



HNB

Trg hrvatskih velikana 3, 10002 Zagreb  
tel.: 01 45 64 555 / faks: 01 46 10 551, 45 50 726, 46 10 591  
teleks: 22 569 / [www.hnb.hr](http://www.hnb.hr) / mb 3269817

# **UPRAVLJANJE RIZICIMA I KONTROLA RIZIKA**

Travanj 2009.

## I. UVOD

Dana 1. siječnja 2009. godine na snagu je stupio Zakon o kreditnim institucijama (Narodne novine broj 117/2008 - dalje u tekstu - Zakon). Početkom siječnja doneseni su i propisi na temelju tog Zakona. Zakon je u odnosu na bivši Zakon o bankama značajno detaljnije propisao obvezu uspostave i provođenja djelotvornog upravljanja svim rizicima i primjerenog i djelotvornog sustava unutarnjih kontrola; uključujući i obvezu uspostave triju kontrolnih funkcija: funkcije kontrole rizika, funkcije praćenja usklađenosti i funkcije unutarnje revizije. Nadalje, usvojene su i dvije odluke koje reguliraju upravo to područje. To su Odluka o upravljanju rizicima (Narodne novine broj 1/2009 - dalje u tekstu OUR) i Odluka o sustavu unutarnjih kontrola (Narodne novine broj 1/2009 - dalje u tekstu OSUK). Navedenim Odlukama detaljnije su propisani određeni zahtjevi vezani uz sustav upravljanja rizicima, te uspostavu funkcije kontrole rizika. Pored navedenih Odluka i Odlukom o adekvatnosti jamstvenoga kapitala kreditnih institucija (Narodne novine broj 1/2009 - dalje u tekstu OAJK) propisani su dodatni zahtjevi za funkciju kontrole rizika.

## II. ORGANIZACIJSKI ZAHTJEVI I POSLOVI

### 1. Upravljanje rizicima i poslovi funkcije kontrole rizika

U Glavi IV. (člancima 95. do 124.) Zakona detaljno je propisano upravljanje rizicima. Člankom 113. propisana je obveza uspostavljanja djelotvornog i pouzdanog sustava upravljanja kreditnom institucijom razmjerno vrsti, opsegu i složenosti poslova koje obavlja tj. primjenom načela proporcionalnosti. Sustav upravljanja obuhvaća jasan organizacijski ustroj s definiranim, preglednim i dosljednim linijama ovlasti i odgovornosti, djelotvorno upravljanje svim rizicima i primjerene sustave unutarnjih kontrola. Praksa ugrađivanja ovakve opće odredbe u Zakon a pobliže propisivanje pravila o upravljanju rizicima u propis nižeg ranga (ili u smjernicama) prisutna je i u zemljama članicama Europske unije.

Pojam ***upravljanja rizicima*** iz članka 95. Zakona uključuje postupke i metode za:

1. utvrđivanje,
2. mjerenje, odnosno procjenjivanje,
- 3. *ovladavanje i***
4. praćenje rizika, uključujući i izvješćivanje o rizicima.

Navedeni pojam definiran je opisno u svrhu definiranja strategija i politika upravljanja rizicima; a ne u svrhu propisivanja obveze organiziranja poslova upravljanja rizicima u jednoj organizacijskoj cjelini. Ovo stoga što je upravljanje rizicima osnova poslovanja svake kreditne institucije, te kao što je i navedeno osim postupaka utvrđivanja, mjerenja i praćenja koji su pasivnog karaktera, uključuje i aktivno poduzimanje radnji u cilju ovladavanja rizicima; koje je nemoguće organizirati u jednoj organizacijskoj cjelini.

Sustav unutarnjih kontrola propisan je Glavom XV. (člancima 180. - 189.) Zakona. Iz odredbi koje definiraju funkciju kontrole rizika moguće je zaključiti da je većinu poslova upravljanja rizicima moguće vezati za funkciju kontrole rizika; budući da ona sukladno Zakonu obavlja sljedeće poslove:

1. analizu rizika,
2. praćenje rizika,
3. izvještavanje uprave i ostalih osoba o rizicima,
4. sudjelovanje u izradi, primjeni i nadzoru nad funkcioniranjem metoda i modela za upravljanje rizicima.

