BANKOVNA KRIZA I STRATEGIJE UPRAVLJANJA KRIZOM – PRIMJER ODABRANE HRVATSKE BANKE

Bebek, Višnjica

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:159853

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

BANKOVNA KRIZA I STRATEGIJE UPRAVLJANJA KRIZOM – PRIMJER ODABRANE HRVATSKE BANKE

Mentor:
Prof. dr. sc. Dejan Kružić

Student:
Višnjica Bebek

Split, svibanj 2017.

SAŽETAK

1 UVOD 4

1.1 Tema rada 4

1.2 Metode rada 4

1.3 Struktura rada 4

2 BANKARSKA KRIZA – SIGNALI I UZROCI 5

2.1 Bankarska kriza 5

2.1.1 Važnost regulatornih reformi 6

2.1.2 Hrvatska 15

2.1.3 Svijet 17

2.1.4 Prijetnja nove krize 18

2.2 Pokazatelji 18

2.3 Signali krize 19

2.4 Uzroci krize 20

3 UPRAVLJANJE KRIZOM 23

3.1 Strategija upravljanja rizicima – sustavi ranog upozorenja 23

3.2 Strategija upravljanja likvidnošću banke 25

3.3 Strategija – adekvatnost kapitala 29

3.4 Fondovi za rješavanje problema u bankama i oporezivanje banaka 30

4 ANALIZA SLUČAJA – odabrana hrvatska banka 32

4.1 Banka - općenito 32

4.2 Politike upravljanja krizom 32

4.2.1 Interni dokumenti - Kategorizacija klijenata 32

4.2.2 Interni dokument - Politika upravljanja krizom 33

4.3 Upravljanje rizicima 38

4.3.1 Upravljanje kreditnim rizicima 39
4.3.2 Upravljanje tržišnim rizicima 40
4.3.3 Upravljanje Operativnim rizicima 41
5 ZAKLJUČAK 47
LITERATURA 49
POPIS TABLICA 51
POPIS SLIKA 51
SAŽETAK 52
SUMMARY 53

1 UVOD

1.1 Tema rada

Tema završnog rada je pojava bankovne krize u bankarskom sustavu i odabir strategije upravljanja krizom u bankarstvu općenito i na primjeru banke u Hrvatskoj.

Cilj je analizom stručne literature i ostalih dostupnih materijala identificirati učinkovite strategije upravljanja krizom u banci. Rješavanje problema odabira najučinkovitije strategija ovisi o tome jesmo li, odnosno, hoćemo li na vrijeme prepoznati vrstu krize, signale i utvrditi uzroke.

1.2 Metode rada

Znanstvene metode korištene u izradi ovog rada su metoda deskripcije, analize, sinteze, indukcije, dedukcije, klasifikacije i komparacije. Sve navedene metode prikladne su iz razloga što se na osnovu analize signala i uzroka kriza iz povijesti mogu izvesti zaključci i napraviti komparacija svih kriza te uz primjenu i drugih mogu se pokušati napraviti točnija predviđanja u vezi pojave sljedećih kriza ili odabira učinkovitijih strategija. Metodom deskripcije definirani su i pojašnjeni osnovni pojmovi vezani uz bankarsku krizu te strategije upravljanja krizom.

1.3 Struktura rada

Rad je koncipiran u nekoliko cjelina. U uvodu je ukratko opisan predmet rada kao i odabir primijenjenih znanstvenih metoda. Prvom cjelinom rada obradit će se pojam i vrste pojavnosti bankarske krize, te će se pokušati identificirati najčešći signali i uzroci.

U drugoj cjelini rada naglasak je na strategijama koje su se pokazale učinkovite u upravljanju krizom ili koje su preporučene kao interesantne strategije upravljanja krizom u bankama.

U trećoj cjelini opisana je analiza slučaja na primjeru odabrane hrvatske banke. Prikazat će se na koji način su određene i uspostavljene strategije upravljanja krizom i kako je Banka pripremljena za slučaj izbijanja i obrane od krize.

