

Stajališta Hrvatske narodne banke o korporativnom upravljanju u bankama

Hrvatska narodna banka
Sektor bonitetne regulative i nadzora banaka

siječanj 2007.

Sadržaj

1. Uvod	3
2. Ovlasti i odgovornosti uprave i nadzornog odbora banke	6
3. Kodeks korporativnog upravljanja	19
4. Sustav unutarnjih kontrola	22
Dodatak 1. Neovisni članovi nadzornog odbora	37
Dodatak 2. Savjetodavna tijela nadzornog odbora	40

Ovaj dokument, zamišljen kao polazište za pripremu smjernica za korporativno upravljanje u bankama, upućen je poslovnim bankama koje su zamoljene za mišljenje kako bi suradnja središnje banke i poslovnih banaka rezultirala pripremom što kvalitetnijih smjernica.

1. Uvod

Učinkovito i razborito upravljanje bankama i ostalim kreditnim institucijama ključno je za održavanje povjerenja javnosti u bankovni sustav i cjelokupni financijski sektor.

Prema definiciji OECD-a (*Organisation for Economic Cooperation and Development*) korporativno upravljanje čini "skup odnosa između menadžmenta, uprave, nadzornog odbora, dioničara i ostalih zainteresiranih strana. Korporativno upravljanje također predstavlja strukturu unutar koje se postavljaju ciljevi trgovačkog društva, kao i načini postizanja tih ciljeva i praćenje rezultata. Dobro korporativno upravljanje treba biti poticaj nadzornom odboru, upravi i menadžmentu u ostvarivanju ciljeva koji su u interesu trgovačkog društva i dioničara i olakšati im učinkovito praćenje. Postojanje učinkovitoga korporativnog upravljanja unutar pojedinog trgovačkog društva i cjelokupne ekonomije pomaže da se osigura stupanj povjerenja potreban za pravilno funkcioniranje tržišne ekonomije."¹

Banke se međusobno razlikuju po visini svoje aktive, klijentima, spremnosti na preuzimanje rizika, broju poslovnica i podružnica, depozitnoj osnovi, dioničkoj strukturi i ostalom, pa se ne može očekivati da će se organizirati ili upravljati rizicima na jedinstveni način. Stoga se i smatra da upravljanje bankom treba organizirati prema njezinoj prirodi te rasponu i složenosti poslovanja.

Aдекватno korporativno upravljanje u bankama uključuje jasan organizacijski ustroj s dobro definiranim ovlastima i odgovornostima, djelotvorne postupke utvrđivanja, mjerenja i praćenja rizika te izvještavanja o rizicima kojima je ili kojima bi mogla biti izložena banka, odgovarajuće mehanizme unutarnjih kontrola koje uključuju i razborite administrativne i računovodstvene procedure, strategije i procedure za stalnu procjenu i pregled iznosa, sastava i rasporeda internoga kapitala potrebnog za pokriće sadašnjih i budućih rizika, udovoljavanje općim zahtjevima transparentnosti koje diktiraju investitori, klijenti, agencije za procjenu rejtinga, supervizori i drugi sudionici na tržištu, ispunjavanje obveza i odgovornosti prema dioničarima, zaposlenicima i ostalim zainteresiranim stranama, sigurno i stabilno poslovanje i poslovanje u skladu sa zakonima i regulativom.

Primarnu odgovornost za upravljanje bankom odnosno za njen ustroj i organizaciju, određivanje ciljeva i strategije poslovanja te politike rizika, raspored ovlasti i odgovornosti, uspostavljanje adekvatnih linija izvještavanja te funkcija unutarnjih kontrola, snose uprava i nadzorni odbor same banke.

Uprava banke treba definirati postupke i dokumente koji se odnose na razdvajanje dužnosti i sprječavanje sukoba interesa. Također, treba odobravati i pregledavati

¹ OECD Principles of Corporate Governance, 2004.

29.01.07.

strategije i politike preuzimanja, upravljanja i praćenja rizika uključujući i rizike koji proizlaze iz makroekonomskog okruženja i poslovnog ciklusa.

Za materijalne rizike koje banke preuzimaju ili namjeravaju preuzeti u svom poslovanju trebaju postojati pisane politike i procedure kao i postupci provjere primjene tih politika i procedura. Pisane politike i procedure za procjenu i upravljanje trebale bi postojati barem za ove rizike: kreditni rizik i rizik druge ugovorne strane, rizik koncentracije, sekuritizacijske rizike, tržišne rizike, kamatni rizik u knjizi banke, operativni rizik, rizik likvidnosti i rezidualni rizik.

Iako su ovlasti i obveze uprave i nadzornog odbora ugrađene u odredbe Zakona o trgovačkim društvima ("Narodne novine", br. 111/1993., 34/1999., 52/2000. i 118/2003.), Zakona o bankama ("Narodne novine", br. 84/2002. i 141/2006.) i ostalih zakona, a dodatno su uređene i statutom te ostalim internim aktima banke, Hrvatska narodna banka uočila je potrebu da skrene pozornost na određena pitanja vezana uz razborito korporacijsko upravljanje u bankama.

Svrha je ovog dokumenta davanje smjernica bankama za korporativno upravljanje.

Na temelju ovog dokumenta, općeprihvaćenih dobrih praksa i načela, banke trebaju usvojiti vlastita načela ili kodeks korporativnog upravljanja te prihvatiti ili poboljšati politike i procedure za upravljanje rizicima i za funkcije unutarnjih kontrola (unutarnja revizija, funkcija praćenja rizika i funkcija praćenja usklađenosti).

Hrvatska narodna banka procjenjivat će i provjeravati upravlja li se bankom na razborit način uzimajući u obzir i ovaj dokument.

Pri izradi ovog dokumenta, osim postojeće regulative Republike Hrvatske, korištena su OECD-ova načela korporativnog upravljanja², dokumenti Bazelskog odbora za nadzor banaka (*Basel Committee on Banking Supervision*) o jačanju korporativnog upravljanja u bankama³, o sustavu unutarnjih kontrola u bankama⁴, o usklađenosti i funkciji praćenja usklađenosti u bankama⁵ te o unutarnjoj reviziji u bankama i odnosu supervizora i revizora⁶, Smjernice Odbora europskih bankovnih supervizora (*Committee of European Banking Supervisors*) za primjenu postupka nadzora u sklopu Stupa 2⁷, Direktiva 2006/46/EC od 14. lipnja 2006. o izmjenama računovodstvenih direktiva u dijelu koji se odnosi na sadržaj izvješća o korporativnom upravljanju⁸ te preporuke Europske

² Vidi bilješku 1.

³ Enhancing Corporate Governance for Banking Organisations, 2006.

⁴ Framework for Internal Control Systems in Banking Organisations, 1998.

⁵ Compliance and the Compliance Function in Banks, 2005.

⁶ Internal Audit in Banks and the Supervisor's Relationship with Auditors, 2001.

⁷ Guidelines on the Application of the Supervisory Review Process under Pillar 2, 2006.

⁸ Directive 2006/46/EC of the European Parliament and of the Council of the 14 June 2006 amending Council Directives 78/660/EEC on the annual accounts of certain types of companies, 83/349/EEC on consolidated

29.01.07.

komisije o primanjima direktora⁹ i ulozi neovisnih direktora i savjetodavnih tijela nadzornog odbora¹⁰ kako bi se prakse i načela korporativnog upravljanja u bankama u Republici Hrvatskoj približili praksama i načelima koji se primjenjuju u Europskoj uniji.

accounts, 86/635/EEC on the annual accounts and consolidated accounts of banks and other financial institutions and 91/674/EEC on the annual accounts and consolidated accounts of insurance undertakings

⁹ Commission Recommendation of 14 December 2004 fostering an appropriate regime for the remuneration of directors of listed companies (2004/913/EC)

¹⁰ Commission Recommendation of 15 February 2005 on the role of non-executive or supervisory directors of listed companies and on the committees of the (supervisory) board (2005/162/EC)

2. Ovlaсти i odgovornosti uprave i nadzornog odbora banke

Upravljačka struktura banke

U skladu s odredbama Zakona o trgovačkim društvima upravljačku strukturu banke čine uprava i nadzorni odbor. Dužnosti i odgovornosti tih tijela regulirane su spomenutim zakonom, Zakonom o bankama, ostalim zakonima te statutom i internim aktima banke.

Korporativno upravljanje treba osigurati strateško vođenje banke, učinkovit nadzor nad upravljanjem kao i odgovornost uprave i nadzornog odbora prema banci, njezinim zaposlenicima, njezinim dioničarima, supervizorima, klijentima i ostalim zainteresiranim stranama.

Ključne upravljačke funkcije banke trebaju uključiti postavljanje poslovnih ciljeva i rizičnog profila banke, razmatranje i vođenje strategije i politike rizika, glavnih planova poslovanja i godišnjeg budžeta, određivanje ciljanih rezultata, praćenje ostvarivanja planiranih veličina, nadziranje velikih kapitalnih izdataka, eventualna preuzimanja drugih društava i prodaju imovine banke.

Sve ovlaści i odgovornosti uprave i nadzornog odbora banke trebaju se jasno odrediti u pisanom obliku. Uprava i nadzorni odbor trebaju voditi pisane bilješke sa svojih sastanaka. Ako se na temelju zakona ili dobrih praksa osnivaju različita savjetodavna tijela kao što su odbor za reviziju, odbor za rizike, odbor za imenovanje ili odbor za naknade, potrebno je u pisanom obliku definirati njihovu ulogu, sastav, ovlaści i odgovornosti.

Radi lakšeg provođenja strategija i politika banke, uprava i nadzorni odbor trebaju osigurati pisane smjernice, priručnike, upute, vodiče i druge slične materijale koji sadržavaju zadatke i postupke koje ta tijela, viši menadžment i ostali zaposlenici banke, u granicama svojih ovlaści i odgovornosti, primjenjuju kako bi se postigli planirani ciljevi i rezultati.

Uprava i nadzorni odbor banke kćeri čija matica ima sjedište izvan Republike Hrvatske, trebaju se pridržavati strategija i politika matice ako one nisu u suprotnosti s regulativom, smjericama ili dobrim praksama koje se primjenjuju na banke sa sjedištem u Republici Hrvatskoj.

U nastavku navodimo osnovne zadaće uprave i nadzornog odbora banke.

2.1. Članovi uprave i članovi nadzornog odbora trebaju imati odgovarajuće kvalifikacije, potpuno shvaćati svoje uloge u upravljanju i nadziranju upravljanja u banci te razborito i nepristrano prosuđivati o poslovima banke

Prema općeprihvaćenim dobrim praksama korporativnog upravljanja članovi uprave i članovi nadzornog odbora trebaju imati specifična znanja i vještine te dobro razumjeti svoje uloge u upravljanju i nadzoru nad upravljanjem te moraju razborito procjenjivati i donositi odluke u najboljem interesu banke, njezinih dioničara i ostalih zainteresiranih strana.

Smatra se da članovi uprave i nadzornog odbora promiču dobro upravljanje:

- ako određuju poslovne ciljeve i strategiju banke, uključujući strategije i politike za održavanje visine, vrsta i rasporeda internoga i regulatornoga kapitala kao i strategije rizika i rizični profil banke te ako osiguravaju provođenje politika i procedura za upravljanje rizicima
- ako osiguravaju integritet računovodstvenog sustava i financijskog izvještavanja, odgovarajuće sustave unutarnjih kontrola, osobito sustav za upravljanje rizicima i funkcija unutarnjih kontrola, pouzdanost informacijskog sustava koji pokriva sve važne aktivnosti banke te ako angažiraju i nadziru vanjskog revizora banke
- ako su odani banci i ako vode poslove banke u dobroj namjeri na temelju cjelovitih i pouzdanih informacija, dobro gospodareći, u najboljem interesu banke i njezinih dioničara, u skladu sa zakonom i supervizorskim smjernicama
- ako u svakodnevnom poslovanju izbjegavaju sukob interesa ili mogući sukob interesa, uključujući i nenamjensko korištenje imovine banke i zlouporabu u transakcijama s povezanim osobama
- ako primjenjuju visoke moralne standarde i uzimaju u obzir interese šire društvene zajednice
- ako posvećuju dovoljno vremena svojim obvezama u banci, ako razvijaju i održavaju određenu razinu stručnosti neophodnu za obavljanje svojih zadaća
- ako osiguravaju formalan i jasan postupak predlaganja i imenovanja kompetentnih članova uprave i nadzornog odbora
- ako izabiru, prate i, ako je potrebno, mijenjaju viši menadžment i ključne zaposlenike te ako imaju planove za buduće nasljednike

29.01.07.

