at Risk and Bank Capital Management, Elsevier Inc., str. 10

Tablica 2 Podjela bankovnih rizika



Izvor: Greuning, H. van, Brajović Branatović, S. (2006): Analiza i upravljanje bankovnim rizicima : Pristupi za ocjenu organizacije upravljanja rizicima i izloženosti financijskom riziku, Mate, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb, str. 4

## Operativni rizik

Bazelski odbor za nadzor banaka je dao definiciju operativnog rizika kao rizika „gubitka koji proizlaze iz neprimjerenih ili pogrešnih unutarnjih procesa, ljudi i sustava ili zbog vanjskih događaja“. <sup>20</sup> Tendencija minimiziranja kreditnih i tržišnih rizika koja je uključivala automatizaciju procesa, veće oslanjanje na vanjske izvore i slično, neposredno je imala utjecaj na povećanje operativnog rizika. Podizanjem svijesti o istom, došlo je do povećane potrebe za upravljanjem operativnim rizikom.

Navedeno se posebice naglašava u Drugom baselskom sporazumu koji je dao prijedlog za zahtjev u iznosu od 20% zakonskog kapitala za pokriće operativnog rizika što je naposljetku smanjeno na 12%.<sup>21</sup> Pritom postoje tri metode za izračun kapitalnog zahtjeva za operativni rizik kako se navodi u nastavku:

1. *Pristup osnovnog pokazatelja* – ujedno predstavlja i najjednostavniji pristup obzirom da podrazumijeva korištenje tek jednog pokazatelja kao mjere operativnog rizika. Najčešće korišteni pokazatelj je bruto prihod, pa se zahtjev za izdvajanje kapitala određuje kao postotak upravo bruto prihoda. Potrebno je naglasiti kako će ovakav pojednostavljeni pristup koristiti banke koje nisu dio skupine G10, odnosno banke koje nemaju implementirane nadzorne prakse za upravljanje operativnim rizikom.
2. *Standardizirani pristup* – ovaj pristup propisuje nešto kompliciraniji pristup izračuna kapitalnih zahtjeva obzirom da uključuje podjelu poslovanja banke u čak osam standardnih poslovnih linija (korporativno financiranje, trgovanje i prodaja, poslovi sa stanovništvom, komercijalno bankarstvo, plaćanje i naplata, posredničke i skrbničke usluge, upravljanje imovinom, prodaja usluga investicijskog bankarstva sektoru stanovništva). Kao i kod prve metode, koristi se bruto prihod kao zajednički pokazatelj. Navedeni pokazatelji se množe s postotnim faktorom, a ukupni kapitalni zahtjev predstavlja zbroj navedenih pokazatelja po svim linijama. Ipak, i ova metoda se koristi ukoliko banke nemaju razvijene informatičke sustave za upravljanje operativnim rizicima.

---

<sup>20</sup> Basel Committee on Banking Supervision, OPE, „Calculation of RWA for operational risk“, 10.1., str. 5, dostupno na [https://www.bis.org/basel\\_framework/standard/OPE.htm](https://www.bis.org/basel_framework/standard/OPE.htm), preuzeto: 4.5.2020.

<sup>21</sup> Greuning, H. van, Brajović Branatović, S. (2006): Analiza i upravljanje bankovnim rizicima : Pristupi za ocjenu organizacije upravljanja rizicima i izloženosti financijskom riziku, Mate, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb, str. 117.-120.

3. *Sustav naprednog mjerenja* – ovaj pristup podrazumijeva korištenje podataka iz standardiziranog pristupa. Međutim, cijeli proces se nadograđuje na način da se za svaku poslovnu liniju odredi pokazatelj izloženosti, vjerojatnost ostvarivanja događaja koji uzrokuje gubitkom te sami gubitak koji nastaje kao rezultat takvog događaja. Sve navedeno rezultira procjenom očekivanog gubitka. Osim navedenog pristupa, postoji i pristup razdiobe gubitaka koji podrazumijeva raspored očekivanih gubitaka tijekom razdoblja i na svaku poslovnu liniju zasebno. Nadalje, postoji i tzv. pristup bodovnih kartica koji se koristi prilikom određivanja početne razine kapitala za operativni rizik na razini banke ili same poslovne linije. Važno je napomenuti kako se upravo posljednji pristup najmanje oslanja na povijesne podatke.

Sve navedeno podrazumijeva da su inputi pripremljeni s visokom razinom kvalitete kako bi iste bilo moguće iskoristiti na najbolji mogući načini. Međutim, javlja se problem kvantifikacije čimbenika kod operativnih rizika. Većinu pokazatelja operativnih rizika moguću je prikazati kvalitativno, ali za prikazivanje istih u kvantitativnom smislu, potrebno je koristiti različite metodologije.

Metodologija upravljanja rizikom u riznici, koja se spominje u stručnoj literaturi, uključuje niz koraka.<sup>22</sup> Prvotno je potrebno odrediti pojedine funkcije unutar riznice te odrediti cilj svake od njih, odnosno odrediti na koji način tržište ima utjecaj na pojedinu funkciju. Zatim je potrebno odrediti proces postizanja ciljeva svake od navedenih funkcija. Kada se odredi sam proces, lakše je odrediti i rizike vezane uz pojedini proces te načine upravljanja njima. Ukoliko se izvješćivanje poveže s funkcijom upravljanja rizikom, moguće je pružiti potrebne informacije menadžmentu o procesima i aktivnostima upravljanja rizicima koji se odnose na pojedini proces.

S razvojem navedenog procesa, menadžment će biti u mogućnosti u svoju praksu ugraditi onu najbolju tržišnu praksu kao i uključivanje unutrašnje i vanjske revizije u sam proces upravljanja rizicima. Jedan od načina poboljšanja jest uključivanje izvješća o upravljanju rizicima u svoje tromjesečne izvještaje kako bi svaka promjena u samom procesu bila pravovremeno

---

<sup>22</sup> Greuning, H. van, Brajović Branatović, S. (2006): Analiza i upravljanje bankovnim rizicima : Pristupi za ocjenu organizacije upravljanja rizicima i izloženosti financijskom riziku, Mate, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb, str. 213.-219.

dokumentirana, odnosno kako bi sve interesne skupine bile upoznate sa pravovremenim informacijama i na taj način unaprijedile svoju praksu.

## 2.4 Regulacija upravljanja rizicima

Uzimajući u obzir ranije opisani bankarski sustav, nije iznenađujuća činjenica da isti predstavlja jedan od najreguliranijih sektora u gospodarstvu. Svi ranije navedeni, ali i oni nespomenuti procesi, kao što su povoljne ekonomske prilike prije krize, razvoj kroz financijske inovacije, primjena internih modela upravljanja rizicima kao i drugi praktični i regulatorni standardi rezultirali su podcjenjivanjem zahtijevanog kapitala za različite i sve diversificiranije vrste rizika u prošlosti.<sup>23</sup> Na razvoj procesa upravljanja rizicima pozitivno su utjecali deregulacija i globalizacija financijskih usluga, razvoj konkurencije među bankama, ali i razvoj tehnike financiranja.

Temeljni cilj regulacije bankarskog sustava jest minimiziranje sistemskog rizika, odnosno minimiziranje rizika propasti cjelokupnog sustava zbog međusobnog povezivanja financijskih institucija. Regulativa upravljanja rizicima može se sumirati na sljedeći način<sup>24</sup>:

- povećanje sigurnosti bankovne industrije, uvođenjem kapitalnih zahtjeva u korelaciji sa bankovnim rizicima,
- rangiranje konkurentnih područja banaka kroz uspostavu zajedničkih mjerila performansi za sve sudionice i
- promoviranje snažnih poslovnih i supervizijskih praksi.

Jedna od najvažnijih karika regulacije upravljanja rizicima predstavlja Baselski odbor za nadzor banaka (eng. *The Basel Committee on Banking Supervision*), jedan od odbora Banke za međunarodna poravnanja.<sup>25</sup> Navedeni odbor je uspostavljen kao forum redovnih suradnji zemalja članica na temu nadzora bankarskog sustava. Temeljni cilj ovog odbora jest poboljšanje financijske stabilnosti putem poboljšanja sustava nadzora te kvaliteta samog nadzora banaka u

---

<sup>23</sup> Pavković, A. (2014): Procjena otpornosti europskih banaka na šokove, Granske specifičnosti – bankarstvo i druge financijske institucije, Računovodstvo i financije, str. 170.

<sup>24</sup> Broz Tominac, S. (2012): Utjecaj računovodstvenog okvira naprednog internog sustava rangiranja na procjenu kreditnog rizika banaka, doktorska disertacija, str.20.

<sup>25</sup> Službena stranica Banke za međunarodna poravnanja, dostupno na: <http://www.bis.org/about/index.htm>, preuzeto: 26.1.2020.

cijelom svijetu. Iako odbor ne donosi obvezujuće zakone za bankarski sustav, on predstavlja standarde dobre prakse za koje postoji preporuka da ih se slijedi. Ostvarenje svog cilja odbor nastoji postići putem: postavljanja minimalnih standarda regulacije i nadzora banaka, dijeleći mišljenja o nadzornim pitanjima, pristupima i tehnikama za promicanje zajedničkog razumijevanja i poboljšanja međunarodne suradnje, potiče razmjenu informacija o kretanjima bankarskog sustava kao i cjelokupnog financijskog tržišta, i sve to kako bi se identificirali sadašnji i budući rizici globalnog financijskog sustava.

Sve navedeno, Baselski odbor nastoji postići putem niza sporazuma koji se nazivaju Basel I, Basel II i Basel III,

Navedenim sporazumima se želi postaviti regulacija svjetskog bankovnog kapitala s naglaskom na uspostavljanje stabilnijeg i sigurnijeg bankovnog tržišta, a time i cjelokupnog financijskog tržišta. Nadalje, cilj je i izjednačavanje konkurentskih pozicija međunarodnih poslovnih banaka.<sup>26</sup>

**Basel I** je donesen 1988. godine. Isti propisuje omjer regulatornog kapitala i zbroja rizikom ponderirane aktive banaka koji mora biti na minimalnoj razini od 8%.