Poslovi funkcije kontrole rizika dodatno su propisani člankom 10. OSUK-a, sukladno kojem se u sklopu funkcije kontrole rizika mora osigurati obavljanje najmanje sljedećih poslova:

1. analize rizika koje uključuju utvrđivanje i mjerenje odnosno procjenjivanje rizika kojima jest ili kojima bi mogla biti izložena kreditna institucija u svom poslovanju,
2. praćenja svih značajnijih rizika kojima je kreditna institucija izložena,
3. provođenja testiranja otpornosti na stres,
4. provjere primjene i djelotvornosti metoda i postupaka za upravljanje rizicima kojima jest ili kojima može biti izložena, uključujući rizike iz makroekonomskog okružja,
5. ispitivanja i vrednovanja adekvatnosti i djelotvornosti unutarnjih kontrola u procesu upravljanja rizicima,
6. ocjene adekvatnosti i dokumentiranosti metodologije za upravljanje rizicima,
7. sudjelovanja u izradi i preispitivanju strategija i politika za upravljanje rizicima,
8. sudjelovanja u izradi, primjeni i nadzoru nad funkcioniranjem metoda i modela za upravljanje rizicima,
9. davanja prijedloga i preporuka za primjereno upravljanje rizicima,
10. analize, praćenja i izvješćivanja o adekvatnosti internoga kapitala kreditne institucije te provjere strategija i postupaka ocjenjivanja potrebnoga internoga kapitala,
11. analize rizika prisutnih kod novih proizvoda ili novih tržišta,
12. izvješćivanja nadzornog odbora i uprave o upravljanju rizicima,
13. izvješćivanja nadzornog odbora i uprave o svom radu,
14. provođenja ostalih provjera koje su potrebne za adekvatnu kontrolu rizika.

Dakle unutar funkcije kontrole rizika mogu se organizirati neki poslovi vezani za upravljanje rizicima, ali ne svi. Funkcija kontrole rizika uključuje poslove iz domene upravljanja rizicima, ali isključivo pasivnog karaktera, bez aktivnog zauzimanja pozicija ili donošenje odluka o poduzimanju radnji u cilju ovladavanja rizicima. Ovo nadalje ne znači da se poslovi upravljanja rizicima pasivnog karaktera ne mogu organizirati i u nekoj drugoj organizacijskoj jedinici koja nije zadužena za funkciju kontrole rizika.

## 2. Organizacijski zahtjevi vezani uz upravljanje rizicima i funkciju kontrole rizika

Zakonom je isključivo za funkciju unutarnje revizije propisano da je kreditna institucija dužna formirati kao poseban organizacijski dio, dok je za funkciju kontrole rizika i za funkciju praćenja usklađenosti propisana samo funkcionalna neovisnost odnosno da moraju biti neovisne o aktivnostima koje prate. Za funkciju praćenja usklađenosti dodatno je propisano da ne može biti organizirana u okviru funkcije unutarnje revizije.

Člankom 3. OSUK-a ponovljen je Zakonom propisani zahtjev da kontrolne funkcije budu neovisne o poslovnim procesima i aktivnostima u kojima rizik nastaje odnosno koji prate i nadziru, te da se pri organiziranju kontrolnih funkcija rukovode svojom veličinom, vrstama, opsegom i složenosti poslovanja, te svojim profilom rizičnosti.

Istim člankom propisan je i zahtjev da se prvenstveno u cilju izbjegavanja sukoba interesa, pojedina kontrolna funkcija ne može organizirati u sklopu druge kontrolne funkcije što znači da poslove koji pripadaju jednoj kontrolnoj funkciji ne smije obavljati osoba koja obavlja poslove neke druge kontrolne funkcije.

Pri tome je važno napomenuti da Zakon kao i propisi koji su na temelju njega doneseni pod pojmom "funkcije" podrazumijevaju poslove a ne organizacijske jedinice.

Dakle niti Zakon niti navedeni podzakonski propisi ne propisuju organizacijski oblik za funkciju kontrole rizika. No, OAJK propisuje dodatne zahtjeve vezano uz organizaciju funkciju kontrole rizika, ali isključivo za kreditne institucije koje namjeravaju koristiti IRB pristup ili interne modele za izračun kapitalnih zahtjeva za tržišne rizike.