- ako usklađuju nagrađivanje uprave i ključnih rukovoditelja s dugoročnim interesom banke i njezinih dioničara
- ako članovi nadzornog odbora ne sudjeluju u svakodnevnom upravljanju bankom, nadzorni odbor nadzire rad uprave, traži dodatna objašnjenja i pravodobno dobiva dovoljno pouzdanih informacija na temelju kojih procjenjuje rad uprave; nadzorni odbor redovito se sastaje s upravom i revizorskim odborom kako bi pregledali politike, raspravljali o ključnim pitanjima i nadzirali postavljene ciljeve
- ako promoviraju sigurnost i zdravlje banke, shvaćaju regulatorno okruženje i održavaju učinkovit odnos sa supervizorima
- ako savjetuju i preporučuju razborite prakse koje prikupljaju iz različitih izvora
- ako nadziru postupak objave podataka
- ako periodično procjenjuju učinkovitost upravljanja i provode potrebne izmjene
- ako shvaćaju i obavljaju svoju ulogu nadzora, odnosno upravljanja bankom i svjesni su rizičnog profila banke.

U nastavku se daju detaljnije odrednice za promicanje dobrog upravljanja.

2.1.1. Uprava i nadzorni odbor određuju poslovne ciljeve, strategiju rizika i rizični profil banke (uključujući i djelotvornu strategiju i politike za očuvanje visine, vrsta i raspodjele internog i regulatornog kapitala dovoljnih za pokriće rizika banke) te donose politike nužne da bi se ti ciljevi ostvarili. Svaka banka mora imati postupak procjene adekvatnosti svoga internog kapitala kojim se treba osigurati:

- da se na odgovarajući način utvrđuje, mjeri i računa rizik banke
- da banka ima adekvatan interni kapital u odnosu na rizični profil
- da se banka koristi odgovarajućim sustavom upravljanja rizikom i da ga i dalje stalno razvija.

Uprava treba pisanim smjernicama, priručnicima ili na neki drugi prikladan način pravovremeno obavještavati zaposlenike o strategiji i poslovnoj politici banke, barem na razini nužnoj za izvršenje pojedinih zadataka. Vrlo je bitno da zaposlenici razumiju i prihvaćaju politiku i postupke kojima izvršavaju svoje poslove. Uprava i nadzorni odbor trebaju redovito procjenjivati strategiju i politike za upravljanje rizicima i, ako je potrebno, usvajati izmjene i dopune strategija i politika.

29.01.07.

Upravljanje rizicima uključuje stalno utvrđivanje, mjerenje, procjenu i izvještavanje o svim materijalno značajnim rizicima kojima je izložena ili kojima može biti izložena banka. Funkcija upravljanja rizicima treba biti središnja točka organizacije poslovanja banke. Od velikih se banaka očekuje da uspostave funkciju upravljanja rizicima za svaku značajnu poslovnu liniju.

Politika rizika povezana je sa strategijom banke, a obuhvaća definiranje vrsta i stupnja rizika koje je banka voljna prihvatiti kako bi postigla svoje poslovne ciljeve. Politika rizika je smjernica menadžmentu koji treba upravljati rizicima kako bi se ostvario željeni rizični profil banke.

Svaka banka, ovisno o rizičnom profilu, složenosti poslovanja, veličini i organizaciji, treba u pisanom obliku imati politike i procedure za upravljanje rizicima. Politike i procedure za upravljanje rizicima treba redovito ažurirati i nadzirati njihovu primjenu u banci.

Uprava i nadzorni odbor banke postavljaju strategiju rizika, politiku rizika i prema tome određuju koliki je rizik banka spremna prihvatiti.

2.1.2. Svaka banka treba imati odgovarajući sustav unutarnjih kontrola. Uprava je odgovorna za razvijanje i održavanje sustava koji omogućuje djelotvorno poslovanje, odgovarajuću kontrolu rizika, pouzdanost financijskih i nefinancijskih informacija te usklađenost poslovanja banke sa zakonima, regulativom i internim politikama i postupcima. Sustavi unutarnjih kontrola opisani su u nastavku ovog dokumenta, u točki 4.

2.1.3. Bankom se treba upravljati neovisno o političkim interesima i neodgovarajućim vanjskim interesima te je treba zaštititi od mogućega nelegalnog ili nepovoljnog utjecaja dominantnog ili većinskog dioničara koji nije u skladu s interesom banke i svih njezinih dioničara. Sastav nadzornog odbora i uprave treba biti zadovoljavajući: članovi moraju imati kolektivno znanje o svakoj materijalno važnoj financijskoj aktivnosti koju banka namjerava poduzeti te dovoljno znanja i vještina potrebnih za učinkovito upravljanje i nadzor nad upravljanjem.

Prema odredbama Zakona o trgovačkim društvima uprava vodi poslove društva, a nadzorni odbor nadzire vođenje poslova društva.

Članovi nadzornog odbora katkad nemaju detaljna znanja o bankarstvu, financijama, upravljanju rizicima, regulativi, računovodstvu, informacijskoj i komunikacijskoj tehnologiji i ostalim specifičnim područjima.

U skladu s preporukama Europske komisije o ulozi neizvršnih ili nadzornih direktora i odbora nadzornog odbora iz veljače 2005. godine administrativna, menadžerska i

29.01.07.

nadzorna tijela trebaju imati određeni broj neovisnih članova tako da pojedinci ili male grupe pojedinaca ne dominiraju u procesu donošenja odluka u tim tijelima.

Neovisnim članom može se smatrati osoba koja nije usko povezana s menadžmentom banke, kontrolnim dioničarima i općenito s bankom i njezinim konkurentima. Neovisni članovi moraju imati potrebna znanja i vještine, dovoljno vremena za svoj posao, treba ih biti zadovoljavajući broj, a prije njihova imenovanja treba o njima pribaviti relevantne informacije i te informacije redovito ažurirati.

Za nove članove potrebno je napraviti uvodni program pomoću kojeg će upoznati organizaciju i poslovanje banke. Nadzorni odbor treba najmanje jednom godišnje utvrditi područja u kojima njegovi članovi trebaju poboljšati, ažurirati ili steći određena znanja i vještine. Pri imenovanju potrebno je objaviti kompetencije koje su relevantne za službu u upravi i nadzornom odboru banke kao i u savjetodavnim tijelima nadzornog odbora.

Iz svega navedenog proizlazi da članovi nadzornog odbora trebaju imati dovoljno znanja, vještina i vremena za obavljanje svojih funkcija te da treba osigurati odgovarajući broj neovisnih članova.

U cilju jačanja uloge nadzornog odbora u bankama Hrvatska narodna banka smatra da u nadzorni odbor banke treba imenovati određeni broj neovisnih članova i da banke trebaju donijeti programe za stalnu edukaciju članova nadzornog odbora.

U Dodatku 1 ovog dokumenta obrazlaže se što se, prema preporukama Europske komisije, podrazumijeva pod neovisnošću.

2.1.4. Nadzorni odbor na temelju zakona ili dobrih praksa može uspostaviti i savjetodavna tijela, osobito za područja u kojima se ne podudaraju interesi rukovodstva banke, dioničara i same banke i u kojima može postojati značajan sukob interesa. Obično se u velikim dioničkim društvima osnivaju odbori za imenovanja, naknade i reviziju, a u bankama i odbor za upravljanje rizicima. Ako su takvi odbori uspostavljeni, potrebno je definirati njihovu ulogu, sastav (uključujući članove koji su po mišljenju nadzornog odbora neovisni) i procedure rada.

U Dodatku 2 ovog dokumenta opisana su savjetodavna tijela nadzornog odbora, koja se osnivaju na temelju zakona, preporuka ili dobrih praksa korporativnog upravljanja.

2.1.5. Svake godine nadzorni odbor treba izvršiti procjenu svoga rada i rada uprave koja uključuje:

- procjenu organizacije upravljanja te rada uprave, nadzornog odbora i savjetodavnih tijela nadzornog odbora

- procjenu kompetentnosti i učinkovitosti svakog člana uprave, nadzornog odbora i savjetodavnih tijela nadzornog odbora.

Svaki član uprave i nadzornog odbora treba dovoljno vremena posvetiti svojim dužnostima, što znači da treba ograničiti broj ostalih profesionalnih obveza (osobito članstva u nadzornim odborima drugih trgovačkih društava). U prijedlogu za imenovanje člana nadzornog odbora ili uprave potrebno je navesti njegove ostale značajne profesionalne obveze, a u slučaju izbora takve se obveze trebaju i objaviti u godišnjem izvješću banke. Navedene podatke banka bi trebala prikupljati i objavljivati svake godine.

2.1.6. Ako je vlasnik banke država, ona se ne bi trebala uključivati u svakodnevno upravljanje bankom. Odgovornosti nadzornog odbora u takvim bankama trebaju biti neovisne o političkom utjecaju, koji može prouzročiti sukob interesa. Zbog toga i u takvim bankama u nadzorni odbor treba imenovati odgovarajući broj neovisnih članova i tako pojačati njegovo objektivnije prosuđivanje i donošenje odluka. Neovisno i objektivno prosuđivanje članova nadzornog odbora banke ni u kojem slučaju ne umanjuje bilo koje vlasničko pravo države.

2.2. Podjela ovlasti i odgovornosti te linije izvještavanja trebaju biti pravilno uspostavljeni

2.2.1. Jedno od glavnih obilježja djelotvornog upravljanja jest pravilno uspostavljanje i funkcioniranje rasporeda ovlasti i odgovornosti te linija izvještavanja.

Banka treba, u skladu s poslovima koje obavlja, osigurati razumljiv, transparentan i dokumentiran postupak donošenja odluka, a podjela odgovornosti i nadležnosti unutar banke mora biti jasna i usklađena s odlukama i postupcima.

Banka treba jasno definirati u pisanom obliku ovlasti i ključne odgovornosti nadzornog odbora, uprave, višeg menadžmenta, zaposlenika i različitih savjetodavnih tijela nadzornog odbora i uprave.

Uprava banke uspostavlja strukture upravljanja koje promoviraju odgovornost, delegira odgovornosti zaposlenicima i nadgleda izvršavanje delegiranih odgovornosti, a odgovorna je za cjelokupno poslovanje banke.

Očekuje se da svaka banka ima u pisanom obliku dokument kojim je utvrđen postupak dodjele poslova i donošenja odluka u smislu hijerarhije i stupnja odgovornosti. Dokument je potrebno redovito usklađivati s promjenama postupka dodjeljivanja ovlasti

29.01.07.

i odgovornosti koje iz bilo kojih razloga nastaju u banci. Sve važnije odluke trebale bi donositi najmanje dvije osobe.

Vrlo je važno da svi zaposlenici razumiju poslovnu politiku i postupke koji se odnose na njihove ovlasti i odgovornosti te da su im lako dostupne najnovije verzije pravila koja se na njih odnose.

2.2.2. Ista pravila vrijede kad je banka članica grupe banaka, bilo da je matica, bilo da je banka kći. Obveza je nadzornog odbora matice da utvrdi opću strategiju i politike grupe i njezinih članica.