**Basel II** je donesen 2004. godine. Navedenim se htjelo postići usklađenost strategije rizika i vlastitog kapitala banaka. S druge strane, cilj na makro razini je održavanje stabilnosti i sigurnosti bankarskog sustava. Ova regulative se zasniva na tri stupa: minimalni kapitalni zahtjevi, nadzor nad adekvatnošću kapitala i tržišna disciplina.

**Basel III** je donesen 2010. godine. Navedena regulativa nosi još i naziv Globalni regulator okvira za otpornost banaka i bankovnog sustava. Cilj ove regulative jest poboljšati sposobnost banke da apsorbira gubitke imovine bez utjecaja na ostatak gospodarstva.

Rizicima se bavi i Zakon o kreditnim institucijama Republike Hrvatske<sup>27</sup>, koji u svojim odrednicama propisuje kako Uprava i Nadzorni odbor banaka moraju, između ostalog, imati potrebna znanja o rizicima u poslovanju, odnosno u upravljanju istima. Nadalje, Zakonom je predviđeno kako je Nadzorni odbor kreditne institucije, koja je značajna s obzirom na veličinu,

---

<sup>26</sup> Službena stranica Banke za međunarodna poravnanja, dostupno na: <http://www.bis.org/about/index.htm>, preuzeto: 26.1.2020.

<sup>27</sup> Zakon o kreditnim institucijama (2013), Narodne novine 159/13, 19/15, 102/15, 15/18, 70/19

unutarnju organizaciju i vrstu, opseg i složenost poslova koje obavlja, dužan između ostalog osnovati i odbor za rizike.<sup>28</sup>

Dužnosti odbora za rizike jesu savjetovanje Nadzornog odbora o trenutnoj i budućoj sklonosti preuzimanja rizika, preispitivanje određivanje cijene potraživanja i obveza prema klijentima u odnosu na poslovni model financijske institucije, procjenu određivanja politike primitaka s obzirom na rizik, kapital, likvidnost te vjerojatnost ostvarivanja dobiti, i ostalo. Kako bi bilo moguće ispuniti sve navedeno, članovi odbora za rizike moraju posjedovati odgovarajuća znanja, vještine i stručnost kako bi mogli u potpunosti razumjeti i pratiti strategiju rizika i sklonost preuzimanja rizika kreditne institucije.

Ranije navedeni globalni i nacionalni propisi postavljaju razne zahtjeve za upravljanje rizicima banaka. Osim navedenih, u svom poslovanju banke primjenjuju i opće prihvaćene računovodstvene standarde o kojima će više biti riječ u sljedećem poglavlju.

---

<sup>28</sup> Zakon o kreditnim institucijama (2013), Članak 52., Narodne novine 159/13, 19/15, 102/15, 15/18, 70/19

### 3. RAČUNOVODSTVENE INFORMACIJE U FUNKCIJI UPRAVLJANJA RIZICIMA

Važnost upravljanja rizicima prepoznata je, ne samo u poslovnom, već i u računovodstvenom smislu. U prvom redu se pritom misli na računovodstveno, odnosno financijsko izvještavanje rukovodećih tijela banaka, ali i ostalih interesnih skupina koji uključuju korisnike financijskih izvještaja. Računovodstveni okvir izvještavanja svih poslovnih subjekata, pa tako i financijskih, određen je Međunarodnim standardima financijskog izvještavanja. S druge strane, pojedina zemlja vlastitim propisima i zakonodavstvom može propisati dodatno izvještavanja banaka. U Republici Hrvatskoj je to propisano Odlukama Hrvatske narodne banke kao nadzornog tijela banaka

#### 3.1 Računovodstveni okvir i financijsko izvještavanje banaka

Kako bi bilo jednostavnije odrediti zahtjeve financijskog izvještavanja bilo kojeg subjekta, bitno je odrediti korisnike tih financijskih izvještaja. Iako se načelno može odrediti kako su korisnici financijskih izvještaja svih subjekata zapravo jednaki, a oni uključuju vlasnike, potencijalne vlasnike odnosno investitore, kreditne institucije, zaposlenike, pa čak i kupce i dobavljače, kod banaka je ta struktura specifičnija, odnosno neke interesne skupine su više izražene. Naime, na važnost bankarskog sustava, kao i potencijalne rizike koji se javljaju u poslovanju tog sustava, je poseban naglasak stavljen već u prvom poglavlju ovog rada. Međutim, upravo ta važnost sustava i rizici koje izaziva implicira da korisnici financijskih izvještaja banaka su posloženi po nešto drugačijem rangu važnosti.

Korisnici usluga banaka nužno moraju dobiti sve informacije o potencijalnim rizicima vezanima uz poslovanje iste, kako bi mogli jednostavnije donijeti odluku o korištenju usluga iste. Transparentnost financijskog izvještaja na taj način neizravno utječe na stabilnost čitavog tržišta. Naime, ukoliko neka banka nedovoljno transparentno ili čak neispravno izvještava o svom poslovanju, korisnici usluga reagiraju agilnije u povlačenju svojih sredstava ili zaustavljanju daljnjih korištenja usluga. Time je poslovanje banke značajno narušeno, a potres poslovanja jedne banke može značajno utjecati na stabilnost čitavog gospodarstva. Upravo iz ovih razloga, računovodstvo banaka, odnosno financijsko izvještavanje je pod posebnim fokusom supervizije, odnosno posebno je regulirano.



Dakle, u financijskim izvještajima banaka se poseban naglasak stavlja na pružanje relevantnih informacija o solventnosti, likvidnosti i rizicima kojima su iste izložene.<sup>29</sup> Prikazom ovih informacija, može se dobiti uvid i u način upravljanja bankom, posebice sa stajališta kontrole likvidnosti i rizika u poslovanju. Sve navedeno implicira kako se kvalitetom financijskog izvještavanja pridonosi i kvaliteti poslovnih odluka.

Zakon o računovodstvu predstavlja temeljni propis kojim se uređuje financijsko izvještavanje nekog poslovnog subjekta. Člankom 17. Zakona o računovodstvu u Republici Hrvatskoj je propisana obveza za velike obveznike i subjekte od javnog interesa, koji uključuju kreditne institucije, da sastavljaju i prezentiraju godišnje financijske izvještaje primjenom Međunarodnih standarada financijskog izvještavanja (dalje: MSFI).<sup>30</sup>

Prilikom financijskog izvještavanja, poslovni subjekti pa tako i banke se koriste računovodstvenim standardima koji predstavljaju svojevrni okvir zahtjeva koji se moraju poštovati. Računovodstveni standardi predstavljaju razradu računovodstvenih politika u vidu metoda obuhvaćanja i obrade računovodstvenih podataka, formiranja računovodstvenih informacija, prezentiranja i čuvanja računovodstvenih podataka i informacija. Razvoj računovodstvenih standarada se odvija na međunarodnoj razini kako bi se osiguralo da financijska izvješća poslovnih subjekata budu usporediva i razumljiva za njihove korisnike, ne samo na razini pojedine zemlje, već i na razini svih zemalja koji primjenjuju navedene računovodstvene standarde.<sup>31</sup> Potreba za razvoj međunarodnih računovodstvenih standarada posebice se javlja u današnjem okruženju razvoja međunarodnih transakcija.

U samoj Odluci o objavljivanju međunarodnih standarada financijskog izvještavanja je navedeno kako je potrebno u bilješkama objaviti informacije o ključnim pretpostavkama u vezi s budućim događajima kao i o drugim ključnim izvorima procjene neizvjesnosti na datum izvještaja. Podrazumijeva se da takve pretpostavke uzrokuju veliki rizik nastanka značajnih usklađivanja knjigovodstvenog iznosa imovine i obveza u sljedećem financijskom razdoblju.

---

<sup>29</sup> Barbaroša, N. et.al. (2000): Računovodstvo banaka, 3. izmijenjeno izdanje, Zagreb, TEB – Poslovno savjetovanje d.o.o., str. 6.

<sup>30</sup> Zakon o računovodstvu, NN 78/15, 134/15, 120/16, 116/18, na snazi od 01.01.2019.

<sup>31</sup> Krnić, B., Miloslavić, V. (1995): Računovodstvo banaka, TEB poslovni priručnik, Sveučilišna tiskara, Zagreb, str. 12.

Osim općenitih računovodstvenih standarada, kod financijskog izvještavanja banaka posebna pozornost se pridaje standardima u nastavku:

- Međunarodni računovodstveni standard 32 (MRS 32) Financijski instrumenti: Prezentiranje,
- Međunarodni standard financijskog izvještavanja 7 (MSFI 7) Financijski instrumenti: Objavljivanje,
- Međunarodni standard financijskog izvještavanja 9 (MSFI 9) Financijski instrumenti (u primjeni od 01.01.2018. godine).

### 3.2 Izvještavanje o operativnim rizicima prema Međunarodnim standardima financijskog izvještavanja

Iako sam naziv Međunarodnih standarada financijskog izvještavanja (MSFI) govori kako je riječ o određenoj razini zahtjeva koja sva društva moraju primjenjivati, zanimljivo je kako upravo ti standardi često nude niz opcija koje onda obveznik primjene određuje na koji način će iste primijeniti. Ne samo to, ovi standardi se rijetko služe imperativnim načinom izražavanja.<sup>32</sup> Upravo taj, moglo bi se reći, neprecizan način izražaja često stvara nedoumice prilikom primjene standarada. Međutim, dugi niz dobre prakse primjene ovih standarada je dobra primjer svim poduzećima, uključujući i financijske subjekte, o zahtijevanim objavama posebice u smislu rizika.

#### **Međunarodni standard financijskog izvještavanja 9 Financijski instrumenti**

MSFI 9 je, od gore navedenih, posljednji stupio na snagu, odnosno u primjeni je za financijska razdoblja započeta nakon 01.01.2018. godine. Ovaj standard je donio niz novina vezano uz zahtijevane objave i primjene posebice kod banaka. Zanimljivo je kako je upravo ovaj standard više fokusiran na upravljanje rizicima, u odnosu na postojeće odredbe u prijašnjem MRS-u 39. Naime, zahtjev novog standarda je primarno u području umanjenja vrijednosti koji se temelji na modelu očekivanih kreditnih gubitaka, dok je model prijašnjeg standarda bio usmjeren na nastale kreditne gubitke.