Naime, u Odluci o adekvatnosti jamstvenog kapitala, za kreditne institucije koje **koriste napredne pristupe** za izračun kapitalnih zahtjeva, propisani su sljedeći dodatni zahtjevi i precizirani poslovi funkcije kontrole rizika:

- organizacijska jedinica za kontrolu kreditnog rizika koja je neovisna o osobama i upravljačkim funkcijama odgovornim za odobravanje ili obnavljanje plasmana. Navedena je organizacijska jedinica odgovorna za dizajn i odabir, primjenu, nadzor i funkcioniranje rejting-sustava te je dužna redovito izrađivati i analizirati izvještaje vezane uz rezultate rejting-sustava (članak 261. OAJK). Odgovornosti organizacijske jedinice za kontrolu kreditnog rizika detaljnije su navedene u članku 262. OAJK;
- **organizacijska jedinica za kontrolu rizika** koja je neovisna o organizacijskim dijelovima za trgovanje i izravno izvještava više rukovodstvo: ta organizacijska jedinica odgovorna je za uređivanje i funkcioniranje sustava za upravljanje rizicima kreditne institucije te je dužna izrađivati i analizirati dnevne izvještaje o izlaznim rezultatima modela za mjerenje rizika i predlagati odgovarajuće mjere u vezi s limitom pozicija (članak 394. OAJK);
- **organizacijska jedinica za kontrolu tržišnih** rizika koja je neovisna o organizacijskoj jedinici kreditne institucije ovlaštenoj za otvaranje/upravljanje pozicijama u knjizi trgovanja, a odgovorna je višem rukovodstvu kreditne institucije. Navedena je

organizacijska jedinica odgovorna za formiranje i provođenje sustava za upravljanje tržišnim rizicima kreditne institucije, za izradu i analizu dnevnih izvješća o podacima dobivenima primjenom internog modela za mjerenje rizika kao i za odgovarajuće mjere koje je potrebno poduzeti u vezi s limitima trgovanja. Ta je organizacijska jedinica zadužena i za provođenje početnog i kontinuiranog vrednovanja internog modela kreditne institucije (članak 577. OAJK);

- **funkcija kontrole operativnog rizika** koja mora biti neovisna o aktivnostima i poslovnim linijama koje prati i nadzire. Funkcija kontrole operativnog rizika osobito je odgovorna za uspostavu, održavanje i provjeru sustava upravljanja i mjerenja operativnog rizika uključujući izračun inicijalnoga kapitalnog zahtjeva za operativni rizik (članak 597. OAJK).

Nadalje, članci 17. i 30. OUR-a propisuju da je nužno da kreditna institucija osigura jasnu operativnu i organizacijsku razdvojenost funkcije ugovaranja transakcija (*front office*) s jedne strane od funkcije podrške poslovanju/ funkcije pozadinskih poslova (*back office*) i funkcije kontrole rizika s druge strane. Navedena razdvojenost mora uključivati i razinu uprave.

Operativna i organizacijsku razdvojenost funkcije ugovaranja transakcija (*front office*) od funkcije podrške poslovanju/ funkcije pozadinskih poslova (*back office*) i funkcije kontrole rizika ima za cilj osigurati jasno razgraničavanje ovlasti i odgovornosti te sprječavanje nastanka sukoba interesa, koji nedvojbeno postoji ukoliko osoba koja ugovara transakciju odgovara istoj osobi kojoj odgovara i osoba koja tu transakciju kontrolira.

U praksi primjena razdvajanja *front* od *back office*-a postoji u svim poslovnim procesima. Najznačajniji je naravno kreditni proces koji uključuje proces odobravanja plasmana, proces praćenja plasmana, analizu kreditnog portfelja, postupanje s problematičnim plasmanima, sustav ranog otkrivanja povećanoga kreditnog rizika i proces klasifikacije plasmana prema stupnjevima rizičnosti. Razgraničenje funkcije ugovaranja od funkcije podrške nije moguće definirati po pod-procesima kreditnog procesa jer je nedvojbeno da će pojedini procesi započinjati u jednoj a završiti u okviru druge funkcije. Ono što je važno za razgraničenje je tko u konačnici donosi odluku.