Nadzorni odbor i uprava banke kćeri odgovorni su za upravljanje bankom kćeri, za njezino zdravo i razborito poslovanje i za zaštitu interesa deponenata te moraju osigurati da banka kći udovoljava pravnim i regulatornim zahtjevima zemlje u kojoj ima sjedište.

Nadzorni odbor i uprava matice moraju biti svjesni svih materijalnih rizika kojima su ili kojima će biti izložene sve članice grupe te moraju obavljati adekvatan nadzor nad njihovim poslovanjem. Iako odgovornost nadzornog odbora (i uprave) matice ne ugrožava niti umanjuje odgovornosti nadzornog odbora i uprave banke kćeri, trebalo bi izbjeći nepotrebna ponavljanja i preklapanja aktivnosti odgovarajućom koordinacijom.

Odgovornosti nadzornog odbora, uprave i ostalih ključnih rukovoditelja banke ne mogu se prenositi na osobe ili društva izvan banke koja mogu pružati različite usluge banci (engl. *outsourcing*) niti se te odgovornosti eksternalizacijom umanjuju.

2.2.3. Linije izvještavanja trebaju biti jasne, točne, transparentne i dobro utvrđene kako bi se zadovoljile potrebe vanjskih i unutarnjih korisnika. Izvještavanje može biti unutar banke (i prema matici, ako je banka članica grupe), prema dioničarima i vanjskim korisnicima – nadležnim nadzornim tijelima, investitorima, javnosti i ostalim zainteresiranim stranama. Kako bi se zadovoljile potrebe svih sudionika u procesu izvještavanja, od banke se očekuje da u pisanom obliku propiše vrste, korisnike, učestalost, oblik, odgovorne osobe koje pripremaju, kontroliraju i odobravaju interna i eksterna izvješća kao i ostale sastavnice za interno i eksterno izvještavanje. Informacije u internim i eksternim izvješćima trebaju biti pravodobne, pouzdane i točne.

2.3. Uprava i nadzorni odbor trebaju utvrditi strateške ciljeve i korporativne vrijednosti banke te s njima upoznati sve zaposlenike

2.3.1. Uprava i nadzorni odbor banke određuju strateške ciljeve i standarde profesionalnog postupanja u banci uzimajući u obzir interese dioničara, deponenata i

29.01.07.

ostalih zainteresiranih strana. Glavnu ulogu u uspostavljanju etičkih obilježja banke daju uprava i nadzorni odbor svojim ponašanjem, imenovanjem i kontrolom višeg menadžmenta i općenito rukovodstva. Visoki su etički standardi u dugoročnom interesu banke jer se na njima stječe povjerenje i kredibilitet. Zbog toga banka treba usvojiti kodeks profesionalnog postupanja koji će obuhvatiti profesionalne standarde ponašanja zaposlenika u banci. Pravila ponašanja trebaju obuhvatiti i ponašanja i situacije koje se smatraju nelegalnima, neetičnima ili upitnima (npr. korupciju i trgovanje dionicama banke od strane zaposlenika kad oni raspolažu povlaštenim informacijama).

Politike i procedure banke koje zabranjuju ili ograničavaju poslove, odnose ili situacije kao što su sukob interesa, krediti zaposlenicima, članovima uprave i dioničarima i povoljniji tretman povezanih osoba ili ostalih osoba također bi trebalo uključiti u kodeks profesionalnog postupanja u banci.

Dužnost je uprave banke da se politike i procedure koje promoviraju profesionalno ponašanje (kodeks) primjenjuju u praksi i da se provjerava i ocjenjuje njihova primjena. Preporučuje se da unutarnja revizija banke redovito provjerava primjenu kodeksa profesionalnog postupanja u praksi.

2.3.2. Zaposlenici trebaju imati mogućnost priopćavanja, u dobroj namjeri, mišljenja o nelegalnoj i neetičnoj praksi u banci, a da pritom njihova prava ne budu ugrožena.

U sklopu korporativnih vrijednosti prepoznaje se ključna važnost pravodobne i otvorene diskusije o problemima i njihovu učinkovitu rješavanju. Uprava i nadzorni odbor banke trebaju omogućiti zaposlenicima da, bez štetnih posljedica za sebe, priopće svoju zabrinutost za nelegalnu, neetičnu ili upitnu praksu ili slučajeve koji se događaju u banci, a koji mogu utjecati na njezinu reputaciju.

Zbog toga banka treba usvojiti pisane politike i procedure za priopćavanje i postupanje s takvim informacijama te ih učiniti dostupnima svim zaposlenicima. Takve se informacije mogu prosljeđivati ili unutarnjoj reviziji ili funkciji praćenja usklađenosti ili revizorskom odboru ili nekom drugom neovisnom tijelu u banci.

Uprava i nadzorni odbor moraju na odgovarajući način zaštititi osobe koje prijavljuju nelegalna i neetična ponašanja od disciplinskog postupka ili bilo koje druge aktivnosti koja može ugroziti legitimna prava tih osoba.

2.4. Uprava i nadzorni odbor banke trebaju osigurati da viši menadžment na odgovarajući način svakodnevno upravlja bankom u skladu sa smjernicama uprave

29.01.07.

Svaka banka treba definirati tko čini njezin viši menadžment (npr. to mogu biti rukovoditelji sektora, financijskih služba, direktori podružnica). Viši menadžment treba imati odgovarajuće vještine potrebne za upravljanje poslovima koji su u njegovoj nadležnosti kao i nadzor nad pojedincima koji rade u toj organizacijskoj jedinici banke. Jedna je od njegovih ključnih zadaća da, po smjernicama uprave i nadzornog odbora, uspostavi odgovarajući sustav unutarnjih kontrola. I u malim bankama ključne odluke trebaju donositi najmanje dvije osobe (načelo "dvojne kontrole").

Viši menadžment treba biti uključen u procese donošenja odluka iz svog djelokruga u skladu s dodijeljenim mu ovlastima, treba imati dostatna i ažurna stručna znanja i vještine iz područja koja pokriva te mora učinkovito kontrolirati sve zaposlenike koji su mu hijerarhijski podređeni.

2.5. Uprava i nadzorni odbor banke trebaju iskoristiti rad unutarnje i vanjske revizije i kontrolnih funkcija u banci

2.5.1. Uprava, nadzorni odbor i viši menadžment banke trebaju biti svjesni da su neovisni, kompetentni i kvalificirani revizori i funkcije unutarnjih kontrola ključni u procesu korporativnog upravljanja jer im osiguravaju neovisnu provjeru te na određeni način jamče sigurnost i pouzdanost dobivenih informacija. Unutarnja revizija odgovorna je za ocjenu adekvatnosti upravljanja rizicima i sustava unutarnjih kontrola (uključujući i funkciju praćenja rizika i funkciju praćenja usklađenosti). Obveza obavljanja unutarnje revizije propisana je i Zakonom o bankama, a način organizacije, poslovi, izvještavanje i ostale pojedinosti o unutarnjoj reviziji i funkcijama praćenja rizika i praćenja usklađenosti detaljno su opisane u točki 4. ovog dokumenta.

2.5.2. U skladu s propisima skupština banke na prijedlog nadzornog odbora, a po preporuci revizorskog odbora, imenuje vanjskog revizora banke. Osnovna je zadaća vanjskog revizora davanje mišljenja o tome prikazuju li financijski izvještaji banke istinito i vjerno, u svim materijalnim aspektima, financijski položaj i rezultat poslovanja banke.

Obveza revidiranja financijskih izvještaja banke kao i sadržaj revizije za potrebe Hrvatske narodne banke propisani su Zakonom o bankama i Odlukom o reviziji financijskih izvješća i poslovnih funkcija banke ("Narodne novine", br. 17/2003., 29/2006. i 46/2006.). Obveza osnivanja revizorskog odbora i njegove obveze propisani su odredbama Zakona o reviziji ("Narodne novine", br. 146/2005.).

Uloga revizorskog odbora detaljnije je obrađena u nastavku ovog dokumenta, u Dodatku 2.

29.01.07.

Vanjski revizor treba pregledati i postupke unutarnjih kontrola koje se odnose na objavu financijskih izvještaja i godišnjeg izvješća banke. Ako je vlasnik banke država, državna revizija i vanjski revizor banke trebaju surađivati.

2.6. Uprava i nadzorni odbor banke trebaju usvojiti politiku o primanjima (naknadama) članova nadzornog odbora, uprave i ostalih zaposlenika koja će se zasnivati na dugoročnim poslovnim ciljevima i strategiji banke

2.6.1. Banka mora stalno imati dovoljan broj kvalificiranih članova nadzornog odbora i uprave, ključnih izvršitelja te ostalih zaposlenika kao i politiku nagrađivanja utemeljenu na dugoročnim poslovnim ciljevima, strategiji i okruženju u kojem posluje.

Politika treba sadržavati pravila i kriterije utvrđivanja varijabilnog iznosa primanja, uključujući godišnje bonuse i ostale nenovčane povlastice i primitke. Politiku nagrađivanja potrebno je razmotriti i na godišnjoj skupštini banke.

Sheme nagrađivanja ne bi se smjele temeljiti na kratkoročnom rezultatu i ne bi trebale poticati nerazborito preuzimanje rizika.

Ako shema nagrađivanja banke uključuje primanja u dionicama banke ili opcijama na kupnju dionica banke ili bilo kakva druga prava kojima se mogu steći dionice banke, takvu shemu nagrađivanja treba prethodno odobriti glavna skupština.

Uobičajeno je da se u velikim dioničkim društvima za takve potrebe osniva odbor za naknade. Uloga odbora za naknade detaljnije je opisana u nastavku ovog dokumenta, u Dodatku 2.

Neovisno o tome uspostavlja li banka odbor za naknade ili ne, bitno je da odluke o nagrađivanju ili primanjima donose neovisne osobe kako bi se izbjegao mogući sukob interesa.

2.6.2. Banka treba u svom godišnjem izvješću objaviti podatke o politici nagrađivanja uprave i nadzornog odbora za iduću godinu. Navedena objava treba sadržavati informacije o odnosu fiksnih i varijabilnih primanja, kriterijima nagrađivanja te parametrima za shemu godišnjeg bonusa ili nenovčanih povlastica. Potrebno je objasniti politiku banke vezanu uz ugovore o radu članova uprave. Banka ne treba objaviti komercijalno osjetljive podatke.

Banka treba u svom godišnjem izvješću objaviti i podatke o primanjima članova uprave, nadzornog odbora i višeg menadžmenta kao i podatke o iznosima danih kredita i garancija te o drugim preuzetim obvezama prema tim osobama. Primanja uključuju i

primanja u dionicama ili pravima na kupnju dionica banke te u policama osiguranja koje banka za njih uplaćuje. Podaci se objavljuju u skladu s Međunarodnim računovodstvenim standardom 24 Objavljivanje povezanih stranaka.

2.7. Uprava, nadzorni odbor i viši menadžment banke trebaju razumjeti operativnu strukturu banke, uključujući i slučajeve kad banka posluje u jurisdikcijama ili preko struktura koje umanjuju transparentnost (načelo "poznaj svoju strukturu")

Općenito, poslovanje u *offshore* zonama, preko jedinica za posebne namjene koje se osnivaju pri sekuritizaciji imovine kao i za skrbničke i ostale poslove u ime i za račun klijenta, može prouzročiti značajni pravni i reputacijski rizik svakoj pravnoj i fizičkoj osobi. Isto tako, kad banke uvode nove proizvode ili aktivnosti, kad ulaze na nepoznata tržišta ili započinju poslovati na mjestima koja su geografski udaljena od sjedišta banke, može se povećati operativni rizik.

Ako banka posluje preko struktura ili u jurisdikcijama kojima nedostaje transparentnost, takvo poslovanje otežava nadzornom odboru, upravi i višem menadžmentu banke adekvatan nadzor i upravljanje te otežava nadzor nadležnim nadzornim tijelima. Uprava i viši menadžment banke moraju osigurati da takve aktivnosti banke budu u skladu s relevantnim zakonima i regulativom te osobito trebaju:

- razmotriti prikladnost odobrenih limita
- prosuditi je li opravdano koristiti se takvim strukturama
- uvjeriti se da su uspostavljene prikladne politike za utvrđivanje rizika i za upravljanje svim rizicima povezanim s takvim poslovima.