---

<sup>32</sup> Barbaroša, N. et.al. (2000): Računovodstvo banaka, 3. izmijenjeno izdanje, Zagreb, TEB – Poslovno savjetovanje d.o.o., str. 650.

Dakle, MRS 39 koji je zamijenjen MSFI 9 nije uzimao u obzir rizik nastajanja negativnog događaja, već je gubitak priznavao tek nakon što su postojali objektivni dokazi o potrebi za umanjnjem vrijednosti. Primjeri takvih događaja jesu: kašnjenje u podmirivanju obveza, financijske poteškoće dužnika, likvidacija ili početak pred stečajnog/stečajnog postupka nad dužnikom.<sup>33</sup> Dakle, iz navedenog se može zaključiti da sukladno zahtjevima MRS-a koji više nije u primjeni, upravljanje rizicima nije bilo pravovremeno odnosno efikasno.

S druge strane, temeljem MSFI 9, obveznik primjene standarada mora primijeniti model očekivanih kreditnih gubitaka na način da napravi umanjnje vrijednosti temeljem procjene financijske i kreditne sposobnosti dužnika prije samog nastanka negativnog događaja. Model očekivanih kreditnih gubitaka podrazumijeva da subjekt na datum izvještavanja priznaje kumulativne promjene očekivanih kreditnih gubitaka tijekom vijeka trajanja do kojih dolazi nakon početnog priznavanja, kao rezervacije za umanjnje vrijednosti.<sup>34</sup> Navedeno znači da obveznik primjene standarada, na datum izvještavanja u računu dobiti i gubitka kao dobit ili gubitak od umanjnja vrijednosti priznaje iznos promjene očekivanih kreditnih gubitaka tijekom vijeka trajanja.

Vidljivo je kako je težnja nadzornih i ostalih tijela koja donose standarde da se rizicima upravlja preventivno, za razliku od prijašnjeg korektivnog djelovanja. Kao što je to i ranije bilo navedeno, sve promjene i u standardima su pod utjecajem velikih kriza u prijašnjim razdobljima koji su dovodili do značajnih gubitaka kada svi poslovni subjekti, uključujući i banke nisu bili dovoljno pripremljeni. S tog aspekta je posebice vidljiva važnost uvođenja novog MSFI sa zahtjevima kako je ranije navedeno.

U smislu objava u financijskom izvještaju, ovaj standard se primarno orijentira na kreditne rizike u smislu: opće bilješke, praksa upravljanja kreditnim rizikom, kvalitativna i kvantitativna objava o očekivanim kreditnim gubicima, usklađenje očekivanih gubitaka u budućnosti, objašnjenje kako su značajne promjene u bruto knjigovodstvenim iznosima financijskih instrumenata pridonijele promjenama gubitaka, informacije o kolateralima, modifikacije financijskih instrumenata i otpisi financijskih instrumenata.

---

<sup>33</sup> Kopun Group: Osnovni elementi MSFI 9 – Financijski instrumenti, 2019., dostupno na: <https://kopun.hr/osnovni-elementi-msfi-9-financijski-instrumenti/>, preuzeto: 3.2.2020.

<sup>34</sup> Međunarodni standard financijskog izvještavanja 9, Financijski instrumenti, točke 5.5.13 do 5.5.16, dostupno na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/HTML/?uri=CELEX:02008R1126-20180101&from=EN>, preuzeto: 3.2.2020.

Međutim, sam standard MSFI 9 navodi kako je prilikom procjene promjene kreditnog rizika potrebno u obzir uzeti i niz informacija, koje između ostalog uključuju i povećanje operativnih rizika, promjene organizacijske strukture i slično. Dakle snažna korelacije upućuje kako je obveznik primjene standarda u sklopu svog godišnjeg izvještaja dužan objaviti i informacije vezane uz sam operativni rizik.

### **Međunarodni standard financijskog izvještavanja 7 (MSFI 7) Financijski instrumenti: Objavljivanje**

Međunarodni standard financijskog izvještavanja 7, Financijski instrumenti – objavljivanja, propisuje zahtijevane obveze za objave u bilješkama uz financijske izvještaja za obveznike primjene ovih standarda. Točka 21.A do 21.F propisuje minimalne zahtijevane objave vezano uz računovodstvo zaštite od rizika. Navedene objave se minimalno odnose na:

- „strategiji upravljanja rizicima subjekta i načinu njezine primjene u svrhu upravljanja rizikom,
- utjecaju aktivnosti zaštite od rizika subjekta na iznos, vrijeme nastanka i neizvjesnost njegovih budućih novčanih tokova te
- učinku računovodstva zaštite od rizika na izvještaj o financijskom položaju subjekta, izvještaj o sveobuhvatnoj dobiti i izvještaj o promjenama vlasničkog kapitala.“<sup>35</sup>

Dodatno, ako obveznik primjene standarda izvještava navedene informacije po pojedinoj vrsti rizika, uključujući i operativni rizik, tada je dužan utvrditi svaku kategoriju rizika na temelju izloženosti riziku od kojeg se odlučio zaštititi i za koji primjenjuje računovodstvo zaštite od rizika.

Navedene odrednice prikazane se i u niže navedenom tabličnom prikazu.

---

<sup>35</sup> Međunarodni standard financijskog izvještavanja 7, Financijski instrumenti – objavljivanje, točka 21., dostupno na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/HTML/?uri=CELEX:02008R1126-20180101&from=EN>, preuzeto: 3.2.2020.

Tablica 3 Zahtijevane objave sukladno MSFI 7

Kvalitativne objave	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Izloženost riziku za svaku pojedinu vrstu financijskog instrumenta</li> <li>b) Ciljeve, politike i procese upravljanja rizicima</li> <li>c) Promjene u odnosu na prethodno razdoblje</li> </ul>
Kvantitativne objave	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Sažetak kvantitativnih podataka o izloženosti svakom riziku na izvještajni datum</li> <li>b) Objave o kreditnom riziku, riziku likvidnosti i tržišnom riziku i na koji način se njima upravlja</li> <li>c) Koncentracija rizika</li> </ul>
Objave vezane uz kreditni rizik	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Maksimalni iznos izloženosti, opis kolaterala, informaciju o kreditnoj kvaliteti financijske imovine</li> <li>b) Analitičke objave za financijsku imovinu koja je umanjena</li> <li>c) Informacije o kolateralima</li> </ul>
Objave vezane uz rizik likvidnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Analiza dospijeća financijskih obveza</li> <li>b) Opis pristupa upravljanja tim rizikom</li> </ul>
Objave vezane uz tržišni rizik	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Analiza osjetljivosti tržišnog rizika kojem je subjekt izložen</li> <li>b) Dodatne informacije ukoliko analiza osjetljivosti nije reprezentativna</li> </ul>

Izvor: Broz Tominac, S. (2012): Utjecaj računovodstvenog okvira naprednog internog sustava rangiranja na procjenu kreditnog rizika banaka, doktorska disertacija, str.120.

Prema količini zahtjeva za objavom vezano uz rizike koji nastaju kao posljedica događaja vezanih uz financijske instrumente, jasna je važnost rizika u samom poslovanju banaka. Svi navedeni zahtjevi u svezi objava potrebni su interesnim skupinama u donošenju poslovnih odluka vezane uz poslovanje bankarskog sustava. S druge strane, transparentnost objava banaka pomaže i u minimiziranju reputacijskog rizika banke.

## **Međunarodni računovodstveni standard 32 (MRS 32) Financijski instrumenti: Prezentiranje**

Međunarodni računovodstveni standard 32 Financijski instrumenti – prezentiranje. MRS 32 je prvotno služio kao svojevrsna nadopuna tada važećeg MRS 39, odnosno trenutno važećeg MSFI 9 i MSFI 7. Primarni cilj ovog standarda jest unaprijediti razumijevanje korisnika financijskih izvještaja o značajnosti financijskih instrumenata za financijski položaj, poslovanje i novčani tijek obveznika primjene standarda.<sup>36</sup>

MRS 32 utvrđuje načela za prezentiranje financijskih instrumenata kao obveza ili vlasničkog kapitala te načela za prijeboj financijske imovine i financijskih obveza. U tom smislu, MRS 32 se primjenjuje prilikom razvrstavanja financijskih instrumenata na financijsku imovinu, financijske obveze i vlasničke instrumente. Primjenjuje si na razvrstavanje kamata, dividendi, gubitaka i dobiti kao i okolnosti kada se vrši prijeboj financijske imovine i obveza.<sup>37</sup>

Ipak, primarni fokus MRS 32 vezan uz objavljivanje nije na operativnom riziku, već na kreditnom riziku i riziku likvidnosti, koji su izravno vezani uz financijske instrumente, odnosno po pojedinoj skupini financijske imovine i financijskih obveza.

Iz gore prikazanih zahtijevanih objava sukladno međunarodnim računovodstvenim standardima i međunarodnim standardima financijskog izvještavanja vidljivo je kako su međunarodna tijela prepoznala važnost izvještavanja o rizicima u poslovanju banaka i važnosti da ta informacija bude prenesena korisnicima financijskih izvještaja.

---

<sup>36</sup> Međunarodni računovodstveni standard 32, Financijski instrumenti: prezentiranje, dostupno na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/HTML/?uri=CELEX:02008R1126-20180101&from=EN>, preuzeto: 5.2.2020.

<sup>37</sup> Međunarodni računovodstveni standard 32, Financijski instrumenti: prezentiranje, dostupno na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/HTML/?uri=CELEX:02008R1126-20180101&from=EN>, preuzeto: 4.5.2020.

### 3.3 Odluke Hrvatske narodne banke o upravljanju rizicima

Hrvatska narodna banka (dalje: HNB) kao nadzorno tijelo banaka u Republici Hrvatskoj donosi niz propisa kojima, između ostalog, propisuje i obveze upravljanja rizicima. Ti propisi uglavnom uključuju odluke i to kako slijedi:

- Odluka o upravljanju rizicima,
- Odluka o upravljanju likvidonosnim rizikom,
- Odluka o upravljanju kamatnim rizikom u knjizi banke,
- Odluka o velikim izloženostima kreditnih institucija,
- Odluka o adekvatnosti jamstvenog kapitala kreditnih institucija
- Odluka o izvješćivanju o izloženosti kreditnih institucija valutnom riziku,
- Odluka o ograničavanju izloženosti kreditnih institucija valutnom riziku i slično.