Zadnja cjelina odnosi se na zaključak rada, nakon kojeg slijedi popis korištene literature, popis tablica i slika. Na samom kraju rada nalazi se i sažetak na hrvatskom i na engleskom jeziku.

2 BANKARSKA KRIZA – SIGNALI I UZROCI

Stanley Fischer, ekonomist i podpredsjednik Federal Reserve System, US, na sastanaku guvernera, 2013. izjavio je:

"Do prije nekoliko godina bili smo vrlo popularni, iako je malo tko razumio što točno radimo, danas znaju malo više, ali smo postali prilično nepopularni."

2.1 Bankarska kriza

"Bankarska kriza pojam je kojim se opisuje ili bankrot pojedinačne banke ili kolaps cijelog bankarskog sustava. U ekonomskoj se literaturi pojam bankarska kriza ipak češće koristi za opisivanje sustavnih kriznih epizoda koje dovode do kolapsa velikih banaka ili većeg broja banaka sa značajnim udjelom u ukupnoj bankarskoj aktivi." [1]

Banke kao kreditne institucije (termin karakterističan za zakonodavstvo EU) ulažu sredstva u kreditne i nekreditne plasmane fizičkim i pravnim osobama da bi ih prema ugovorenim rokovima zajedno s obračunatim kamatama i naknadama naplatile. Korisnici kredita i izdavatelji vrijednosnih papira iz objektivnih ili subjektivnih razloga, ponekad dolaze u situaciju nemogućnosti ispunjenja ugovornih obveza prema bankama. To znači, da je svako ulaganje više ili manje rizično. Osim s rizikom naplate potraživanja, banke se u svojem poslovanju suočavaju i s nenadanim promjenama valutnih tečajeva, kamatnih stopa, cijena vrijednosnica itd., dakle s mnoštvom svakodnevnih rizika, koji mogu uzrokovati nepovoljne učinke na račun dobiti i gubitka, novčane tijekove i vrijednost banke. Da bi se banke mogle zaštititi od nepovoljnih učinaka raznovrsnih rizika trebaju ih prethodno identificirati, mjeriti i njima upravljati. Međutim, kako rizike nije uvijek moguće predvidjeti i eliminirati njihov štetni utjecaj, banke moraju imati dostatan jamstveni kapital iz kojeg će moći pokriti neočekivane gubitke ukoliko tekući prihodi nisu dostatni, i dalje nastaviti redovno poslovati.

Bankovni sustav utječe na stabilnost cijelog financijskog i često i sveukupnog gospodarskog i društvenog sustava. Povremene krize bankovnih sustava i propadanja banaka izazivaju novčane štete ali i šire negativne ekonomske posljedice kao što su smanjenje ponude kredita privredi, kolaps platnog sustava i slične pojave.

[1]Ahec-Šonje,A.: Analiza osjetljivosti bankarskog sustava...;Ekonomski pregled, 53 (9-10) 807-848 (2002)

Isto tako banke su osjetljive na "sistemski rizik" do kojeg dolazi jer su poslovne banke međusobno povezane kreditima koje jedna drugoj odobravaju za održavanje svakodnevne likvidnosti, platnim prometom, deviznim poslovanjem i dr. načinima suradnje te se problemi jedne banke lako prenose na druge, inače, zdrave banke.

Suvremene ekonomske teorije razvijaju stav o postojanju snažne interakcije između financijske i bankovne krize jer razni nepredviđeni događaji mogu poremetiti financijsku stabilnost dužnika banaka ili uzrokovati poremećaj na tržištima kapitala. Osjetljivost financijskih sustava zbog snažne financijske liberalizacije i zbog slabog i nerazvijenog institucionalnog okvira rezultira i pojavom poremećaja u bankarskom sektoru.