Uprava treba dokumentirati i dokazati supervizorima i revizorima da postoje odobrenja za limite i da se potpuno upravlja rizicima povezanim s takvim poslovima. Banka za ovakve aktivnosti mora imati odgovarajuće politike i procedure kako bi mogla:

- redovito procjenjivati potrebu poslovanja u jurisdikcijama ili preko kompleksnih struktura koje umanjuju transparentnost
- upravljati svim materijalnim rizicima, uključujući pravni i reputacijski rizik, koji proizlaze iz takvih aktivnosti

29.01.07.

- uspostaviti odgovarajuće postupke za odobravanje transakcija i novih proizvoda (primjenjivi limiti, mjere za ublažavanje pravnog ili reputacijskog rizika, zahtjevi za informiranje)
- jasno uspostaviti odgovornosti za sve subjekte i sve poslovne linije u banci
- definirati i razumjeti svrhu takvih aktivnosti
- redovito procjenjivati usklađenost tih aktivnosti sa zakonima, regulativom i internim politikama banke
- osigurati da te aktivnosti redovito provjerava unutarnja i vanjska revizija
- osigurati da informacije o takvim aktivnostima i s njima povezanim rizicima budu pravodobno dostupne u sjedištu banke, da se o takvim aktivnostima redovito obavještavaju nadzorni odbor, uprava, supervizori i da se takve informacije javno objavljuju. Informacije trebaju uključiti svrhu tih aktivnosti, strategiju, vrste i obujam aktivnosti, rizike i kontrole.

2.8. Bankom se treba upravljati na transparentan način

Banke objavljuju podatke i informacije o korporativnom upravljanju na temelju zakonskih propisa i dobrih praksa. Od većih banaka investitori, klijenti, agencije za procjenu rejtinga i druge zainteresirane strane mogu tražiti veći stupanj transparentnosti.

Informacije koje se objavljuju moraju biti točne, relevantne, pravodobne i dostupne kako bi se zadovoljile potrebe svih zainteresiranih strana.

Banke bi trebale jednom godišnje izraditi izvješće o korporativnom upravljanju. Osim ako drukčije nije propisano, izvješće o korporativnom upravljanju treba biti poseban dio u godišnjem izvješću banke i treba sadržavati barem sljedeće informacije i podatke:

- poveznicu s načelima ili kodeksom korporativnog upravljanja koji banka primjenjuje, s naznakom gdje se može naći cijeli tekst načela/kodeksa
- sve relevantne informacije o praksama korporativnog upravljanja koje su u primjeni
- objašnjenja usklađenosti odnosno razloge za neusklađenost s pojedinom odredbom iz načela ili kodeksa korporativnog upravljanja koji banka primjenjuje

29.01.07.

- sastav i funkcioniranje uprave i nadzornog odbora i njihovih odbora ili tijela (veličina, članovi, postupak imenovanja i razrješenja članova uprave i nadzornog odbora i izmjene statuta, kvalifikacije, ostale funkcije izvan banke, kriteriji za neovisnost članova odbora, ovlasti i odgovornosti uprave i nadzornog odbora, osobito ovlasti za izdavanje ili ponovni otkup dionica – engl. *buy back*, ovlasti i odgovornosti savjetodavnih tijela nadzornog odbora i uprave, linije izvještavanja)
- organizacijsku strukturu banke (opća organizacijska shema, poslovne linije, podružnice i poslovnice banke)
- opis glavnih obilježja sustava unutarnjih kontrola i sustava upravljanja rizicima u odnosu na proces financijskog izvještavanja
- značajne dioničare i glasačka prava dioničara (ako je primjenjivo, bilo koje ograničenje glasačkih prava), predstavnike dioničara u odborima banke, dioničare s posebnim kontrolnim pravima i opis tih prava
- politike banke koje se odnose na sukob interesa.

Kako bi se bolje shvatili razvoj, poslovanje i pozicija banke na tržištu, banka može u izvješće o korporativnom upravljanju uključiti i socijalne aktivnosti kao što su odnosi prema klijentima, ključnim dobavljačima, zaposlenicima i široj društvenoj zajednici.

Banka treba godišnje izvješće objaviti i na svojoj internetskoj stranici.

3. Kodeks korporativnog upravljanja

Kodeks korporativnog upravljanja obuhvaća pravila o upravljanju društvom i nadzor nad tim upravljanjem. Donošenjem kodeksa korporativnog upravljanja ne zatvara se prostor za njegovu daljnju doradu i buduće promjene u skladu s razvojem zakonodavstva, struke i prakse.

Odredbama članka 272.a Zakona o trgovačkim društvima propisana je obveza davanja izjave uprave i nadzornog odbora društva čije dionice kotiraju na burzi o tome da su postupale u skladu s preporukama objavljenim u Kodeksu korporativnog upravljanja i da će i dalje po njima postupati te navesti po kojoj od njih nisu postupale ili neće postupati. Ta izjava treba biti trajno dostupna dioničarima društva.

29.01.07.

Također, izmjenama računovodstvenih direktiva Europske unije iz lipnja 2006. godine uvedena je obveza za društva čije su dionice uvrštene na burzu da najmanje jednom godišnje izrade i učine dostupnim dioničarima i javnosti izvješće o korporativnom upravljanju koje će sadržavati ključne informacije o praksi korporativnog upravljanja te, vezano uz proces financijskog izvještavanja, sustave upravljanja rizikom i unutarnje kontrole koje se u društvu primjenjuju u pripremi i objavljivanju financijskih izvještaja.

Slijedom navedenog, preporučujemo da sve banke, ovisno o veličini, složenosti poslovanja, strukturi vlasništva i ostalim specifičnostima, izrade ili načela ili kodeks korporativnog upravljanja, u skladu s važećim propisima, standardima, praksama koje primjenjuju i općeprihvaćenim načelima korporativnog upravljanja te pravilima burze, ako su bančine dionice uvrštene na burzu.

Kako bi se načela uskladila s dostignućima i promjenama koje se događaju u regulativi i praksi korporativnog upravljanja, potrebno ih je jednom godišnje revidirati i, ako je potrebno, promjene uključiti u načela odnosno kodeks. Načela ili kodeks korporativnog upravljanja trebao bi sadržavati barem sljedeća poglavlja.

I. Dioničari i glavna skupština

U ovom dijelu navode se prava dioničara, uključujući i tretman manjinskih dioničara, pojedinosti o glasačkim pravima, procedure za sazivanje glavne skupštine i obavješćavanje dioničara o relevantnim informacijama, pojedinosti glede objave podataka o kandidatu za člana nadzornog odbora, procedure za glasovanje i rezultate glasovanja na glavnoj skupštini, promjene statuta, stajališta o mogućnostima/nemogućnostima iznošenja mišljenja dioničara o naknadama članovima nadzornog odbora, uprave i ključnog menadžmenta, načine sprječavanja nedopuštenog trgovanja dionicama na temelju povjerljivih informacija i ostale pojedinosti vezane uz prava dioničara.

II. Suradnja i međusobni odnosi uprave i nadzornog odbora

Osim obveza uprave prema nadzornom odboru koje proizlaze iz zakona, načela ili kodeks treba sadržavati i informacije o vrsti, rokovima i načinima dostavljanja informacija i dokumenata koje uprava prosljeđuje nadzornom odboru i postupanjima u situacijama u kojima postoji ili može postojati sukob interesa. Smatra se da sukob interesa postoji kad su članovi uprave i nadzornog odbora izravno ili neizravno poslovno, obiteljski ili na neki drugi način povezani s osobama izvan banke, a ta povezanost može utjecati na njihovu prosudbu i odluku o nekoj transakciji ili pitanju važnom za banku.

III. Uprava

Potrebno je navesti, uzimajući u obzir zakonske odredbe, smjernice iz točke 2. ovog dokumenta i praksu koja se primjenjuje u banci, djelokrug ovlasti i odgovornosti uprave, pravila o upravljanju sukobom interesa i kriterije nagrađivanja članova uprave.

IV. Nadzorni odbor

Potrebno je navesti, uzimajući u obzir zakonske odredbe, smjernice iz točke 2. ovog dokumenta i praksu koja se primjenjuje u banci:

- djelokrug ovlasti i odgovornosti nadzornog odbora
- kriterije i pravila imenovanja članova uprave, revizorskog odbora i ostalih odbora ako su uspostavljeni
- pravila za upravljanje sukobom interesa
- kriterije i pravila za imenovanje nadzornog odbora (sastav, kvalifikacije i neovisnost) i za utvrđivanje naknada njegovim članovima.

V. Transparentnost i revizija

Potrebno je, uzimajući u obzir točku 2.8. ovog dokumenta u kodeks (načela) uključiti i praksu objavljivanja financijskih izvještaja i ostalih informacija namijenjenih vanjskim korisnicima.

Vezano uz reviziju financijskih izvještaja banke treba barem navesti prema kojim se standardima obavlja revizija, kako se dokazuje neovisnost revizora, obvezu revizora za dostavljanjem pisma menadžmentu te kako i koga vanjski revizor izvještava.

4. Sustav unutarnjih kontrola

Sustav unutarnjih kontrola je sustav procesa i postupaka uspostavljenih za praćenje učinkovitosti poslovanja banke, pouzdanosti njezinih financijskih informacija te usklađenosti sa zakonima, regulativom i dobrim praksama, a u cilju zaštite imovine banke. Drugim riječima, to su svi oblici kontrolnih mjera koje su izravno ili neizravno integrirane u poslovne procese te ih provode i članovi nadzornog odbora i uprave, i svi

29.01.07.

zaposlenici i organizacijske jedinice banke, uključujući i one koje sudjeluju u samom izvršenju tih istih poslovnih procesa. U automatizirane poslovne procese mogu biti ugrađeni kontrolni mehanizmi.

Sustav unutarnjih kontrola može se smatrati djelotvornim ukoliko omogućava pravodobno otkrivanje i neprestano praćenje svakog materijalnog rizika kojem banka može biti izložena u svom poslovanju.

Pri organizaciji sustava unutarnjih kontrola banka treba uspostaviti sljedeće:

- odgovarajuću podjelu dužnosti i odgovornosti među zaposlenicima da se izbjegne sukob interesa u bilo kojem obliku (područja u kojima postoji mogućnost pojavljivanja sukoba interesa potrebno je na vrijeme utvrditi, smanjiti ih koliko je to u zadanim okolnostima moguće te postaviti kao objekt pažljivog i neovisnog promatranja)
- kontrolne funkcije u svakom poslovnom procesu kao i dokumentiranost tih kontrolnih funkcija i poslovnih procesa (što uključuje: pregled s najviše razine odgovornosti, sustav odobravanja i autorizacije, sustav potvrđivanja i usklađivanja, odgovarajuće kontrolne aktivnosti prilagođene različitim organizacijskim jedinicama, fizičke kontrole, osiguravanje fizičke odvojenosti pojedinih poslovnih procesa, periodična provjera usklađenosti s propisanim limitima)
- pravodobnost, pouzdanost i dostupnost informacija za svaku poslovnu aktivnost i u obliku odgovarajućih internih finansijskih ili operativnih podataka, i u obliku eksternih (tržišnih) informacija o događajima koji utječu ili mogu utjecati na aktivnosti banke
- odgovarajuću informatičku podršku za svaki (važniji) poslovni proces, pri čemu se pouzdanost te informatičke podrške postiže stalnim neovisnim nadzorom stručnog osoblja i odgovarajućim planom oporavka, odnosno planom neprekidnog poslovanja
- djelotvorne kanale komunikacije koji zaposlenicima osiguravaju pristup i provođenje internih politika i procedura koje se tiču njihovih dužnosti i odgovornosti te koji osiguravaju pravodobni dotok relevantnih informacija zaposlenicima
- djelotvoran izravan nadzor (kontrolu) unutarnje revizije nad ključnim rizicima kojima je banka izložena u svom poslovanju i na dnevnoj osnovi i periodično (izravan nadzor pruža mogućnost brze detekcije i otklanjanja nedostataka u sustavu unutarnjih kontrola ili njegovim pojedinim dijelovima).