U srpnju 2019. godine, HNB je izdao Odluku o izmjenama i dopunama odluke o sustavu upravljanja.<sup>38</sup> Navedenom Odlukom se pobliže uređuju zahtjevi vezano uz proces upravljanja rizicima u bankama. Predmet Odluke jesu: opća pravila o upravljanju rizicima, pravila o upravljanju kreditnim rizikom, pravila o upravljanju tržišnim rizicima, pravila o upravljanju operativnim rizikom i pravila o upravljanju rizicima koji proizlaze iz izloženosti prema subjektima bankarstva u sjeni.

Važno je napomenuti kako su obveznici primjene ove odredbe sve kreditne institucije u Republici Hrvatskoj i podružnice kreditnih institucija iz trećih zemalja s odobrenjem za rad dobivenim od strane HNB. S obzirom da je predmet ovog rada operativni rizik, poseban naglasak se u ovom poglavlju stavlja na odrednice Odluke o upravljanju rizicima vezano upravo uz navedeni rizik.

Uredbom (EU) br. 575/2013., člankom 4, stavak 1, točka 52, definiran je operativni rizik kao: „rizik gubitka koji proizlazi iz neadekvatnih ili neuspjelih unutarnjih procesa, ljudi i sustava ili iz vanjskih događaja, uključujući pravni rizik.“<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> Hrvatska narodna banka: „Odluka o izmjenama i dopunama Odluke o sustavu upravljanja“, Narodne novine", br. 67/2019., dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2019\\_07\\_67\\_1358.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2019_07_67_1358.html), preuzeto: 4.5.2020.

<sup>39</sup> Uredba (EU) br. 575/2013 Europskog parlamenta i Vijeća od 26. lipnja 2013. o bonitetnim zahtjevima za kreditne institucije i investicijska društva i o izmjeni Uredbe (EU) br. 648/2012 Tekst značajan za EGP, dostupno na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/hr/TXT/?uri=celex%3A32013R0575>, preuzeto: 7.2.2020.

U Odluci HNB se navodi kako je banka, odnosno kreditna institucija dužna definirati operativni rizik u svrhu upravljanja istim na način da obuhvati sve ono što za nju predstavlja operativni rizik, a u minimalnom opsegu na onaj način kako to definiira gore navedena Uredba. Planovi upravljanja ovim rizicima imaju za cilj predvidjeti postupanja institucije u slučaju kriznih situacija, odnosno kako bi se osiguralo kontinuitet poslovanja i ograničili gubici u slučajevima značajnijeg narušavanja ili prekida poslovanja.

Pravilima o upravljanju operativnim rizikom se propisuje sustav upravljanja, definicije, događaji i izvori operativnog rizika, upravljanje operativnim rizikom, određivanje i analiza značajnosti operativnog rizika, praćenje i izvješćivanje o izloženostima operativnom riziku, upravljanje kontinuitetom poslovanja, planove te izvješćivanje u vezi s planiranjem kontinuiteta poslovanja.<sup>40</sup>

Ono što ova Odluka naglašava jest važnost prepoznavanja sveprisutnosti ovog rizika. S obzirom na to, važno je da strategija upravljanja ovim rizikom bude implementirana na svim razinama i u svim segmentima upravljanja kreditnom institucijom. To podrazumijeva prepoznavanje i upravljanje operativnim rizikom u postojećim i novim aktivnostima, proizvodima, procesima i sustavima. Kako bi to bilo moguće, potrebno je u obzir uzeti sve unutarnje, ali i vanjske čimbenike koji imaju utjecaj na formiranje ovog rizika.

Optimalno upravljanje kreditnim rizikom uključuju prema Odluci:

- „primjereno upravljanje informacijskim sustavom i rizikom informacijskog sustava,
- primjereno upravljanje rizicima povezanima s eksternalizacijom,
- primjereno upravljanje rizikom usklađenosti i pravnim rizikom,
- primjereno upravljanje kontinuitetom poslovanja i
- uspostavu primjerenog sustava za sprečavanje pranja novca i financiranja terorizma.“<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup> Hrvatska narodna banka: „Odluka o upravljanju rizicima“, Narodne novine", br. 1/2015. i 94/2016. – neslužbeni pročišćeni tekst, 2017., članak 43. – 50., dostupno na:

[https://www.hnb.hr/documents/20182/525873/h-odluka-o-upravljanju-rizicima\\_npt.pdf/381be9bf-4fff-4eba-b1d3-157b776ca203](https://www.hnb.hr/documents/20182/525873/h-odluka-o-upravljanju-rizicima_npt.pdf/381be9bf-4fff-4eba-b1d3-157b776ca203), preuzeto: 6.2.2020.

<sup>41</sup> Hrvatska narodna banka: „Odluka o upravljanju rizicima“, Narodne novine", br. 1/2015. i 94/2016. – neslužbeni pročišćeni tekst, 2017., članak 45., dostupno na:

[https://www.hnb.hr/documents/20182/525873/h-odluka-o-upravljanju-rizicima\\_npt.pdf/381be9bf-4fff-4eba-b1d3-157b776ca203](https://www.hnb.hr/documents/20182/525873/h-odluka-o-upravljanju-rizicima_npt.pdf/381be9bf-4fff-4eba-b1d3-157b776ca203), preuzeto: 6.2.2020.



Nastavno na prethodno poglavlje vezano uz izvještavanja o operativnim rizicima sukladno MSFI i MRS, važno je napomenuti kako je prema Odluci HNB propisano o kojim informacijama je kreditna institucija dužna izvještavati. Te informacije u minimalnom opsegu obuhvaćaju: vrste rizika i gubitke, uzroke i značajnost događaja odnosno rizika te mjere koje su planirane ili su već izvedene s ciljem smanjenja ili ograničavanja posljedica takvih događaja odnosno rizika. Upravo o navedenim područjima kreditna institucija informira upravu i ostale relevantne razine upravljanja kreditnom institucijom.

U dosadašnjem dijelu rada definiran je teorijski okvir upravljanja rizicima te zahtjevi relevantnih propisa vezano uz upravljanje i izvještavanje o upravljanju rizicima. U sljedećem dijelu ovog rada na primjeru odabrane banke prezentira se primjena prethodno navedenog teorijskog i regulatornog okvira upravljanja rizicima. , odnosno biti će prikazana primjena navedenog na konkretnom primjeru odabrane banke. Analiza je provedena na temelju dostupnih pravilnika i procedura odabrane banke kao i na temelju intervju sa zaposlenicima odabrane banke koji su uključeni u proces upravljanja rizicima.

## 4. ANALIZA UPRAVLJANJA OPERATIVNIM RIZICIMA ODABRANE BANKE

Važnost upravljanja operativnim rizikom prepoznato je od strane odabrane banke kao jedan od najvažnijih aspekata zaštite poslovanja stoga je organiziran niz radionica za interesne skupine unutar same banke, odnosno sve one zaposlenike koji sudjeluju u procesu upravljanja operativnim rizikom<sup>42</sup>.

Osim redovitih radionica i predavanja, banka donijela je niz politika i procedura kojima se uređuje proces upravljanja operativnim rizicima. Navedeni dokumenti su dostupni svim zaposlenicima uključenim u proces, odnosno zaposlenici su se dužni voditi tim dokumentima u svom tekućem poslovanju.

Upravo materijali s navedenih radionica, kao i ostali interni propisi i procedure predstavljaju temelj za analizu upravljanja operativnim rizicima banke.

Samo upravljanje operativnim rizikom je definirano sljedećim koracima<sup>43</sup>:

- utvrđivanje operativnog rizika
- procjena, ublažavanje i prihvaćanje operativnog rizika
- određivanje utjecaja operativnog rizika
- praćenje, kontrola i izvještavanje.

### 4.1 Identifikacija operativnih rizika

U identifikaciji operativnih rizika banke, interesnim skupinama unutar banke je prezentirana kategorizacija vrste događaja koji čine operativne rizike. Navedene skupine na prvoj razini su navedene u nastavku kao i same definicije pojedinih kategorija:

- „Interna prijevarena – gubici proizašli iz radnji s namjerom prijevare, protupravnog prisvajanja imovine ili zaobilaženja propisa, zakona ili internih akata, isključujući slučajeve razlikovanja/diskriminacije, koji uključuju djelovanje najmanje jednog internog subjekta;

---

<sup>42</sup> Prilikom izrade diplomskog rada korišteni su interni materijali odabrane banke.

<sup>43</sup> Prilagođeno prema internim aktima odabrane banke

- Eksterna prijevarena – gubici proizašli iz radnji treće osobe s namjerom prijevare, protupravnog prisvajanja imovine ili zaobilaženja zakona;
- Odnosi s radnicima i sigurnost na radnom mjestu – gubici proizašli iz povrede zakona ili ugovora kojima se reguliraju radni odnosi, zdravstvena zaštita, sigurnost na radu;
- Klijenti, proizvodi i poslovne prakse – gubici nastali zbog nenamjernog ili nemarnog ispunjavanja radnih obveza prema određenim klijentima ili prirode ili sastava proizvoda;
- Šteta na materijalnoj imovini – gubici nastali zbog gubitaka ili oštećenja materijalne imovine zbog prirodnih katastrofa ili drugih događaja;
- Prekidi rada i narušavanje rada sustava – gubici nastali zbog prekida rada ili narušavanja rada sustava;
- Izvršenje, isporuka i upravljanje procesima – gubici proizašli iz neuspješnog izvršenja poslova ili neadekvatnog upravljanja procesima.<sup>44</sup>

Prema dostupnim informacijama, gubici od operativnog rizika su u proteklim razdobljima najvećim dijelom generirani iz izvršenja, isporuka i upravljanja procesima, zatim od klijenata, proizvoda i poslovne prakse i na kraju štete na materijalnoj imovini. Ostale kategorije su u manjem omjeru zastupljene u strukturi prikupljenih gubitaka od operativnog rizika.<sup>45</sup>

Nakon što se definira kategorija vrste događaja na prvoj razini, unutar sustava za prikupljanje podataka o gubicima banke se definiraju daljnje potkategorije, sve do razine 3, sve s ciljem učinkovitijeg upravljanja operativnim rizikom. Kao primjer se može navesti kategorija vrste događaja interna prijevarena, zatim se definira prva razina rizika s obzirom na definiciju rizika, a to je npr. krađa i prijevarena. Sljedeća pod-razina ovog rizika bi uključivala pljačke, prijevare, pronevjere i ostale slične radnje. Ovaj način identifikacije rizika se provodi kod svih vrsta događaja.