Optimistična očekivanja u vrijeme ekonomskog uzleta uvijek potiču kreditnu aktivnost banaka usljed čega, zbog ulagačkog optimizma, podcjenjivanja informacija i/ili moralnog hazarda, one mogu pasti u klopku financiranja projekata sa slabijim dugoročnim izgledima. "U takvim uvjetima one postaju ranjive na nepredvidivo kasnije pogoršanje financijske situacije svojih dužnika, posebno ako dođe do smanjenja vrijednosti imovine, bez obzira radi li se o imovini banke ili, pak, o vrijednosti kolaterala." [2]

Upravo to se dogodilo i kod pojave krize u 30-tim godinama 20. stoljeća i najnovije koja je krenula 2007./2008. godine. Dostupnost kredita u obje krize omogućila je potrošačima kupnju uglavnom velike količine vrijednosnh papira i/ili nekretnina uz hipoteke (založno pravo). Također, pojavili su se i novi proizvodi na financijskim tržištima koji su se mogli kreditirati putem banaka (*margin krediti*).

Nemogućnost vraćanja kredita odnosno nenaplativost zajmova dovodi do slabljenja bankarskog sektora padom likvidnosti i posljedično se odražava na smanjenje potrošnje i investicija odnosno dovodi do smanjenja ukupnih gospodarskih aktivnosti i nezaposlenost.

Pojavom bankarske krize dolazi do nepovjerenja javnosti u bankovni sustav i dolazi do naglog povlačenja sredstava što dovodi do problema u bilancama banaka i ukupno u funkcioniranju bankovnog sustava.

2.1.1 Važnost regulatornih reformi

Početkom ovog tisućljeća, u modi je bio takozvani "soft touch regulation" (meka regulacija), promoviran prvenstveno iz bankarskog centra Europe i svijeta. Mnogi su promovirali ideju da

[2] Ahec-Šonje, A.: Analiza osjetljivosti bankarskog sustava...;Ekonomski pregled, 53 (9-10) 807-848 (2002)

je najbolja vrsta regulacije bankovnog sustava - samoregulacija. U SAD-u, pak, bila je prisutna fragmentacija regulatornog aparata na mnoštvo institucija, često bez dovoljne ekipiranosti, koordinacije i jasne nadležnosti.

Nisu, naravno, svi u to vrijeme bili uvjereni da je takav pristup meke regulacije bankovnog sektora najbolji put, no moć utjecaja najvećih financijskih centara učinila je svoje.

Godine 2004. usvojen je takozvani Basel II standard regulacije banaka. On se pokazao neadekvatnim tijekom krize, budući da je količina kapitala koji su banke držale bila premala, a upravljanje rizicima neadekvatno.

Kada je prvi put, početkom krize 2007. godine, taj deregulirani sustav stavljen na stress-test, pokazao se potpuno neadekvatnim. To je učinilo bolno očitom potrebu za reformom regulatornog okvira i od tada ona traje.

Njena ideja je, od početka, manje rješavanje akutnih kriznih problema, a više uspostavljanje čvršće regulacije bankovnog sustava koja će smanjiti mogućnost izbijanja velike financijske krize poput ove s čijim posljedicama smo i dalje suočeni. [3]

Regulatorne reforme imaju više ciljeva, a najvažniji su:

- Veća kapitaliziranost, a manja zaduženost banke = stabilnost banke
- Razviti otpornost u smislu više adekvatnosti kapitala i strože kontrole rizika (definiranje kriterija po kojima će se provesti ocjena rizičnosti aktive)
- Transparentnost poslovanja
- Regulirati i druga područja financijskog sustava koji su direktno ili indirektno povezani s bankama, a koji su do sada bili ili slabo ili nikako regulirani.

2.1.1.1 Basel regulativa

Zbog velikog broja financijskih institucija koje su u posljednjim desetljećima propale zbog otežanog poslovanja i banke i regulatori povećali su pozornost prema upravljanju bančinim rizičnim izloženostima.