Posebnu pozornost banka treba posvetiti praksi provođenja transakcija i kvaliteti kontrole dokumenata. Politike, procesi i postupci povezani s naprednim tehnologijama

29.01.07.

za transakcije velikih iznosa, trebaju biti posebno dobro dokumentirani i svi se relevantni zaposlenici s njima trebaju upoznati.

Iz svega navedenog evidentno je da će banke uspostavom djelotvornog sustava unutarnjih kontrola osigurati adekvatnu kontrolu nad rizicima kojima su izložene u svom poslovanju, a steći će i uvid u zakonitost i integritet svog poslovanja te izravan uvid u svaku poslovnu aktivnost do najniže razine odgovornosti. Upravo su to osnovni ciljevi sustava unutarnjih kontrola koji se u praksi postižu uspostavom sljedećih funkcija unutar banke:

- funkcije praćenja rizika
- funkcije praćenja usklađenosti i
- funkcije unutarnje revizije.

Pri uspostavi navedenih funkcija uprava banke treba poštivati sljedeća načela:

- sve tri navedene funkcije nezavisne su jedna od druge
- svaka od njih neovisno i izravno izvještava osobe i/ili tijela u skladu sa zakonima, propisima i internim aktima o svom radu
- uprava treba zaposliti dovoljan broj osoba kvalificiranih za obavljanje svake navedene funkcije.

4.1. Funkcija praćenja rizika

4.1.1. Funkcija praćenja rizika treba osigurati usklađenost banke s politikama rizika. Politika rizika povezana je sa strategijom banke, a obuhvaća definiranje vrsta i stupnja rizika koje je banka voljna prihvatiti kako bi postigla svoje poslovne ciljeve. Funkcija praćenja rizika provjerava primjenu uspostavljenih kontrolnih politika i procedura i predlaže njihova poboljšanja .

Funkcija praćenja rizika sustavno mjeri, analizira i prati sve rizike kojima banka jest ili kojima može biti izložena u svom poslovanju. Izvješća koja funkcija praćenja rizika redovito sastavlja i dostavlja menadžmentu služe kao osnova za donošenje odluka o načinima kontrole i upravljanja pojedinim rizicima. Funkcija praćenja rizika ne sudjeluje u poslovnim procesima u kojima rizik nastaje.

Funkcija praćenja rizika sudjeluje u internom procesu procjene adekvatnosti kapitala. Između ostalog, uključena je u donošenje i primjenu korporativnog sustava planiranja, koordinaciju i integraciju podsustava u cjelokupni sustav, provjeru dokumentiranosti sustava upravljanja rizicima, pravodobno opskrbljivanje informacijama i izvještavanje o pojedinim vrstama rizika.

Na ovaj način funkcija praćenja rizika smanjuje razliku između količine informacija koje banci trebaju i informacija kojima ona raspolaže, te tako daje savjete i pomaže zaposlenicima koji su odgovorni za pojedine organizacijske dijelove i poslovne procese.

4.1.2. Osnovni su rizici za koje banka treba osigurati funkciju praćenja sljedeći:

1. kreditni rizik i rizik druge ugovorne strane (koji uključuje rezidualni rizik, rizik koncentracije, rizik sekuritizacije)
2. tržišni rizik (koji uključuje rizik promjene kamatne stope, valutni rizik i cjenovni rizik)
3. operativni rizik (koji uključuje rizik koji proizlazi iz neadekvatnih poslovnih procesa i neadekvatnoga informacijskog sustava, pravni rizik i rizik usklađenosti) i
4. rizik likvidnosti.

Novi proizvodi

4.1.3. Osim navedenih rizika razvoj tržišta u novije vrijeme nametnuo je bankama potrebu razmatranja, praćenja i mjerenja još jedne specifične vrste rizika. Riječ je o riziku novog proizvoda ili novog tržišta. U nekim se metodologijama ova vrsta rizika navodi kao potkategorija operativnog rizika. Banka mora prepoznati sve rizike povezane s novim proizvodima i aktivnostima, uključujući i korištenje novih tržišta ili trgovanje novim instrumentima.

Banke trebaju radi smanjivanja ove vrste rizika uvođenju novih proizvoda ili osvajanju novih tržišta pristupati vrlo oprezno.

Prije zaključivanja poslovnih aktivnosti koje se odnose na nove proizvode i nova tržišta, a u cilju prepoznavanja rizika i njihovog uključivanja u proces upravljanja rizicima, banka treba u pisanom obliku osigurati sljedeće:

- odgovarajuće procedure odobrenja i kontrole koje provode kontrolne funkcije banke
- definirati što podrazumijeva pod novim proizvodom te uspostaviti procedure za uvođenje novih proizvoda

- jasno definirati ovlasti i odgovornosti za odobravanje i verifikaciju novih proizvoda
- odrediti sljedeće:
 1. opis proizvoda
 2. analizu utjecaja novog proizvoda na sadašnju i buduću poziciju banke
 3. potrebne tehničke i ljudske resurse, uključujući programsku podršku
 4. procedure koje će se koristiti za upravljanje rizicima povezanim s novim proizvodom
 5. popis ili opis dopuštenih drugih ugovornih strana i načina namire
 6. opis računovodstvenih, poreznih i pravnih aspekata (uključujući regulatorne zahtjeve).

Banka treba zabraniti transakcije s neodobrenim i neverificiranim proizvodima.

Organizacija funkcije praćenja rizika

4.1.4. Kako bi banka mogla sustavno pratiti rizike kojima je ili kojima će biti izložena u svom poslovanju, treba imati odgovarajući broj kvalificiranih i stručnih zaposlenika i primjerene pisane politike i procedure.

U velikim bankama funkciju praćenja rizika treba uspostaviti za praćenje svakog materijalnog rizika formiranjem posebnih organizacijskih jedinica ili tijela. U manjim bankama jedan organizacijski dio ili jedno tijelo može kombinirati praćenje nekoliko vrsta rizika.

4.1.5. Djelokrug rada svake organizacijske jedinice formirane radi praćenja pojedinih vrsta rizika je različit i ovisi o stupnju izloženosti banke pojedinom riziku, njezinoj veličini, okruženju, poslovnoj politici te strategiji upravljanja, i to je ono što banke detaljno trebaju propisati svojim internim aktima. Pritom banke ne smiju zanemariti činjenicu da je primarna zadaća organizacijskih jedinica formiranih za praćenje pojedinih vrsta rizika upravo praćenje rizika na sustavan i kontinuiran način.

Resursi

4.1.6. Bez obzira na broj organizacijskih jedinica ili tijela koja se radi praćenja rizika uspostavljaju unutar pojedine banke, svaka banka treba pomno pristupiti odabiru zaposlenika koje će obavljati ove funkcije. Pritom je bitna primjena sljedećih načela:

- funkcija praćenja rizika u svakom poslovnom procesu mora biti odvojena od samog obavljanja poslovnog procesa

29.01.07.

- zaposlenicima koji obavljaju poslove praćenja rizika mora se omogućiti obavljanje isključivo tih poslova
- voditelj funkcije praćenja rizika hijerarhijski mora biti izdvojen iz linije koja izvršava poslovne procese i upravlja poslovnim procesima koji su predmet praćenja
- voditelj funkcije praćenja rizika dužan je podnositi izvješća izravno upravi i nadzornom odboru odnosno svim ostalim relevantnim tijelima u skladu s internom hijerarhijom izvješćivanja te prisustvovati barem jednom godišnje sjednicama tijela kojima podnosi izvješće
- plaće zaposlenika koji obavljaju funkcije praćenja rizika ne smiju ovisiti o izvršavanju poslova koje funkcija praćenja namjerava pratiti i kontrolirati.

Akti

4.1.7. Za svaku organizacijsku jedinicu ili tijelo uspostavljeno u svrhu praćenja rizika banka treba osigurati pisanu politiku ili proceduru kojom se regulira njegov rad te određuje status unutar banke.

Da bi se kontrolne politike i procedure mogle smatrati adekvatnima, one također moraju zadovoljiti neke opće minimalne zahtjeve, i to kako slijedi:

- moraju biti u pisanom obliku
- moraju biti odobrene od uprave
- svi zaposlenici na čiji se poslovni proces kontrolna procedura ili politika odnosi moraju biti upoznati s njihovim sadržajem
- kontrolne politike i procedure moraju pokrivati sve materijalne rizike kojima je banka izložena u svom redovitom poslovanju
- kontrolne politike i procedure koje se odnose na različite kategorije rizika moraju biti međusobno usuglašene.

4.1.8. Svakom politikom trebaju biti regulirana, između ostalih, sljedeća osnovna područja:

- način formiranja organizacijske jedinice ili tijela za praćenje pojedine vrste rizika, njegov status, odgovornosti i uloga

- mjere za osiguravanje neovisnosti funkcije praćenja rizika
- odnos funkcije praćenja rizika s drugim funkcijama: funkcijom praćenja usklađenosti i funkcijom unutarnje revizije
- pravo pristupa informacijama potrebnim za obavljanje zadataka te obveze osoblja banke da surađuje u pružanju tih informacija
- pravo organizacijske jedinice ili tijela da slobodno iskazuje i objavljuje svoje nalaze višem rukovodstvu i drugima, u skladu s internim linijama izvještavanja
- dužnosti i odgovornosti glavne osobe za praćenje rizika
- obveze izvještavanja i sastavljanja programa rada
- sadržaj izvještaja o radu i programa rada
- pravo izravnog pristupa upravi i nadzornom odboru (i ostalim relevantnim tijelima ukoliko se taj odnos regulira ovim aktom).

4.1.9. Isto tako, svaka organizacijska jedinica/tijelo uspostavljeno u svrhu praćenja pojedine vrste rizika dužno je izraditi svoj program rada za iduće razdoblje, koji podnosi upravi na usvajanje. Detaljan sadržaj ovoga akta dužna je propisati svaka banka svojim internim politikama i procedurama, a njegov minimalan sadržaj trebao bi jasno precizirati: vrstu rizika koji se prati, organizacijske jedinice i poslovne procese koji su najviše izloženi njegovu utjecaju, pregled mjera i aktivnosti koje će tijelo poduzimati radi praćenja rizika te dinamiku i način izvještavanja svih relevantnih organizacijskih jedinica unutar banke.

4.1.10. Svaka formirana organizacijska jedinica/tijelo dužno je sastavljati izvješća o svom radu te ih u dogovorenoj dinamici dostavljati upravi, unutarnjoj reviziji, revizorskom odboru te ostalim relevantnim tijelima u skladu s internom hijerarhijom izvještavanja.

4.1.11. Odgovornost za točnost i vjerodostojnost podataka iskazanih u izvješćima snosi voditelj svake formirane funkcije za praćenje rizika. Minimalan sadržaj svakog izvješća ovisi o vrsti rizika i stupnju njegova utjecaja na redovito poslovanje, a treba ga propisati svojim internim aktima sama banka.

Svako izvješće neizostavno treba sadržavati barem vrstu rizika koji se prati, njegov stupanj utjecaja na pojedini poslovni proces i cjelokupno poslovanje, pregled kvantitativnih pokazatelja unutar određenog razdoblja te pregled mjera koje su rukovodstvu na raspolaganju kako bi na odgovarajući način kontrolirao rizik.