---

<sup>44</sup> Prilagođeno prema internim aktima odabrane banke

<sup>45</sup> Godišnje izvješće odabrane banke za 2018. godinu, dostupno na internetskim stranicama odabrane banke, preuzeto: 27.2.2020.

Pri identificiranju rizika, banka se vodi važećim propisima, koji se u prvom redu odnose na Direktive Europske unije<sup>46</sup> i Zakon o kreditnim institucijama<sup>47</sup>.

Važnost prožetosti operativnih rizika kroz čitavo poslovanje se posebno ističe u internim aktima banke. Naime, navodi se kako je operativnim rizikom nužno upravljanje holistički, odnosno kroz sve poslovne procese. Upravo iz tog razloga je organiziran niz radionica na kojima su zaposlenici u svim poslovnim procesima upoznati s istim.

### **Izvori operativnog rizika**

Najbolji način za upravljanje rizicima, posebice operativnim, krije se u djelovanju na sam izvor operativnog rizika. To se postiže putem internih kontrola, kvalitetnim internim politikama i procedurama, širenjem kulture rizika, što sve objedinjeno podrazumijeva ispravno postavljeni sustav upravljanja rizicima općenito. Izvori operativnog rizika mogu se grupirati u sljedeće kategorije:

- Ljude – politike zapošljavanja, politike nagrađivanja, politike ocjenjivanja, politike edukacija;
- Sustave – nedostupnost usluge, neautorizirani upadi, hakerski napadi i virusi, penetracije u sustav;
- Procese – kompleksnost, fleksibilnost i rigidnost procesa, ručni ili automatizirani procesi, neadekvatne procesne kontrole;
- Vanjske uzroke – pravni rizik, rizik usklađenosti, kontinuitet poslovanja, makro – ekonomski uvjeti.<sup>48</sup>

Prilikom identificiranja samih operativnih rizika važno je prepoznati i moguće posljedice na poslovanje banke, koje mogu biti financijske, ali i nefinancijske, kao što je narušavanje ugleda banke i slično. Pritom se taj reputacijski rizik uključuje u sam operativni rizik za potrebe procjene istog s obzirom da su navedene dvije vrste rizika usko povezane, posebice u

---

<sup>46</sup> Direktiva 2013/36/EU Europskog parlamenta i Vijeća od 26. lipnja 2013. o pristupanju djelatnosti kreditnih institucija i bonitetnom nadzoru nad kreditnim institucijama i investicijskim društvima, izmjeni Direktive 2002/87/EZ te stavljanju izvan snage direktiva 2006/48/EZ i 2006/49/EZ. Tekst značajan za EGP, dostupno na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=celex%3A32013L0036>, preuzeto: 4.5.2020.

<sup>47</sup> Zakon o kreditnim institucijama, NN 159/13, 19/15, 102/15, 15/18, 70/19, dostupno na [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2019\\_07\\_70\\_1453.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2019_07_70_1453.html), preuzeto: 4.5.2020.

<sup>48</sup> Prilagođeno prema internim aktima odabrane banke

događajima koji iniciraju ove rizike. Važno je naglasiti kako je reputacijski rizik zapravo sekundarni utjecaj nastanka ostalih rizika.

### **Kvalitativna i kvantitativna analiza operativnog rizika**

Nadalje, s obzirom na činjenicu da je operativni rizik pod utjecajem niza čimbenika, prilikom identificiranja operativnog rizika potrebno je primijeniti čitav niz kvalitativnih i kvantitativnih alata. Kvantitativna analiza operativnih rizika podrazumijeva objedinjavanja informacija o internim i eksternim događajima koji uzrokuju gubitke, a pritom se posebna pozornost pridaje klasifikaciji i kvaliteti podataka koji služe za kvantificiranje operativnih rizika. Metodologija samo-procjene rizika i kontrole služi kao kvalitativni alat, a podrazumijeva uvođenje korektivnih mjera kod identifikacije visoke razine rizika ako interne kontrole nisu adekvatne. Pomoć u tome jesu ključni pokazatelji rizika koji mjere i pravodobno ukazuju na promjene kod operativnih rizika.

Prikupljanje informacija s ciljem kvantitativne analize također je detaljnije specificirano u samoj politici upravljanja operativnim rizicima banke. Dakle, definirani su osnovni preduvjeti koji trebaju biti zadovoljeni kako bi navedene informacije bile korisne u samom procesu identifikacije rizika. Te informacije, odnosno podaci moraju biti potpuni, pravovremeni i točni, pokriveni i usklađeni. Potpunost podrazumijeva da su prikupljene sve informacije koje su relevantne za sam događaj koji je povezan s gubitkom. Posebna se pozornost stavlja na iznos gubitka, opis, kategorizaciju i relevantne datume i nadoknade. Pravovremenost i točnost informacija znači upravo to, dostava ispravnih informacija u pravo vrijeme. Što se tiče pokrivenosti, navedeno se odnosi na prikupljanje informacija o svim relevantnim događajima. Na kraju, usklađenost podrazumijeva da su svi prikupljeni događaji s gubicima zapravo točni, odnosno potvrđeni, odnosno ako postoji nekoliko međusobno povezanih događaja, to je potrebno istaknuti.

Osim postojećih proizvoda i procesa, identifikacija operativnog rizika izuzetno je važna kod novih proizvoda, aktivnosti, procesa i sustava. Nadalje, operativni rizik se identificira i kod značajnih korporativnih aktivnosti koje potencijalno mogu uključivati spajanja, preuzimanja, preraspodjele, restrukturiranje i nova tržišta.

## 4.2 Organizacija upravljanja rizicima

Organizacija upravljanja rizicima je u banci jasno definirana u politikama o upravljanju operativnim rizicima. Za početak je potrebno definirati ciljeve ove politike koji se mogu strukturirati u četiri kategorije kako slijedi:

- definiranje strukture upravljanja, odnosno hijerarhiju i upravljački model operativnog rizika (model „tri linije obrane“),
- spremnost na prihvaćanje rizika do granica koje su prihvatljive za banku,
- unificirane standarde za upravljanje i dokumentiranje operativnih rizika,
- sam okvir koji osigurava da su ovi rizici na ispravan način utvrđeni, procijenjeni i dokumentirani odnosno da se njima upravlja na odgovarajući način.<sup>49</sup>

### Upravljanje operativnim rizikom

Unutar banke djeluje organizacijska jedinica nadležna za upravljanje operativnim rizikom čiji je zadaća definiranje i provedba sveobuhvatnog, dokumentiranog i transparentnog okvira za upravljanje samim operativnim rizicima. Navedene zadaće same službe su detaljnije propisane i prezentirane svim zaposlenicima banke koji su uključeni u proces upravljanja operativnim rizicima kako bi isti bili upoznati s odgovornostima i zadacima same službe. Odgovornosti službe upravljanja operativnim rizicima mogu se prikazati na sljedeći način:

- nadzor i korištenje podataka iz svih raspoloživih izvora za provođenje procjene rizika,
- pokrivanje svih relevantnih organizacijskih jedinica putem samo-procjene rizika,
- provjera konzistentnosti izvora podataka,
- izrada i ažuriranje mape rizika,
- izravan kontakt sa svim organizacijskim jedinicama i vrednovanje rezultata prije unosa u mapu rizika,
- upravljanje procesom odgovora na rizike,
- redovno izvještavanje relevantnih rukovodećih tijela banke,
- redovno praćenje, dokumentiranje i izvještavanje o statusu korektivnih mjera koje je potencijalno potrebno uvesti kako bi se smanjila izloženost riziku.<sup>50</sup>

---

<sup>49</sup> Prilagođeno prema internim aktima odabrane banke

<sup>50</sup> Prilagođeno prema internim aktima odabrane banke

## **Sustav upravljanja operativnim rizikom**

Sam sustav upravljanja operativnim rizicima zahtijeva kako pro aktivan tako i preventivan pristup. Dakle, nije dovoljno samo saznanje o proteklim događajima koji utječu na operativne rizike, već je potrebno poduzimanje daljnjih akcija kako bi se takvi događaji spriječili ili otkloniti. Navedeni pristup se naziva strukturirani proces upravljanja, a isti uključuje korištenje rezultata koji su dobiveni identifikacijom i mjerenjem kako bi se postiglo upravljanje i otklanjanje potencijalnih i stvarnih rizika kada god je to moguće. Međutim, važno je imati na umu prilikom uspostavljanja upravljanja operativnim rizicima, kako je moguće smanjiti utjecaj operativnih rizika, ali iste nije moguće u potpunosti eliminirati. Upravo iz tog razloga, operativne rizike je potrebno uvijek iznova procjenjivati kako bi se na dugi rok smanjila mogućnost negativnog utjecaja identificiranih rizika.

Kako bi se minimizirao negativan utjecaj rizika, a s obzirom na navedenu činjenicu kako isti nije moguće u potpunosti otkloniti, potrebno je odrediti tzv. prihvatljivu razinu rizika. Da bi isto bilo moguće odrediti, banka mora ocijeniti koristi od provedbe određene aktivnosti uz koji je identificirano postojanje operativnih rizika. Nakon što se odredi sama koristi, moguće je i odrediti omjer rizika koji je prihvatljiv za banku, odnosno omjer koristi i potencijalnih negativnih događaja.