Osim izloženosti kreditnom riziku, kao početno utvrđenom riziku, s vremenom dolazi i do svjesnosti banaka o izloženosti i valutnim rizicima. Napr. u Hrvatskoj su depoziti (stanovništva, poduzeća) uglavnom vezani uz strane valute, posebno Euro.

[3] http://old.hnb.hr/govori-intervjui/govori/hgovor-vujcic-16-5-2013.pdf, {pregled. 14.11.2016.}

U slučaju aprecijacije strane valute u odnosu na kunu, banke bi potencijalno mogle biti izložene dodatnom kreditnom riziku. Kako je toga svjestan i regulator (HNB), regulativom zahtjeva višu stopa izdvajanja kapitala.

Također, u zadnje vrijeme sve više se vodi briga i o operativnim rizicima.

Iz tog razloga počela se razvijati i jača međunarodna regulativa upravljanja rizicima preko Baselskih standarda.

Cilj te regulative je adekvatnije upravljanje rizičnim izloženostima i adekvatniji sustav izdvajanja kapitala za rizike

Basel regulativa propisuje pokrivanje rizika kojima su izložene financijske institucije kapitalom, a donosi ju Basel Committee on Banking Supervision (Bazelski odbor).

Basel Committee on Banking Supervision sastaje se u Bank for International Settlements (BIS) u Baselu. Otuda i potječe naziv regulative Basel. BIS je osnovana 1930. u Baselu, i najstarija je međunarodna financijska institucija. Bazelski odbor sa sjedištem u Baselu osnovan je 1975. godine od strane guvernera G-10 zemalja.

Cilj Odbora je uskladiti bankarski nadzor na međunarodnoj razini te stvarati preduvjete za intenziviranje međunarodne konkurencije banaka.

Basel I

Prethodnica Baselu II je regulativa o adekvatnosti kapitala tzv. Odluka o adekvatnosti kapitala (Basel I). Basel I izdana 1988. godine. Njegova glavna značajka je činjenica da je dao definiciju jamstvenog kapitala i okvir da jamstveni kapital treba pokrivati 8% rizika. Dakle, identificirana je uloga kapitala, te su definirani dijelovi kapitala (osnovni, dopunski, kratkoročno subordinirane obveze).

Bazelski sporazum o kapitalu iz 1988. godine, imao je vrlo pozitivan učinak na visinu kapitala banaka, odnosno zaustavio je negativan trend smanjivanja i doveo do povećanja kapitala banaka. No ipak, protekom vremena Basel I nije uspio adekvatno odgovoriti na sva bitna pitanja. Stoga je uvelike izmijenjen 1996. godine kada su u njega uključeni kapitalni zahtjevi za tržišne rizike. Cijeli proces ka „stvaranju“ Basela II započeo je u lipnju 1999. kada je Bazelski odbor službeno objavio prvi prijedlog Novog kapitalnog standarda (The New Basel Capital Accord) koji će zamijeniti Basel I. (CP1).

Basel II

Basel 2 predstavlja novi koncept izračunavanja adekvatnosti kapitala banke, nudeći pri tom nova pravila u mjerenju i upravljanju rizicima kojima je banka izložena u svom poslovanju.

Sustav adekvatnosti jamstvenoga kapitala, kao regulatorni zahtjev prvog stupa bazelskog standarda, propisuje obvezu izračuna kapitalnih zahtjeva za kreditni, tržišni i operativni rizik, i to primjenom propisanih metoda. No, kako navedeni rizici nisu svi rizici kojima je kreditna institucija u svom poslovanju izložena, u drugom stupu bazelskog standarda od kreditnih se institucija zahtijeva da samostalno odrede potreban interni kapital ovisno o rizicima kojima su izložene ili će biti izložene. Pri toj procjeni kreditne institucije mogu se koristiti interno razvijenim metodologijama procjene kapitalnih zahtjeva. Interni kapitalni zahtjevi kvantifikacija su rizika kojima su kreditne institucije izložene. Od kreditnih institucija zahtijeva se da održavaju razinu raspoloživoga internoga kapitala dostatnu za pokriće internih kapitalnih zahtjeva.[4]

Povećanjem minimalne stope adekvatnosti jamstvenoga kapitala Republika Hrvatska je iskoristila nacionalnu diskreciju koja je omogućavala propisivanje stope adekvatnosti jamstvenoga kapitala više od 8%, koliko je propisano Direktivom o kapitalnim zahtjevima.