4.2. Funkcija praćenja usklađenosti

4.2.1. Rizik usklađenosti definira se kao rizik izlaganja pravnim ili regulatornim sankcijama i rizik nastanka materijalnog financijskog gubitka ili gubitka ugleda što institucija može pretrpjeti zbog neusklađenosti s propisima (zakonima, pravilnicima i drugim podzakonskim aktima, standardima te bančnim kodeksom ponašanja i korporativnog upravljanja).

Kad se u ovom poglavlju spominju propisi (zakoni, pravilnici te drugi podzakonski akti i standardi), misli se na one koji su na snazi u Republici Hrvatskoj, koje su izdali zakonodavci i supervizori, ali isto se tako misli na tržišne konvencije, kodekse postupanja i upravljanja koje promiču razna strukovna udruženja, kao i na interne akte koje je propisala sama banka.

Organizacija i status funkcije praćenja usklađenosti

4.2.2. Svaka banka treba organizirati funkciju praćenja usklađenosti te definirati prioritete pri upravljanju rizikom usklađenosti tako da ona bude u skladu s njezinom upravljačkom strategijom, strukturom i veličinom. S obzirom na navedena tri kriterija banka donosi odluku o tome hoće li formirati zasebnu organizacijsku jedinicu za provođenje funkcije praćenja usklađenosti ili će se navedena funkcija provoditi u sklopu neke druge funkcije, npr. funkcije praćenja rizika ili praćenja operativnog rizika, ili na neki treći način. U svakom od odabranih slučajeva funkciju praćenja usklađenosti treba organizirati tako da bude neovisna, da raspolaže dostatnim brojem zaposlenika, da su njezine odgovornosti jasno definirane, a njezine aktivnosti podložne redovitom i neovisnom pregledu koji obavlja funkcija unutarnje revizije.

Također, u svakom od odabranih slučajeva funkciji praćenja usklađenosti treba osigurati formalan status unutar banke kako bi ostvarila odgovarajući položaj, autoritet i neovisnost. Zaposlenici koji se imenuju za praćenje rizika usklađenosti mogu biti iz različitih organizacijskih dijelova banke.

Pri organizaciji funkcije praćenja usklađenosti na opisane načine u svakom od izabranih slučajeva treba obratiti pozornost na potrebu da funkcija praćenja usklađenosti bude odvojena od funkcije unutarnje revizije. Ovaj zahtjev proizlazi iz činjenice da je provjera adekvatnosti i djelotvornosti funkcije praćenja usklađenosti dio programa i plana unutarnje revizije poslovanja, a koju obavlja funkcija unutarnje revizije. Njihov

međusoban odnos te načini međusobnog izvještavanja i suradnje trebaju biti uključeni u interni akt kojim se regulira funkcija praćenja usklađenosti (ili neki drugi interni akt).

Resursi

4.2.3. S obzirom na specifičnost ove funkcije pri odabiru odgovarajućih zaposlenika za obavljanje te funkcije uprava banke treba odabrati zaposlenike koji će biti u stanju:

- trajno i učinkovito savjetovati upravu o važećim propisima (zakonima, pravilnicima i drugim podzakonskim aktima i standardima struke)
- upoznati upravu sa svim dostupnim informacijama o dopunama i izmjenama važećeg zakonodavstva
- ocijeniti mogući učinak svake promjene u zakonskim okvirima, kao i mogući učinak svake relevantne promjene u okruženju na poslovanje banke
- ocijeniti usklađenost novih proizvoda i poslovnih procesa s postojećim zakonskim okvirima i internim aktima.

Kako bi mogli djelotvorno obavljati svoje zadaće, zaposlenici funkcije praćenja usklađenosti trebaju imati potrebne kvalifikacije, iskustvo te profesionalne i osobne kvalitete. Moraju dobro razumjeti propise i standarde koji se odnose na usklađenost i njihov utjecaj na poslovanje banke i redovito se educirati u tom području.

Glavna osoba zadužena za praćenje usklađenosti

4.2.4. Bez obzira na to kako će banka organizirati funkciju praćenja usklađenosti, treba imenovati glavnu osobu koja će biti odgovorna za koordiniranje upravljanja rizikom usklađenosti. Banka je dužna glavnoj osobi osigurati sljedeće preduvjete:

- glavna osoba ne bi smjela biti postavljena na položaj gdje bi mogla doći u sukob interesa između svoje odgovornosti koja se odnosi na usklađenost i drugih svojih odgovornosti
- mora imati pristup informacijama i zaposlenicima da bi mogla obavljati svoje dužnosti

29.01.07.

- nagrađivanje glavne osobe ne smije biti ovisno o financijskim rezultatima poslovnih aktivnosti čiju usklađenost kontrolira
- treba joj omogućiti obavljanje aktivnosti u granicama njezinih odgovornosti u svim organizacijskim dijelovima banke, provođenje istraga i angažiranje stručnjaka unutar banke ili izvan nje
- treba imati slobodu izvještavanja višeg rukovodstva o svim nepravilnostima ili mogućim kršenjima propisa koja su otkrivena njezinim ispitivanjima, bez straha od negativnih posljedica ili nenaklonosti rukovodstva ili ostalog osoblja
- treba osigurati adekvatne mehanizme suradnje između osoblja zaduženog za praćenje rizika usklađenosti i glavne osobe.

Glavna osoba zadužena za praćenje rizika usklađenosti treba donijeti plan i program za praćenje usklađenosti kojim se planiraju njezine aktivnosti, kao što su primjena i preispitivanje specifičnih politika i procedura, procjena rizika usklađenosti, provjeravanje usklađenosti te educiranje zaposlenika o temama povezanim s usklađenosti. Program treba biti zasnovan na rizicima i njime bi se trebao omogućiti obuhvat cijelog poslovanja kao i koordinacija različitih funkcija upravljanja rizicima.

Glavna osoba zadužena za praćenje rizika usklađenosti dužna je redovito izvještavati upravu i nadzorni odbor banke, kao i druga relevantna tijela (kako je određeno internom hijerarhijom izvještavanja) o svom radu. Opseg i sadržaj izvješća trebaju biti propisani internim aktom. Izvješće treba obuhvaćati barem procjene usklađenosti obavljene tijekom izvještajnog razdoblja, promjene u profilu rizičnosti banke unutar izvještajnog razdoblja, opise utvrđenih nezakonitosti i/ili nepravilnosti te poduzete korektivne mjere.

Politika usklađenosti

4.2.5. Banka treba donijeti pisanu politiku koja se odnosi na usklađenost, a koja sadrži osnovna načela kojih su se zaposlenici i rukovodstvo dužni pridržavati, glavne procese preko kojih se prepoznaju rizici usklađenosti te načine upravljanja rizikom usklađenosti na svim razinama. S navedenim aktom treba upoznati cjelokupno osoblje banke. Politikom usklađenosti trebaju biti regulirana, između ostalih, sljedeća osnovna područja:

- način formiranja funkcije praćenja usklađenosti, status, odgovornosti i uloga
- mjere za osiguranje neovisnosti funkcije praćenja usklađenosti

- odnos ove funkcije s drugim funkcijama, prvenstveno s funkcijom praćenja rizika i funkcijom unutarnje revizije
- pravo pristupa informacijama potrebnim za obavljanje zadataka iz nadležnosti ove funkcije te obveze zaposlenika banke da surađuje u pružanju tih informacija
- obveze izvještavanja, pravo zaposlenika te funkcije da slobodno iskazuju i objavljuju svoje nalaze višem rukovodstvu i drugima (kako je to određeno internom hijerarhijom izvještavanja) te sadržaj izvještaja
- dužnosti i odgovornosti glavne osobe za praćenje rizika usklađenosti
- pravo izravnog pristupa upravi i nadzornom odboru (te ostalim relevantnim tijelima).

Najmanje jedanput godišnje banka treba preispitati važeću politiku usklađenosti i njezino kontinuirano provođenje kako bi procijenila adekvatnost upravljanja rizikom usklađenosti.

Zaposlenici zaduženi za praćenje rizika usklađenosti, bez obzira na to kako su unutar banke formalno organizirani, trebaju najmanje jedanput godišnje izvijestiti upravu i revizorski odbor (a isto tako i unutarnju reviziju i/ili neko drugo tijelo koje je internim aktom određeno u ovoj liniji izvještavanja) o načinu na koji banka upravlja rizikom usklađenosti.

Isto tako, zaposlenici zaduženi za praćenje rizika usklađenosti dužni su o uočenim bitnim propustima vezanim uz rizik usklađenosti odmah po uočavanju izvijestiti nadređene.

4.3. Funkcija unutarnje revizije

4.3.1. Funkcija unutarnje revizije je funkcija koja obavlja stalni nadzor nad cjelokupnim poslovanjem banke, uključujući i sljedeća specifična područja poslovanja:

- rad uprave i upravljanje (ostvarivanje poslovnih planova i ciljeva, uspostavljena organizacijska struktura, definiranje dužnosti i odgovornosti pojedinih organizacijskih dijelova i zaposlenika, linija izvještavanja, adekvatnost pisanih politika, procedura i internih uputa, upravljanje ljudskim resursima)

29.01.07.

- preispitivanje sustava upravljanja rizicima koji je banka razvila kako bi povezala rizik s razinom kapitala banke i metodom koja je utvrđena za praćenje poštivanja internih politika o kapitalu, kao i procjenu metodologije za procjenu rizika
- ispitivanje i vrednovanje adekvatnosti i djelotvornosti sustava unutarnjih kontrola
- sustavno obavljanje revizije informacijskog sustava (za izvršenje ovog cilja nužno je funkciji unutarnje revizije osigurati educirano osoblje i adekvatnu metodologiju rada koja će omogućiti kontinuiranu procjenu informacijskog sustava temeljenu na procjeni rizika)
- kontinuirano praćenje i ocjenjivanje adekvatnosti rada funkcije praćenja rizika i funkcije praćenja usklađenosti (organizacija i ustroj, pisani akti, analiza izvješća)
- reviziju svih poslova koje za banku obavljaju vanjski suradnici (engl. *outsourcing*, eksternalizirane usluge)
- testiranje pouzdanosti i pravodobnosti propisanog izvješćivanja
- preispitivanje točnosti i pouzdanosti računovodstvene evidencije
- poslovanje u jurisdikcijama ili preko struktura kojima nedostaje transparentnost (točka 2.7. ovog dokumenta)
- preispitivanje žalba zaposlenika
- preispitivanje načina zaštite imovine banke.

Organizacija funkcije unutarnje revizije

4.3.2. Banke su dužne organizirati funkciju unutarnje revizije kao zasebnu organizacijsku jedinicu. Iznimno banka može, uz prethodnu suglasnost Hrvatske narodne banke, obavljanje unutarnje revizije ili dijela unutarnje revizije povjeriti revizorskom društvu ili jednoj ili više osoba koje nisu u radnom odnosu s tom bankom, pod uvjetom da najmanje jedna od tih osoba ima zvanje revizora ili unutarnjeg revizora. Štedna banka također može obavljanje unutarnje revizije povjeriti osobama koje nisu s njom u radnom odnosu, pod uvjetima određenim Zakonom o bankama.

4.3.3. Funkciji unutarnje revizije potrebno je osigurati dovoljan broj kvalificiranih zaposlenika i adekvatnu tehničku podršku u skladu s veličinom banke i njezinim

ciljevima poslovanja, složenosti poslovanja i rizicima kojima je izložena u svom poslovanju.

Na ovaj način organizirana funkcija unutarnje revizije dužna je:

- neovisno i objektivno obavljati svoje poslove
- svojim savjetima i preporukama pridonositi unapređenju poslovanja banke
- obavljati stalni nadzor nad cjelokupnim poslovanjem banke
- obavljati unutarnje revidiranje poslovanja u skladu sa strukovnim načelima i standardima unutarnjeg revidiranja, kodeksom strukovne etike unutarnjih revizora te pravilima djelovanja unutarnje revizije koje donosi nadzorni odbor
- uskladiti metode svog rada s radom vanjskih revizora
- dostavljati izvješća o svom radu i plan rada upravi, revizorskom odboru i ostalim relevantnim tijelima u skladu s internom hijerarhijom izvještavanja.