### **4.3 Mehanizmi upravljanja i obrane od operativnih rizika**

Svaki pojedini rizik kao i prihvatljivu razinu istog, dužni su odobriti rukovodeći organi u samoj banci, odnosno Uprava, menadžment i ostali odbori na razini banke koji su odgovorni za upravljanje rizicima. Ukupna razina operativnog rizika koji se prihvaća određuje se upravo na temelju matrice rizika, odnosno ista služi za donošenje odluka o prihvaćanju i upravljanju operativnim rizikom.

#### **Matrica operativnog rizika**

Kod određivanja stupnja utjecaja operativnih rizika u matrici, u obzir se uzimaju dvije varijable: vjerojatnost nastanka i potencijalni negativan utjecaj samog događaja na banku. Ocjena rizika sukladno navedenim varijablama može biti: nizak, srednji, visok, i kritičan. U obzir se uzimaju bilo koji događaji koji rezultira gubitkom, a koji nastaje zbog prirode izloženosti operativnim

rizicima.<sup>51</sup> Veći fokus je potrebno staviti na one događaje s većom vjerojatnosti nastanka. U smislu prihvaćanja samog rizika, ocjenjuje se svaki pojedinačni događaj.

Prilikom ocijene rizika, odnosno njegovog utjecaja i vjerojatnosti nastanka, u obzir se uzimaju već postavljene kontrole kao i korektivne mjere u samom sustavu banke. Navedeno je slučaj upravo zbog mogućnosti odgovornih tijela unutar banke da uzimajući u obzir sve činjenice, budu u mogućnosti donijeti odluku ili strateško rješenje kako tretirati, prenijeti ili dokumentirati prihvaćanje, odnosno odbijanje samog operativnog rizika.

### **Obrana od operativnog rizika**

Svojevrsna obrana od operativnih rizika se može provesti donošenjem sljedećih odluka:

- „prihvaćanjem rizika,
- provedbom korektivnih mjera,
- prijenosom rizika (osiguranje ili eksternalizacija),
- prestanak ili neprihvaćanje aktivnosti.“<sup>52</sup>

Vrlo je važno, prilikom donošenja odluka o upravljanju operativnim rizicima, imati u vidu utjecaj prihvaćanja ili odbijanja pojedine aktivnosti, na ostale dijelove same banke. Upravo iz tog razloga je bitan sistem odlučivanja o upravljanju rizicima, kako bi se imala u vidu tzv. šira slika, odnosno upravljanje operativnim rizicima na razini cijele banke.

#### **4.4 Kontrola operativnih rizika i formiranje adekvatnog kapitala za pokriće izloženosti operativnih rizika**

Svaka pojedina jedinica unutar Banke je dužna, zajedno s jedinicom za upravljanje operativnim rizicima, utvrditi svoju vlastitu izloženost operativnim rizicima. Navedeno predstavlja prikupljanje relevantnih informacija o operativnim rizicima. Za definiranje korektivnih mjera identificiranih materijalnih rizika na razini pojedine jedinice Banke, odgovorni su Direktori pojedine jedinice, odnosno Direktori 2. linije upravljanja. Navedena odgovornost definiranja korektivnih mjera, između ostalog, uključuje: implementiranje,

---

<sup>51</sup> Prilagođeno prema internim aktima odabrane banke

<sup>52</sup> Prilagođeno prema internim aktima odabrane banke



dodijele odgovornosti, definiranje rokova izvršenja korektivnih mjera kao i izvještavanje o cjelokupnom procesu. S druge strane, služba za upravljanje operativnim rizicima je zadužena za redovito praćenje statusa provedbe navedenih mjera.

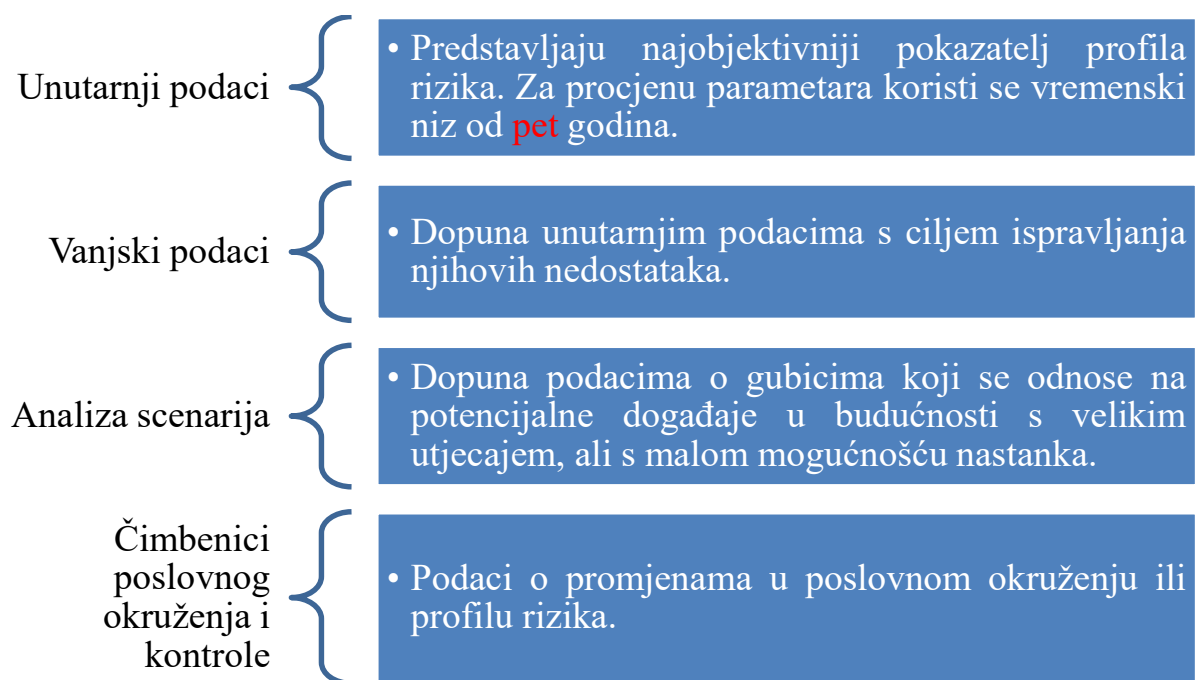
Cjelokupni proces, upravo opisan, služi kako bi se podaci o rizicima na razini pojedinih jedinica mogli konsolidirati te posljedično za izračun kapitala potrebnog za operativni rizik.

Prilikom modeliranja operativnog rizika, Banka koristi Pristup distribucije gubitka. Ovaj pristup se provodi u dva koraka:

1. Izračun pojedinačne distribucije učestalosti i značajnosti gubitka,
2. Sjedinjavanje navedenih distribucija u distribuciju gubitaka primjenom Monte Carlo tehnike.<sup>53</sup>

Prilikom provođenja ovog pristupa Banka koristi niz čimbenika koji se mogu podijeliti u četiri kategorije: unutarnji podaci, vanjski podaci, analiza scenarija i čimbenici poslovnog okruženja i kontrole. Navedeno je prikazano i na sljedećoj slici.

Slika 1 Ulazni čimbenici za modeliranje operativnog rizika



Izvor: Prilagođeno prema internim aktima odabrane banke

<sup>53</sup> Prilagođeno prema internim aktima odabrane banke

Dakle, gore navedeni podaci koriste se za procjenu parametara distribucije značajnosti. Modeliranje značajnosti vrši se prema kategorijama vrsta događaja. Važno je napomenuti kako, ovako postavljen model, pregledava i potvrđuje barem jednom godišnje od strane relevantnih internih tijela. Na taj način Banka želi osigurati relevantnost i točnost modela procjene.

Ovakvim pristupom Banka ima mogućnost priznati utjecaj osiguranja na ublažavanje rizika kod mjerenja operativnog rizika, a koji se koristi za regulatorni kapitalni zahtjev.

Važnost formiranja kapitala za pokriće izloženosti rizicima prepoznala je i praksa i teorija. Naime, brojni autori navode osobinu bankarskog sustava da preuzima preveliku razinu rizika. Time banka osigurava veće prinose, međutim i preuzima veći rizik na svoje poslovanje.<sup>54</sup>

Osim formiranja samog kapitala, regulacija propisuje i izvještavanja o samoj izloženosti riziku o čemu će više riječ biti u idućem poglavlju, kao i diversifikaciju rizika s ciljem zaštite korisnika usluga bankarskog sustava.

#### 4.5 Objave o operativnom riziku u financijskim izvještajima

Posljednji korak u samom nadzoru upravljanja operativnim rizikom jest praćenje promjena u poslovnom okruženju i među ostalim čimbenicima, a koji mogu imati utjecaja na sam operativni rizik. Na taj način se i rezultati nadzora promjena moraju uključiti u procjenu izloženosti banke operativnom riziku.

Navedeno se ugrađuje i u sam proces izvještavanja. Redovito izvještavanje omogućuje pravovremene informacije svim uključenim jedinicama unutar banke u sam proces upravljanja operativnim rizicima, kao i menadžmentu i upravljačkim tijelima banke. Ovakav pristup dijeljenju informacija osigurava pro aktivno upravljanja operativnim rizicima.

Važno je napomenuti kako je upravo izvještavanje glavni dio procesa upravljanja rizicima, odnosno sastavni je dio svake komponente ovog procesa. Navedeno ima nekoliko ciljeva, koji između ostalog uključuje i podizanje svijesti o operativnim rizicima u pogledu gubitka i izloženosti. Time se omogućuje efikasno upravljanja operativnim rizikom. Primjer toga su korektivne mjere kojima se na ovaj način prati status ispunjenja.

---

<sup>54</sup> Mishkin, F. (2007): The Economics of Money, Banking and Financial Markets, Eighth edition, USA, Pearson Education

banka implementirala je sustav internog izvještavanja. Putem toga je osigurano da sva tijela odlučivanja unutar bankarskog sustava budu pravovremeno obavještena o svim koracima upravljanja operativnim rizikom. Nadalje, vanjsko izvještavanje ispunjava regulatorne standarde, o kojima je bilo riječi u prijašnjim poglavljima, kao i same standarde grupe kojoj banka pripada. Sam proces unutar banke osigurava da se i eksterno i interno izvještavanje provodi na redovnoj osnovi.