Tablica 1.
Stopa adekvatnosti kapitala hrvatskih banaka
na dan 31.12.2010.

[4] HNB: Bilten o bankama, HNB, br. 23, str. 3

Banke	Adekvatnost kapitala u %
Banka Splitsko-Dalmatinska d.d.	19,7
Centar banka d.d.	13,36
Credo banka d.d.	12,98
Erste und Steiermaerkische bank d.d.	15,05
HPB d.d.	16,82
Kreditna banka Zagreb d.d.	16,67
Hypo Alpe-Adria bank d.d.	28,55
Privredna banka Zagreb d.d.	20,03
Raiffeisenbank Austria d.d.	17,84
Zagrebačka banka d.d.	18,48
Volksbanka d.dd.	28,71
Societe Generale-Splitska banka d.d.	14,95

Izvor: HNB, Bilten o bankama, br. 22, 2011.,str.70-102

Iz priložene tablice može se uočiti da su sve veće hrvatske banke imale veću stopu adekvatnosti kapitala od propisane Zakonom, što znači da hrvatske banke nisu imale problem dokapitalizacije u situaciji kada je kapital postao skup i kada je povrat na kapital banaka pao na jednoznamenkaste razine ili je bio negativan.

Tablica 2.

Stopa adekvatnosti kapitala država u regiji

Država	**Adekvatnost kapitala %**
Srbija	21,4
Turska	20,1
Hrvatska	**18,9**
Bugarska	17,6
Makedonija	16,4
Ukrajina	15,3
Rumunjska	14,7
Latvija	14,3
Češka	13,4
Poljska	13,3
Mađarska	12,9
Španjolska	9,7
Italija	8,2

Izvor: Centralne banke, DB research, moj-bankar.hr

Od zemalja uzetih u razmatranje (zemlje u regiji) u ovoj analizi najvišu stopu adekvatnosti kapitala imala je Srbija sa stopom od 21,4%, a slijedila je Turska sa stopom od 20,1%. Hrvatska se na ovoj tablici našla na trećem mjestu 18,9%. Slijede Bugarska, Makedonija i Ukrajina, sve sa stopom većom od 15%. Na samom začelju nalaze se španjolske i talijanske banke koje su imale relativno niske stope ispod 10%.

Stopa adekvatnosti kapitala, nakon što je dosegnula maksimum od 22,3 posto u drugom kvartalu 2015., u trećem tromjesečju je pala na 19,9 posto, kao posljedica troškova vezanih uz

konverziju kredita u švicarskom franku. U posljednjem kvartalu 2015. godine stopa adekvatnosti kapitala ponovno je blago porasla na razinu od 20,7 posto. [5]

Naime, prenizak kapital banke stvara mogućnost nesposobnosti apsorpcije gubitaka, veću vjerojatnost bankrota, te ugrožavanje depozitara. S druge strane, previsoki kapital onemogućuje ostvarivanje dovoljno visoke razine povrata na izvore sredstava, te time dovodi i do problema profitabilnosti poslovanja.

Samo prihvaćanje Baselskih standarda nije obveza, već slobodan izbor svake države. Od 1988. godine do sada više od 100 zemalja u cijelosti ili djelomično primijenilo je Basel I. I u odnosu na Basel 2 strategije pojedinih zemalja se razlikuju.