Tako na primjer, proces odobravanja plasmana započinje izradom kreditnog prijedloga koji izrađuje funkcija ugovaranja transakcija. Dobre prakse nalažu da se kreditni prijedlog ukoliko iznos koji se odobrava nije značajan šalje na procjenu u organizacijsku jedinicu zaduženu za kontrolu rizika (a koja mora biti odvojena od organizacijske jedinice zadužene za ugovaranje transakcija). Funkcija kontrole rizika provjerava da li je rizik u kreditnom prijedlogu ispravno procijenjen, te obavlja i druge suštinske kontrole (provjeru limita i slično). Davanje suglasnosti na kreditni prijedlog, koja je često i preduvjet donošenja odluke o odobravanju plasmana, ne može se smatrati odlučivanje. Odluku o odobravanju plasmana u konačnici donose osobe koje su za to ovlaštene temeljem propisane interne politike kreditne institucije (npr. to mogu biti članovi kreditnog odbora, direktor sektora za plasmane trgovačkim društvima, direktor poslovnice, itd.). Isto je i sa računovodstvenom evidencijom. Nerijetko osobe u organizacijskoj jedinici zaduženoj za

ugovaranje transakcija unose osnovne elemente ugovora u sustav, no konačnu potvrdu unesenih podataka obavljaju osobe koje nisu u istoj organizacijskoj jedinici. Time se prije puštanja kredita osigurava da osobe koje su neovisne o samom procesu odobravanja i koje nisu u izravnoj vezi s klijentom, provjere suštinsku i formalnu točnost unesenih podataka.

Dodatni primjer je proces klasifikacije plasmana prema stupnjevima rizičnosti. Proces klasifikacije plasmana mogu započeti osobe koje obavljaju funkciju ugovaranja transakcija (predlažući klasifikaciju i iznos umanjenja), ali osobe koje obavljaju funkciju ugovaranja transakcija ne smiju donositi konačne odluke o utvrđivanju vrijednosnih usklađivanja (ispravke vrijednosti).

Isto vrijedi i za poslove vezane uz riznicu. Proces započinje ugovaranjem transakcije s klijentom te ispostavljanjem ticket-a/zaključnice. No, prije nego se prijede na namiru koja se uobičajeno obavlja SWIFT-om, osoba koja nije podređena istoj osobi kojoj je podređena osoba koja je transakciju ugovorila dužna je provjeriti suštinsku i formalnu ispravnost ispostavljenih dokumenata. Nakon formalne i suštinske kontrole slijedi namira. Namiru također ne bi smjele obavljati osobe koje su transakciju ugovorile, niti bi osobe koje autoriziraju SWIFT poruku i osobe koje su transakciju ugovorile smjele odgovarati istoj osobi.

Dakle, kreditna institucija dužna je organizacijski odvojiti poslove ugovaranja transakcija od poslova podrške poslovanja i pozadinskih poslova riznice, a koji uključuju kontrolu ugovornih odredaba prije namirenja transakcija, unos transakcije u poslovne knjige, praćenje ispunjenja ugovornih odredbi i slične poslove. Navedeno odvajanje potrebno je provesti na način da osobe koje obavljaju navedene poslove ne pripadaju istoj organizacijskoj jedinici kojoj pripada osoba koja je ugovorila transakciju, te da iste ne odgovaraju osobi kojoj odgovara osoba koja je transakciju ugovorila do i uključujući razinu uprave. Nadalje, kreditna institucija dužna je organizacijski odvojiti poslove ugovaranja transakcija od poslova kontrole rizika, i to na identičan način, odnosno da osobe koje su zadužene za ugovaranje transakcija ne pripadaju istoj organizacijskoj jedinici kojoj pripada osoba koja obavlja poslove kontrole rizika, te da osobe koje su zadužene za ugovaranje transakcija ne odgovaraju istoj osobi kojoj odgovaraju osobe koje obavljaju poslove kontrole rizika.

U nastavku navodimo pojednostavljeni primjer kako je moguće postići navedeno operativno i organizacijsko i razgraničenje na razini uprave koja ima isključivo dva člana.