Izvještavanje o upravljanju operativnim rizicima uključuje između ostalog informacije o:

- poslovnim područjima,
- centralnim funkcijama,
- funkcijama kontrole rizika,
- unutarnjoj reviziji,
- funkcijama praćenja usklađenosti,
- po potrebi i revizorskim i supervizorskim ocjenama.<sup>55</sup>

Nadalje, u samoj Odluci o upravljanju rizicima donesenoj od strane HNB definirane su odrednice praćenja i izvješćivanja o izloženostima operativnog rizika koje predmetna banka poštuje. Između ostalog, u samoj Odluci, u članku 47 se navodi: „Kreditna institucija dužna je u sklopu redovitog praćenja i izvještavanja o izloženostima operativnom riziku uključiti, u mjeri u kojoj je primjenjivo, barem informacije o sljedećem:

1. vrsti gubitka ili rizika,
2. uzrocima i izvorima događaja odnosno rizika,
3. obuhvatu odnosno značajnosti događaja ili rizika i
4. mjerama koje se namjeravaju poduzeti ili su poduzete radi smanjenja i ograničenja posljedica događaja odnosno ovladavanja rizikom.“<sup>56</sup>

Osim navedenih odrednica, u svoj proces izvještavanja, u obzir se može uzeti i dobra praksa koja uključuje izvještavanje o:

- izloženostima i osjetljivosti na operativni rizik,
- zbroj realiziranih događaja s financijskim učincima po pojedinom razdoblju,

---

<sup>55</sup> Prilagođeno prema internim aktima odabrane banke

<sup>56</sup> Hrvatska narodna banka: „Odluka o upravljanju rizicima“, Narodne novine“, br. 1/2015. i 94/2016. – neslužbeni pročišćeni tekst, 2017., dostupno na: [https://www.hnb.hr/documents/20182/525873/h-odluka-o-upravljanju-rizicima\\_npt.pdf/381be9bf-4fff-4eba-b1d3-157b776ca203](https://www.hnb.hr/documents/20182/525873/h-odluka-o-upravljanju-rizicima_npt.pdf/381be9bf-4fff-4eba-b1d3-157b776ca203), preuzeto: 22.2.2020.

- zbroj realiziranih događaja po samom tipu događaja (npr. po vrsti, uzroku, izvoru nastanka i sl.)
- informacije o poduzetim i ostvarenim mjerama za smanjivanje operativnih rizika,
- informacije o ostalim aktivnostima i projektima, koji nisu neposredno povezani s operativnim rizicima, ali imaju potencijalni utjecaj na smanjenje ili povećanje operativnih rizika,
- usporedni prikaz ocijenjenih/planskih te realiziranih profila rizičnosti.<sup>57</sup>

Uprava Banke informirana je o operativnim rizicima temeljem kvartalnih izvještaja o operativnom riziku. Dodatno, minimalno jednom kvartalno se održava i odbor nadležan za upravljanje operativnim rizicima.

### **Objave u financijskom izvješću**

U godišnjem financijskom izvještaju banke su dužne, sukladno važećim propisima, objavljivati i informacije o upravljanju rizicima. Predmetna banka u svom godišnjem izvješću posebno ističe kako su najznačajniji rizici koji utječu na poslovanje Banke kreditni, tržišni, operativni i rizik likvidnosti.

Prema navodima u godišnjem izvješću, operativni rizik se opisuje kao rizik gubitka koji je posljedica neadekvatnih ili neuspjelih internih procesa, ljudskih postupaka i sustava ili vanjskih događaja te uključuje pravni rizik. Ranije je već spomenuto kako je potrebno distancirati pravni rizik od operativnog rizika u svrhu pravilnijeg i efikasnije upravljanja rizicima banke. Upravo iz tog razloga, banka dodatno definira i sam pravni rizik kao rizik tužbe ili sudskog postupka zbog neusklađenosti s nacionalnim ili međunarodnim pravnim i zakonskim odredbama ili ugovornim odredbama ili internim pravilima kao i etičkim ponašanjem proizašlim iz ostalih zakona ili normi.<sup>58</sup>

S druge strane, sama definicija operativnog rizika ne uključuje strateški i reputacijski rizik banke. Međutim, kako je navedeno i u internim aktima banke, reputacijski rizik se uzima u obzir prilikom izračuna utjecaja operativnog rizika s obzirom da su navedene dvije vrste rizika usko povezane.

---

<sup>57</sup> Prilagođeno prema internim aktima odabrane banke

<sup>58</sup> Godišnje izvješće odabrane banke za 2018. godinu, dostupno na internetskim stranicama odabrane banke, preuzeto: 27.2.2020.

S ciljem minimiziranja operativnih rizika, odnosno o samom sustavu prevencije rizika, opisuje se i u dijelu nefinancijskog izvještavanja o poslovnoj odgovornosti, odnosno o samim zaposlenicima banke. Naime, ulaganjem u ljudske potencijalne, kontinuiranim edukacijama, postiže se smanjenje izloženosti banke samom operativnom riziku. Posebice se naglasak stavlja na cjeloživotnom učenju svih zaposlenika putem različitih formata kao što su učenje u učionici, obrazovanje uz posao i mentora, rotacije, tzv. *e-learning*, stručnu literaturu, sudjelovanje u projektima itd.

Samim ulaganjem u ljudske potencijalne, ostvaruju se i bolji interni procesi što dodatno dovodi do smanjenja operativnog rizika. Naime, razvijanjem kulture otvorene, poštene i konstruktivne povratne informacije, upravljanje učinkom, a posebice upravljanje posljedicama postiže se pravovremeno komuniciranje dobrih i loših stvari/segmenata te preuzimanje odgovornosti od strane zaposlenika.<sup>59</sup> Upravo na taj način se radi prevencija operativnih rizika, odnosno korekcija događaja koja su nastali kao posljedica operativnih rizika.

Banka se u svom izvještaju osvrće i na zahtjeve Basel III te navodi u objavi kako od 1. siječnja 2014. izračunava regulatorni kapital i kapitalne zahtjeve u skladu s Basel III zahtjevima. Navedeni zahtjevi se u potpunosti primjenjuju u Banci u regulatorne svrhe te za potrebe objave regulatornih podataka. Regulatorni okvir kod Basel III sastoji se od redovnog osnovnog kapitala, dodatnog osnovnog kapitala i dopunskog kapitala.

Nadalje, vezano uz izračun izloženosti riziku za operativni rizik, Banka se prilikom izračuna i objave u godišnjem izvješću poziv na odredbe Uredbe (EU) 575/2013 članak 92. točka 3, stavak e i članak 92. točka 4. stavak b.

Osim same definicije operativnih rizika i ostalog nefinancijskog izvještavanja, u samom godišnjem izvješću banka približava korisnicima financijskih izvještaja svoj pristup upravljanja rizicima. Pa tako se u financijskom izvještaju, između ostalog, navodi i:

- politika i strategija upravljanja rizicima,
- organizacija upravljanja rizicima koja uključuje

---

<sup>59</sup> Godišnje izvješće odabrane banke za 2018. godinu, dostupno na internetskim stranicama odabrane banke, preuzeto: 27.2.2020.

- pregled strukture upravljanja rizicima,
- informacije o direkciji upravljanja kreditnim rizikom tvrtki,
- informacije o direkciji upravljanja kreditnim rizikom građana i malih poduzetnika,
- informacije o direkciji za strategiju i izvještavanje o rizicima,
- informacije o direkciji za kvantitativna istraživanja,
- informacije o direkciji upravljanja tržišnim i likvidonosnim rizicima,
- informacije o službi upravljanja operativnim rizikom,
- informacije o sektoru naplate i upravljanja lošim plasmanima,
- informacije o sektoru korporativne sigurnosti,
- upravljanje rizicima i kapitalom,
- analiza kreditnog rizika,
- analiza tržišnih rizika,
- analiza rizika likvidnosti,
- analiza operativnog rizika.<sup>60</sup>

U financijskom izvještaju se, vezano uz sam operativni rizik, navode definicija i pregled u skladu s gore navedenom definicijom iz Uredbe, okvir i standardi upravljanja operativnim rizikom te događaji operativnog rizika pojašnjeni na konkretnim primjerima, a koji su nastali u tekućem financijskom razdoblju. Navedena analiza je na isti način prezentirana i za ostale vrste rizika.

Dakle, banka transparentno, i u skladu s propisima, objavljuje sve zahtijevane objave o procesu upravljanja rizicima. Na ovaj način svi korisnici financijskih izvještaja imaju sve potrebne informacije o metodama, načinima i učincima upravljanja svim rizicima, posebice operativnim, od strane promatrane banke. Važno je napomenuti kako su sve javno dostupne informacije u skladu s internim pravilnicima i procedurama kako je navedeno u ranijim poglavljima ovog rada.

---

<sup>60</sup> Godišnje izvješće odabrane banke za 2018. godinu, dostupno na internetskim stranicama odabrane banke, preuzeto: 27.2.2020.

MSFI 7 Financijski instrumenti: Objavljivanje po pitanju zahtijevanih objava vezanih uz operativni rizik propisuje kvalitativne objave (izloženost riziku za svaku pojedinačnu vrstu rizika, ciljeve, politike i procese upravljanja rizicima i promjene u odnosu na prethodno razdoblje) te kvalitativne objave (sažetak podataka o izloženosti riziku na izvještajni datum, objave o načinim upravljanja rizicima i koncentraciji rizika). Na temelju napravljene analize prezentirane u ovom poglavlju, a koja se odnosi na objave Banke u godišnjem financijskom izvještaju može se zaključiti kako je Banka ispunila sve zahtjeve o objavama sukladno relevantnom standardu.

## 5. ZAKLJUČAK

Banke kao značajni čimbenici gospodarstva omogućuju redovno financiranje cjelokupnog nefinancijskog sektora prelijevanjem sredstava od onih koji ih imaju viška prema onima kojima nedostaju. Prelijevanjem sredstava, dolazi i do preljeva rizika vezanih uz poslovanje. Definiranje rizika omogućuje pravilno upravljanje istim.