Resursi

4.3.4. Kao i kod organizacije prethodnih dviju funkcija, banka pri odabiru zaposlenika za rad u funkciji unutarnje revizije mora uzeti u razmatranje specifičnost ove vrste posla.

Naime, funkcija unutarnje revizije, odnosno cijela posebna organizacijska jedinica, mora u svakom trenutku raspolagati dovoljnim brojem stručnih i kvalificiranih zaposlenika da bi mogla ispitati sva područja poslovanja banke. Iz navedenog je evidentno da su stručna osposobljenost, motivacija i kontinuirana izobrazba svakoga unutarnjeg revizora preduvjeti za djelotvornost unutarnje revizije. Osim stručne osposobljenosti bitna je i sposobnost prikupljanja, ispitivanja, ocjenjivanja i prenošenja informacija. Osim toga, u obzir treba uzeti i činjenicu da tehnička složenost aktivnosti u bankama raste, te da je u tom smislu potrebno poznavanje suvremene revizijske tehnike i bankarskog poslovanja, a raste i potreba za tehničkim, informatičkim i elektroničkim znanjem i kontinuiranim obrazovanjem zaposlenika unutarnje revizije.

Posao revizora uključuje kontinuirano obavljanje sličnih zadataka ili rutinskih poslova, što može negativno utjecati na objektivnost i kritičnost unutarnjeg revizora, tako da se bankama preporučuje rotiranje osoblja unutar organizacijske jedinice unutarnje revizije.

Isprava o osnivanju unutarnje revizije

4.3.5. Da bi se osiguralo primjenjivanje svih navedenih odredaba i načela, nužno je osnivanje funkcije unutarnje revizije popratiti pisanim internim aktom koji obuhvaća barem:

- ciljeve i opseg funkcije unutarnje revizije
- poziciju unutarnje revizije unutar banke, njezine ovlasti, odgovornosti i odnose s ostalim kontrolnim funkcijama
- organizacijsku strukturu same funkcije te dužnosti i odgovornosti njezinih članova
- dužnosti i odgovornosti voditelja unutarnje revizije.

Plan revizije

4.3.6. Funkcija unutarnje revizije dužna je donijeti pisani plan rada za svaku poslovnu godinu. Navedeni plan odobrava i revizorski odbor banke. Usvojeni planovi unutarnje revizije, kao i radni materijali te izvješća unutarnjeg revizora moraju se čuvati u skladu s rokovima određenim internim aktima banke.

Plan rada unutarnje revizije treba sadržavati barem:

- područja poslovanja banke koja će biti revidirana
- opis sadržaja planiranih revizija u pojedinim područjima
- planirano vrijeme izraženo u broju dana po zaposleniku za svaku planiranu reviziju.

Unutarnja revizija mora imati metodologiju rada koja treba obuhvatiti i metodologiju analize i procjene rizika svih aktivnosti i poslovnih subjekata banke kao i cjelokupni sustav unutarnjih kontrola.

Metodologiju, koja mora biti sastavljena u pisanom obliku, odobravaju uprava i revizorski odbor banke. S njezinim sadržajem treba upoznati zaposlenike koji obavljaju funkciju unutarnje revizije. Isto tako, dužnost je voditelja unutarnje revizije da redovito ažurira usvojenu metodologiju rada i procjene rizika.

Na temelju rezultata analize rizika utvrđuje se plan revizije. Planom treba predvidjeti i mogućnost obavljanja izvanrednih revizija, po izričitom nalogu uprave, nadzornog

29.01.07.

odbora, revizorskog odbora ili po procjeni same unutarnje revizije. Plan također treba obuhvatiti i obavljanje revizija provedbe mjera naloženih nakon prethodno obavljene revizije, revidiranje novih proizvoda, novih tržišta i ostalih inovacija kao i obvezu revidiranja svih značajnih aktivnosti i subjekata banke u razumnom razdoblju.

Učestalost provođenja revizija pojedinih područja poslovanja banke treba biti propisana internim aktom banke u skladu s veličinom, opsegom poslovanja i rizicima kojima je izložena.

Plan treba biti realan i treba se redovito preispitivati te ažurirati kad je to potrebno.

Postupci revizije

4.3.7. Za svaku reviziju treba pripremiti program. Program revizije sadrži ciljeve revizije pojedinih područja te daje kratak prikaz koraka nužnih da bi se ti ciljevi i ostvarili. Revizijske postupke treba popratiti radnom dokumentacijom koja mora sadržavati popis obavljenih ispitivanja i zaključke. Radna dokumentacija sastavlja se prema usvojenoj metodologiji.

Zaposlenici funkcije unutarnje revizije dužni su o svakoj obavljenoj reviziji sastaviti pisano izvješće u što kraćem roku. Izvješće se dostavlja rukovoditelju unutarnje revizije i rukovoditelju organizacijske jedinice čije je poslovanje bilo predmetom revizije te ostalim tijelima u skladu s internom hijerarhijom izvještavanja. Uobičajeno je da se sažetak izvješća prosljeđuje upravi i revizorskom odboru banke. Izvješće treba sadržavati barem sljedeće: predmet kontrole, nalaz i preporuke unutarnje revizije, odgovor revidiranog subjekta kao i pitanja o kojima su usuglašeni stavovi. Potrebno je navesti i važnost nedostatka ili preporuke. Ukoliko su revizijom utvrđeni nedostaci, zbog čega banci prijeti nelikvidnost ili insolventnost ili zbog čega je ugrožena sigurnost poslovanja, o nalazu se moraju odmah izvijestiti uprava i nadzorni odbor.

Ukoliko se organizacijska jedinica čije je poslovanje bilo predmetom revizije ne slaže s predloženim preporukama za otklanjanje uočenih slabosti, nepravilnosti i nezakonitosti, treba napisati službeno izvješće upravi i revizorskom odboru.

Organizacijska jedinica čije je poslovanje bilo predmetom revizije treba ispraviti revizijom utvrđene nezakonitosti, nepravilnosti ili nedostatke u zadanim rokovima, a unutarnja revizija prati jesu li preporuke provedene.

Također, unutarnja revizija, osim pojedinačnih izvješća, mora najmanje dva puta godišnje sastavljati i sveobuhvatno izvješće o svom radu i provedenim revizijama. Navedeno izvješće osim popisa obavljenih revizija treba dati pregled svih uočenih

29.01.07.

nedostataka, preporuka (mjera) i aktivnosti za njihovo ispravljanje te informaciju o provedbi tih preporuka na datum izvješća. Izvješće treba uključiti podatke o ostvarenju plana za tu poslovnu godinu s obrazloženjem. Navedeno se izvješće dostavlja upravi, revizorskom odboru i ostalim relevantnim tijelima.

Dodatak 1. Neovisni članovi nadzornog odbora

Neovisnost je nepostojanje bilo kakvog materijalnog sukoba interesa. Pri definiranju neovisnosti osobitu pozornost treba usmjeriti na štetu ili prijetnje koje mogu proizaći iz činjenice da je član uprave ili član nadzornog odbora usko povezan s konkurentom banke.

Definiciju neovisnog člana nadzornog odbora i raznih savjetodavnih tijela koje osniva nadzorni odbor treba prepustiti trgovačkom društvu jer ta kvalifikacija ovisi o njegovim aktivnostima i veličini te okruženju. Dakle, trgovačko društvo treba u pisanom obliku odrediti koje osobine i svojstva čine osobu neovisnom, a kad definira i primjenjuje kriterij neovisnosti, treba se usmjeriti na suštinu, a ne na formu. Ako nema prave definicije neovisnosti, potrebno je opisati situacije (ne iscrpno) koje uključuju odnose ili okolnosti koje se obično prepoznaju kao one koje prouzrokuju ili mogu prouzročiti značajan sukob interesa.

Neovisnost i objektivnost osobito su neophodne za sljedeća područja:

- cjelovitost financijskog i nefinancijskog izvještavanja
- pregled transakcija s povezanim osobama
- imenovanje i razrješenje članova nadzornog odbora, uprave i ključnih izvršitelja
- plaće, naknade i ostale nagrade članovima nadzornog odbora, uprave, višeg menadžmenta i ključnih izvršitelja.

Profil neovisnog neizvršnog ili nadzornog direktora

Odnosi i okolnosti koji se mogu smatrati važnima pri određivanju neovisnosti variraju između država i trgovačkih društava, a i dobra praksa može pokazati koga se može smatrati neovisnim članom. Stanovite su situacije učestale pri određivanju neovisnosti, a procjena neovisnosti pojedinog direktora treba se temeljiti na suštini, a ne na formi. Na nacionalnoj se razini mogu prihvatiti kriteriji navedeni u nastavku, odnosno član se može smatrati neovisnim:

29.01.07.

- ako nije član uprave ili izvršni direktor/menadžer u društvu ili povezanom društvu i ako nije bio na tim položajima u posljednjih pet godina
- ako nije zaposlenik društva ili povezanog društva i nije to bio u posljednje tri godine; iznimka je predstavnik radnika u nadzornom odboru na temelju zakona
- ako ne prima i nije primao znatnu dodatnu naknadu od društva ili povezanog društva, osim naknade za obnašanje funkcije neizvršnog direktora; dodatne naknade uključuju i sudjelovanje u opcijama na dionice ili druge sheme plaćanja, ali ne obuhvaćaju primitak fiksnog iznosa naknade po mirovinskim planovima za prijašnje poslove u društvu
- ako nije predstavljao ili na bilo koji način ne predstavlja dioničara/dioničare koji ima/imaju kontrolni paket dionica
- ako nema ili nije imao godinu dana prije imenovanja značajan poslovni odnos s društvom ili s povezanim društvom ili izravno ili kao partner, dioničar, direktor ili viši zaposlenik tijela koje ima takve odnose; značajni poslovni odnosi obuhvaćaju važne dobavljače robe ili usluga (uključujući financijske, pravne, savjetodavne ili konzultantske usluge), značajne klijente ili organizacije koje primaju naknade od društva ili njegove grupe
- ako nije ili u posljednje tri godine nije bio partner ili zaposlenik sadašnjeg ili bivšeg vanjskog revizora društva ili povezanog društva
- ako nije član uprave ili izvršni direktor/menadžer drugog društva u kojem je član uprave ili izvršni direktor/menadžer društva (banke) član nadzornog odbora i ako nije na drugi način značajno povezan s izvršnim direktorima društva (banke) na osnovi angažmana u drugim društvima ili tijelima
- ako nije član nadzornog odbora više od tri mandata (12 godina)
- ako nije član uže obitelji člana uprave ili izvršenog direktora/menadžera ili osoba u opisanim situacijama.

Neovisni član preuzima (prihvaća) obvezu:

- da održi u svim okolnostima neovisnost svojih analiza, odluka i akcija
- da ne zahtijeva niti prihvaća bilo kakvu nerazumnu pogodnost koja bi mogla kompromitirati njegovu neovisnost

29.01.07.

- da jasno izražava svoje neslaganje u slučajevima donošenja odluka nadzornog odbora za koje smatra da mogu nauditi društvu; kad nadzorni odbor donese odluku s kojom se neovisni član ne slaže, treba objasniti zašto se ne slaže kao i sve posljedice koje proizlaze iz takve odluke; ako napusti položaj, treba objasniti svoje razloge u pismu nadzornom odboru ili odboru za reviziju i, ako je to prikladno, bilo kojem relevantnom tijelu izvan društva.

Dodatak 2. Savjetodavna tijela nadzornog odbora

Tijela koja osniva nadzorni odbor ne zamjenjuju nadzorni odbor. Ta tijela pripremaju preporuke na temelju kojih će nadzorni odbor donositi odluke, dok nadzorni odbor i dalje zadržava punu odgovornost za poduzete odluke i radnje iz svog djelokruga rada. Primarna je uloga savjetodavnih tijela povećati učinkovitost nadzornog odbora jer će odluke koje on donosi biti unaprijed razmotrene i bez materijalnog sukoba interesa.