Ključne dijelove Basel II smjernica čine tri stupa:

Stup 1 = Minimalni kapitalni zahtjevi

Stup 2 = Supervizorski nadzor nad adekvatnosti kapitala

Stup 3 = Tržišna disciplina (javno obznanjivanje podataka)

Želja je Baselske regulative da proces nadzora uz osiguravanje adekvatnosti kapitala banaka potakne banke na razvoj i primjenu boljih tehnika upravljanja rizicima.[6]

Budući da se pretpostavlja da će banke postupno razrađivati, usvajati i primjenjivati vlastite sustave za mjerenje kreditnog, tržišnog i operativnog rizika i na taj način nastojati afirmirati pojedinačni rizični profil banke, prijeti opasnost da se razina potrebnog kapitala smanji. U slučaju nastalih problema takva bi situacija ugrozila stabilnost ne samo pojedine banke, već i ukupnog bankovnog sustava. Zato je Bazelski komitet usvojio četiri načela supervizijskog nadzora bankovnog sustava kojima se postavljaju obveze bankama i supervizorima.

- banke trebaju imati utvrđene politike i procedure za procjenu ukupnog kapitala potrebnog za zaštitu od nastupanja mogućih rizika u poslovanju kao i strategije održavanja razine tog kapitala.
- supervizori trebaju vrednovati i nadzirati bančine interne sustave procjene rizika, provođenje usvojenih metodologija i poduzimati odgovarajuće mjere, ako uprava

[5] http://lider.media/aktualno/tvrtke-i-trzista/poslovna-scena/banke-u-2015-s-gubitkom-od-43-mlrd-kn-udio-losih-kredita-166-posto/, {pregleda 14.11.2016.}
[6] http://oliver.efos.hr/nastavnici/nsarlija/projekti/doc/Kratak%20pregled%20Basela%202.pdf

banke ne upravlja rizicima na zadovoljavajući način, pa prijeti opasnost da će neočekivani gubici ugroziti kapital banke.

- supervizori očekuju da će banke poslovati iznad razine potrebnog kapitala i da će imati sposobnost da od banaka traže održavanje razine kapitala iznad minimuma. U tom smislu središnje banke mogu utvrditi stope minimalne adekvatnosti kapitala više od one koju preporučuje Bazelski komitet. Isto tako stopa adekvatnosti kapitala pojedine banke koja je veća od propisane može biti jedan od indikatora sigurnosti i kvalitete banke.
- očekuje se da supervizori prate poslovanje svake banke te interveniraju u ranoj fazi ukoliko utvrde da se stopa adekvatnosti kapitala smanjuje. Brza akcija supervizora treba spriječiti opadanje kapitala ispod potrebnog minimuma i približavanje banke zoni insolventnosti.

Primjenjujući u praksi navedena četiri načela poslovne banke, svaka pojedinačno, i središnja banka kao njihov supervizor osigurat će stabilan i pouzdan bankovni sustav.[7]

Basel III

Rezultat financijske krize koja je trajala od 2007.-2010. je stvaranje novog regulatornog okvira Basel III kojim bi se propisala nužnost sveobuhvatnih reformskih mjera u vezi jačanja regulacije, nadzor i upravljanja rizicima u bankarskom sektoru.

Te mjere imaju za cilj poboljšati sposobnost bankarskog sektora da apsorbira šokove koji proizlaze iz financijskih i ekonomskih kriza, poboljšanje upravljanja rizicima te povećanje transparentnosti banaka.

Prema Baselu III banke bi uvijek trebale imati dovoljno kapitala da mogu izdržati 30 dana krize likvidnosti te ta kapitalna pričuva treba 100% odgovarati mogućim gubicima banke.

Basel III je stavio naglasak na kvalitetu kapitala, remuneracijske politike (plaće i bonusi) te uveo novi okvir za upravljanje rizikom likvidnosti (osiguranje kratkoročne i strukturne likvidnosti).

Nivo kapitala koji je prema Baselu II utvrđen kao sekundarni kapital se postupno ukida. Kapital koji je služio za pokriće tržišnog rizika zamjenjuje se sa "zaštitnim slojem kapitala" čija kvaliteta mora biti jednaka osnovnom kapitalu. Služi kao sigurnost osnovnog kapitala u

[7]http://www.scribd.com/doc/71588400/Jamstveni-Kapital-Hrvatskih-Banaka-u-Svijetlu-Novih-Bazelskih-Standarda-skripta

vrijeme financijskih kriza i povećava se što predstavlja dobar obrambeni mehanizam za potencijalne šokove u budućnosti.