Operativni rizik, nastaje kao posljedica nedostatka samog internog bankarskog sustava, pogrešaka zaposlenih i slično. Minimiziranje operativnih rizika moguće je pravilnom komunikacijom i informiranjem svih uključenih o obilježjima rizika, prihvatljivim razinama te načinima upravljanja navedenim.

S obzirom na raznolikost događaja koji utječu na formiranje rizika, posebice operativnih, regulatorna tijela su prepoznala važnost donošenja propisa koji donose zahtjeve vezano uz upravljanje rizicima i izvještavanje o istima. Hrvatska narodna banka kao regulatorno tijelo u Republici Hrvatskoj za banke donijela je Odluku o upravljanju rizicima, a vezano na Zakon o kreditnim institucijama (NN 159/13, 19/15, 102/15, 15/18, 70/19) i Direktivu 2013/36/EU Europskog parlamenta i Vijeća od 26. lipnja 2013. o pristupanju djelatnosti kreditnih institucija i bonitetnom nadzoru nad kreditnim institucijama i investicijskim društvima, izmjeni Direktive 2002/87/EZ te stavljanju izvan snage direktiva 2006/48/EZ i 2006/49/EZ. Poseban fokus u području računovodstva i financijskog izvještavanja stavlja se na primjenu Međunarodnog standarda financijskog izvještavanja 7 Financijski instrumenti: objavljivanje i Međunarodnog standarda financijskog izvještavanja 9 Financijski instrumenti i Međunarodnih računovodstvenih standarda 32 Financijski instrumenti: Prezentiranje.

U radu je predstavljene model upravljanja operativnim rizikom odabrane banke. Na temelju iznesenih činjenica evidentno je kako banka ima ugrađen sustav upravljanja rizicima putem internih akata i procedura koje se redovito revidiraju i komuniciraju korisnicima. Na taj način je omogućeno pravovremeno upravljanje, posebice operativnim rizikom što dovodi do minimiziranja samog rizika.

Sam proces upravljanja operativnim rizikom banke uključuje identificiranja događaja i izvora operativnih rizika, upravljanje od strane službe za upravljanje rizicima, prihvaćanje prikladne razine rizika na temelju analize unutar matrice rizika, određivanje adekvatnog kapitala za pokriće gubitaka, te na kraju samo izvještavanje o procesu i rezultatima upravljanja operativnim rizikom.



Dakle, osim na samom procesu upravljanja operativnim rizikom, poseban naglasak je stavljen na izvještavanje o operativnim, ali i ostalim rizicima. Banka komunicira sve zahtijevane objave na redovitoj bazi, posebice menadžmentu, a to je na kvartalnoj razini. S druge strane, izvještavanje o operativnim rizicima se provodi i u sklopu godišnjeg izvješća banke kako bi se ispunili zahtjevi, ali posebice kako bi svi bili u mogućnosti dobiti pregled modela upravljanja rizicima banke.

Na temelju navedenog moguće je zaključiti kako banka ima implementiran adekvatan model upravljanja operativnim rizikom te kako ispunjava sve potrebne zahtjeve za objavom informacija o upravljanju operativnim rizikom.

## LITERATURA

### KNJIGE:

1. Allen, F., Carletti, E. (2008): *The Roles of Banks in Financial Systems*, str. 20.
2. Barbaroša, N. et.al. (2000): *Računovodstvo banaka*, 3. izmijenjeno izdanje, Zagreb, TEB – Poslovno savjetovanje d.o.o.
3. Broz Tominac, S. (2012): *Utjecaj računovodstvenog okvira naprednog internog sustava rangiranja na procjenu kreditnog rizika banaka*, doktorska disertacija
4. Greuning, H. van, Brajović Branatović, S. (2006): *Analiza i upravljanje bankovnim rizicima : Pristupi za ocjenu organizacije upravljanja rizicima i izloženosti financijskom riziku*, Mate, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb
5. Krnić, B., Miloslavić, V. (1995): *Računovodstvo banaka*, TEB poslovni priručnik, Sveučilišna tiskara, Zagreb
6. Leko, V., Stojanović, A. (2018): *Financijske institucije i tržišta*, Zagreb, Ekonomski fakultet Zagreb
7. Mikdashi, Z. (2003): *Regulating the Financial Sector in the Era of Globalization: Perspectives from Political Economy and Management*, Palgrave Macmillan
8. Mishkin, F. (2007): *The Economics of Money, Banking and Financial Markets*, Eighth edition, USA, Pearson Education
9. Saita, F. (2007): *Value at Risk and Bank Capital Management*, Elsevier Inc.
10. Schroeck, G. (2002): *Risk management and value creation in financial institutions*, John Wiley & Sons, Ltd

### ČLANCI I RADOVI:

1. Matić, V. (2007): *Bankarski rizik*, Bankarstvo
2. Pavković, A. (2014): *Procjena otpornosti europskih banaka na šokove*, Granske specifičnosti – bankarstvo i druge financijske institucije, Računovodstvo i financije
3. Prga, I., Šverko, I. (2006): *Izdvojeni aspekti razvoja bankovnog tržišta*, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol. 4
4. Udruženje internih revizora Srbije (2013): *Stanovište Instituta internih revizora - Tri linije odbrane za efektivni proces upravljanja rizikom i sistem interne kontrole*

## **STANDARDI, ZAKONI I ODLUKE:**

1. Odbor za standarde financijskog izvještavanja: Odluka o objavljivanju Međunarodnih standarda financijskog izvještavanja (2009), Narodne novine 136/2009
2. Odluka o izmjenama i dopunama Odluke o upravljanju rizicima (2016), Narodne novine 94/2016
3. Odluka o upravljanju rizicima (2015), Narodne novine 1/2015
4. Uredba (EU) br. 575/2013 Europskog parlamenta i Vijeća od 26. lipnja 2013. o bonitetnim zahtjevima za kreditne institucije i investicijska društva i o izmjeni Uredbe (EU) br. 648/2012 Tekst značajan za EGP, dostupno na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/hr/TXT/?uri=celex%3A32013R0575>
5. Zakon o kreditnim institucijama (2013), Narodne novine 159/13, 19/15, 102/15, 15/18, 70/19
6. Zakon o računovodstvu, NN 78/15, 134/15, 120/16, 116/18

## **INTERNI IZVORI:**

1. Basel III: international regulatory framework for banks, dostupno na: <https://www.bis.org/bcbs/basel3.htm>
2. Državni zavod za statistiku: „3. Djelatnosti i investicije poduzeća – 3.4. Smanjenje broja banaka“, dostupno na: [https://www.dzs.hr/european\\_economy/bloc-3d.html](https://www.dzs.hr/european_economy/bloc-3d.html)
3. Kopun Group: Osnovni elementi MSFI 9 – Financijski instrumenti, 2019., dostupno na: <https://kopun.hr/osnovni-elementi-msfi-9-financijski-instrumenti/>
4. Službena stranica Banke za međunarodna poravnanja, dostupno na: <http://www.bis.org/about/index.htm>
5. Službena stranica Hrvatske narodne banke, dostupno na: <https://www.hnb.hr/>
6. Službena stranica Hrvatske udruge banaka, dostupno na: <http://www.hub.hr/>

## **INTERNI IZVORI:**

1. Godišnje izvješće odabrane banke za 2018. godinu, dostupno na internetskim stranicama odabrane banke
2. Intervjui sa zaposlenicima odabrane banke
3. Interne procedure i pravilnici odabrane banke koji nisu javno dostupni

## POPIS TABLICA I SLIKA

Tablica 1 Prikaz broja zaposlenih u bankama čiji su vrijednosni papiri listani na ZSE .	5
Tablica 2 Podjela bankovnih rizika .....	12
Tablica 3 Zahtijevane objave sukladno MSFI 7.....	23
Slika 1 Ulazni čimbenici za modeliranje operativnog rizika .....	35

# ŽIVOTOPIS

## OSOBNJE INFORMACIJE

<i>Ime i prezime</i>	Petra Martinović
<i>Datum rođenja</i>	30.12.1993.
<i>Adresa</i>	Budimska 4/1, 10 360 Sesvete, Zagreb
<i>Mobitel</i>	+385917699979
<i>Email</i>	<a href="mailto:medic.petra@gmail.com">medic.petra@gmail.com</a>

## OBRAZOVANJE

<i>Naziv obrazovne ustanove</i>	<b>Ekonomski fakultet Zagreb</b> Zagreb, Hrvatska Magistra ekonomije (mag.oec.)
<i>Datum (od – do)</i>	2016 - danas
<i>Naziv obrazovne ustanove</i>	<b>Ekonomski fakultet Zagreb,</b> Zagreb, Hrvatska Sveučilišna prvostupnica ekonomije
<i>Datum (od – do)</i>	2012 - 2016
<i>Naziv obrazovne ustanove</i>	<b>Prva ekonomska škola Zagreb</b> Zagreb, Hrvatska Ekonomistica
<i>Datum (od – do)</i>	2008 - 2012

## RADNO ISKUSTVO

<i>Datum (od – do)</i>	ožujak 2019 - danas
<i>Poslodavac i pozicija</i>	<b>Erste&amp;Steiermärkische Bank d.d.; Interni revizor</b>
<i>Zaduženja</i>	Revizija poslovnih procesa banke. Fokus na reviziju procesa vezanih uz korporativne klijente te riznicu banke.
<i>Datum (od – do)</i>	kolovoz 2017 – veljača 2019
<i>Poslodavac i pozicija</i>	<b>Ernst&amp;Young; Asistent u reviziji</b>
<i>Zaduženja</i>	Predrevizija i revizija financijskih izvještaja Klijenti: uglavnom financijske institucije – HPB banka, HPB Invest i HPB investicijski fondovi, Erste banka, Generali osiguranje
<i>Datum (od – do)</i>	siječanj 2017 – svibanj 2017
<i>Poslodavac i pozicija</i>	<b>Ernst&amp;Young; Intern (student) u reviziji</b>

## OSOBNJE VJEŠTINE

<i>Jezik</i>	Materinji jezik: hrvatski Dodatno: Engleski B1
<i>Tehničke i digitalne vještine</i>	Korištenje MS Office paketa (Excel, Word, Power Point) Vozačka dozvola - B kategorija