Neovisni članovi nadzornog odbora ili tijela koja on osniva znatno pridonose donošenju objektivnih odluka u područjima u kojima se ne podudaraju interesi rukovodstva, samog društva i njegovih dioničara, kao što su naknade rukovoditeljima, planiranje nasljednika na određenim pozicijama, bitne promjene u vlasničkoj strukturi, zaštita od preuzimanja, velika preuzimanja i funkcija revizije. Obično se osnivaju sljedeća savjetodavna tijela:

- revizorski odbor
- odbor za naknade
- odbor za imenovanja/korporativno upravljanje/ljudske resurse.

Prema preporukama Europske komisije trgovačka društva koja su izlistana na burzama mogu osnovati manje savjetodavnih tijela. U tom slučaju moraju objasniti zašto su izabrala alternativni pristup i kako taj pristup udovoljava ciljevima tih tijela. U trgovačkim društvima u kojima je nadzorni odbor malen, te funkcije može obavljati cijeli nadzorni odbor ako ima zadovoljavajuću strukturu i potrebne informacije.

Poželjno je da se članovi i predsjedajući član savjetodavnih tijela povremeno rotiraju. Savjetodavna tijela trebaju imati najmanje tri člana, a iznimno najmanje dva u trgovačkim društvima s malim brojem članova nadzornog odbora, između kojih se određuje predsjedajući. Da bi uspješno funkcionirali, savjetodavna tijela trebaju imati dovoljno resursa: zaposlenici im trebaju pružiti sve potrebne informacije, a treba im omogućiti i neovisne profesionalne savjete (izvan društva) iz područja za koja su kompetentni neovisni članovi. Predsjedajući i ostali članovi savjetodavnih tijela prisustvuju sastancima savjetodavnih tijela po pozivu. Savjetodavno tijelo može pozvati ili tražiti da i neki službenici ili stručnjaci prisustvuju njihovim sastancima. Savjetodavna tijela trebaju obavljati svoje dužnosti u skladu s aktom o osnivanju i trebaju redovito izvještavati nadzorni odbor o svojim aktivnostima i postignutim rezultatima.

Procedure rada, koje trebaju postojati za svako savjetodavno tijelo, objašnjavaju njihovu ulogu i ovlasti koje im je, gdje je to dopustivo prema nacionalnom zakonu, delegirao nadzorni odbor. Trgovačko društvo treba najmanje jednom godišnje javno objaviti svoju upravljačku strukturu i prakse upravljanja, postojeća savjetodavna tijela s njihovim članovima te podatke o broju održanih sastanaka, prisutnosti članova na sastancima tijekom godine i glavnim aktivnostima.

U nastavku se opisuju uloge savjetodavnih tijela u skladu s preporukama Europske komisije.

Revizorski odbor

Revizorski odbor nadzire unutarnje i vanjske revizore, odobrava ili preporučuje nadzornom odboru ili dioničarima imenovanje, razrješenje i naknadu vanjskog revizora, nadzire učestalost obavljanja revizije i djelokrug rada unutarnje revizije, prima izvješća unutarnje i vanjske revizije. Također provjerava poduzima li menadžment odgovarajuće i pravodobne korektivne mjere kad unutarnja ili vanjska revizija ustanovi slabosti i nepravilnosti u kontrolama, neusklađenosti s internim politikama, zakonima i regulativom kao i u svim ostalim situacijama na koje su unutarnji ili vanjski revizori upozorili.

Revizorski odbor pomaže nadzornom odboru u sljedećim područjima:

- prati pouzdanost (vjerodostojnost) financijskih informacija i izvješća (pregledava relevantnost i dosljednost računovodstvenih metoda, uključujući i kriterije za konsolidaciju društava u grupi)
- najmanje jednom godišnje revidira sustave unutarnjih kontrola i upravljanja rizicima kako bi se uvjerio da su glavni rizici pravilno utvrđeni, da se njima prikladno upravlja i da se podaci o rizicima objavljuju u skladu s propisima
- osigurava učinkovitost funkcije unutarnje revizije predlažući izbor, imenovanje, razrješenje ili ponovno imenovanje rukovoditelja organizacijske jedinice za unutarnju reviziju i budžet unutarnje revizije te prati reakcije menadžmenta na nalaze i preporuke.

Kad je riječ o vanjskim revizorima, čini barem sljedeće:

- daje preporuke nadzornom odboru za izbor, imenovanje, razrješenje i ponovno imenovanje te uvjete angažiranja vanjskog revizora

29.01.07.

- prati neovisnost i objektivnost vanjskog revizora, a osobito provjerava usklađenosti povezane s rotacijom revizora, iznosom naknade koju društvo plaća revizoru te vodi brigu o ostalim regulatornim zahtjevima
- radi eventualnog sprječavanja sukoba interesa provjerava opseg i razinu ostalih naknada koje je društvo ili grupa platila revizoru; revizorski odbor uspostavlja i primjenjuje u praksi politiku u kojoj je navedeno koje su vrste usluga (osim revizije) dopuštene, a koje nisu
- provjerava učinkovitost procesa vanjske revizije i reakcije menadžmenta na preporuke iz pisma vanjskog revizora upućenog menadžmentu nakon obavljene revizije
- istražuje ima li eventualnih razloga za razrješenje vanjskog revizora.

Za nove članove revizorskog odbora radi se uvodni program, a naknadno treba osigurati stalnu i pravodobnu edukaciju. Svi članovi trebaju imati potpunu informaciju o posebnim računovodstvenim, financijskim i operativnim obilježjima društva. Menadžment treba obavijestiti revizorski odbor o metodama korištenim za evidentiranje značajnih i neuobičajenih transakcija u kojima postoje različiti pristupi. Osobitu pozornost potrebno je obratiti na postojanje ili opravdanost postojanja bilo koje aktivnosti društva u *offshore* zonama i/ili preko jedinica za posebne namjene. Revizorski odbor treba odlučiti kada predsjednik uprave, članovi uprave ili viši menadžeri zaduženi za financije, računovodstvo i riznicu, unutarnji ili vanjski revizori trebaju biti prisutni na njihovim sastancima. Revizorskom odboru treba omogućiti izravan pristup bilo kojoj osobi, ako on to želi. Revizorski odbor treba biti glavno tijelo za kontakt s unutarnjim i vanjskim revizorima. Unutarnja revizija treba informirati revizorski odbor o svom planu i programu rada te slati izvješća ili periodične sažetke izvješća. Također, vanjski revizor treba informirati revizorski odbor o planu i programu svojeg rada, poslati izvješće u kojem opisuje sve odnose neovisnih revizora s društvom ili grupom te pravodobno informirati o svim pitanjima proizašlima iz revizije. Revizorskom odboru, ako on smatra da je to neophodno, društvo treba omogućiti i osigurati financijska sredstva za angažiranje vanjskih pravnih, računovodstvenih i ostalih savjetnika.

Revizorski odbor provjerava udovoljava li društvo internim politikama i procedurama vezanim uz mogućnost zaposlenika da izvještavaju o značajnim neregularnostima žalbom ili anonimnom prijavom te provjerava je li na temelju takvih prijava poduzeta neovisna istraga i odgovarajuće aktivnosti nakon te istrage.

Najmanje dva puta godišnje u vrijeme kad se odobravaju polugodišnja i godišnja izvješća banke, revizorski odbor izvještava nadzorni odbor o svojem radu.

Odbor za imenovanja

Odbor za imenovanja osniva se pri nadzornom odboru. Većina njegovih članova trebala bi biti neovisna. Odbor za imenovanja treba barem:

- odrediti i preporučiti nadzornom odboru kandidate koji udovoljavaju kriterijima za imenovanje na pozicije članova uprave ili ključnih rukovoditelja; prije upućivanja prijedloga nadzornom odboru treba procijeniti vještine, znanja i iskustvo potencijalnih kandidata te pripremiti opis uloga i kapaciteta potrebnih za pojedina imenovanja
- procjenjivati strukturu, veličinu, sastav i rad uprave i nadzornog odbora i davati preporuke za eventualne promjene
- periodično procjenjivati vještine, znanje i iskustvo pojedinih članova uprave, nadzornog odbora i ključnih rukovoditelja te o tome izvještavati nadzorni odbor
- periodično razmatrati pitanja vezana uz planiranje nasljednika.

Osim toga, odbor za imenovanje pregledava politike uprave za izbor i imenovanje višeg menadžmenta, razmatra prijedloge relevantnih strana, uključujući menadžment i dioničare, konzultira upravu kad šalje prijedloge, a osobito u vezi s pitanjima koja se odnose na izvršne direktore/menadžere i viši menadžment. Za obavljanje svojih dužnosti odbor treba imati prikladne resurse uključujući i mogućnost korištenja vanjskih savjeta ili oglašavanja, a mora primati i odgovarajuće podatke iz samog trgovačkog društva.

Odbor za naknade

Odbor za naknade osniva se pri nadzornom odboru. Sastoji se isključivo od neizvršnih direktora i članova nadzornog odbora. Barem većina članova treba biti neovisna. Što se tiče članova uprave i ključnih rukovoditelja, odbor treba barem:

- predlagati nadzornom odboru politiku nagrađivanja za članove nadzornog odbora, uprave i ključne rukovoditelje; te politike sadržavaju sve oblike primanja uključujući fiksnu plaću, sheme nagrađivanja u skladu s postignutim rezultatima, plaćanje premija osiguranja (života, zdravlja, mirovine) i različita terminska plaćanja;

29.01.07.

prijedlozima koji se odnose na nagradu za postignute rezultate prilažu se kriteriji evaluacije koji trebaju biti povezani s dugoročnim interesima društva, njegovih dioničara i ciljevima koje je postavio nadzorni odbor

- predlagati nadzornom odboru pojedinačnu naknadu za člana uprave i ključnog rukovoditelja, koja treba biti usklađena s politikom nagrađivanja i procjenom uspješnosti; odbor treba biti informiran o ukupnoj kompenzaciji direktora iz ostalih društava u grupi
- predlagati nadzornom odboru odgovarajuću formu ugovora o radu za članove uprave i ostalih menadžerskih ugovora
- pomagati nadzornom odboru pri pregledu procesa usklađenosti s postojećim odredbama o objavljivanju naknada/primanja uprave i ostalog menadžmenta
- glede višeg menadžmenta sastavlja opće preporuke upravi i nadzornom odboru o razini i strukturi primanja višeg menadžmenta s obzirom na donesenu politiku nagrađivanja trgovačkog društva te prati razinu i strukturu primanja višeg menadžmenta (društvo treba definirati tko čini viši menadžment).

Kad je riječ o opcijama na dionice i ostalim shemama primanja na osnovi dionica koje se smiju odobriti menadžmentu i ostalim zaposlenicima, odbor barem:

- raspravlja o općoj politici u vezi s odobravanjem takvih shema, osobito opcija na dionice i daje preporuke nadzornom odboru u svezi s tim
- pregledava informacije o pitanjima koja se objavljuju u godišnjem izvješću i prezentiraju dioničarima na godišnjoj skupštini
- savjetuje nadzorni odbor glede izbora između opcija na upis ili opcija na kupnju dionica, opisuje razloge za svoj izbor kao i posljedice koje nosi taj izbor.

Odbor se treba konzultirati s predsjednikom nadzornog odbora i/ili predsjednikom uprave o njihovu stajalištu glede nagrađivanja ostalih izvršnih direktora/menadžera. Odboru treba omogućiti korištenje konzultantskih usluga vezanih uz informacije o tržišnim standardima za sustave nagrađivanja. Odbor je odgovoran za uspostavljanje kriterija za odabir, imenovanje i postavljanje uvjeta za konzultante koji savjetuju odbor, a za to treba dobiti odgovarajuća sredstva od društva.