Baselom III uvodi se i koeficijent zaduženosti kao dopunska mjera okvira rizičnosti Basela II s ciljem sprječavanja prekomjerne zaduženosti u bankarskom sektoru.

Prema podacima[8] Ernst and Young ankete o unaprjeđenjima i izazovima u području upravljanja rizikom donesena su područja najvećeg napretka, te područja gdje je potrebno ostvariti dodatni napredak.

Područja najvećeg napretka su:

- povećani nadzor odbora nad rizikom,
- izvršene prilagodbe da se izvrši alokacija kapitala na poslovne jedinice,
- izmijenjen pristup upravljanju rizikom likvidnosti,
- implementirano novo testiranje na "stres"
  Stres test je alat kojeg koriste komercijalne financijske institucije, regulatori i središnje banke kako bi testirali izdržljivost individualnih banaka, ali i cjelokupnih bankarskih sustava na promjene u ekonomskom okruženju

Područja gdje je potrebno ostvariti dodatni napredak su:[9]

- revidiranje shema naknada,
- pojačanje poklanjanja pažnje kulturi rizika,
- povećanje fokusnog apetita za rizik,
- unaprjeđenje transparentnosti rizika.

Mnogi očekuju da će banke nastojati prebaciti novonastale troškove na klijente u svrhu ostvarivanja dosadašnjih zarada te to smatram negativnom stranom Basela III. Također, iako će bankarski sektor pod utjecajem Basela III postati sigurniji, doći će i do sve većih kreditnih troškova i smanjene dostupnosti što bi moglo usporiti gospodarski rast. [10]

---

[8]Jackson, P. Basel III –Problemi implementacije. http://siteresources.worldbank.org/EXTCENFINREPREF/Resources/4152117-1270824012230/6954188-1306236058192/Patricia_Jackson_BaselIII_issues_May262011_BosnianSerbian.pdf

[9]http://siteresources.worldbank.org/EXTCENFINREPREF/Resources/4152117-1270824012230/6954188-1306236058192/Patricia_Jackson_BaselIII_issues_May262011_BosnianSerbian.pdf {pregledano 24.03.2017}

[10]http://www.racunovodja.hr/33/pregled-basela-iii-i-mogu-c-utjecaj-na-hrvatski-bankovni-sustav-uniqueidRCViWTptZHJ3hZAWP4cu4iF8n9AhhJhl/

2.1.2 Hrvatska

2.1.2.1 Kriza 1990-1993.

Kao osnovne uzroke krize bankarskoga sustava u razdoblju 1990.-1993. možemo navesti naslijeđe bivšega sustava, način provedbe pretvorbe i privatizacije, utjecaj ekonomske politike koja se u uvjetima monetarne nesamostalnosti (do svršetka godine 1991.), rata i nemogućnosti da fiskalnom politikom prikupi odgovarajuća sredstva koristila bankovnim sustavom kao alternativnim izvorom financiranja za ostvarenje ciljeva države.
Te su banke u socijalizmu morale poslovati kao financijski servis poduzeća, često izvrgnut političkim pritiscima, a to je za rezultat imalo gomilanje dugova, nepodmirenih potraživanja i loših zajmova u portfelju tih banaka. [11]

Ključnim uzrocima problema u hrvatskom bankovnom sustavu označene su tri situacije:

- Prvi je loša kreditna politika pojedinih banaka koja se nije bazirala na komercijalnim kriterijima i procjeni rizika pa je rezultirala lošom kvalitetom njihove aktive.
- Drugi su previsoke kamatne stope.
- Treći je uzrok nedovoljno iskustvo u procesima pripajanja, spajanja, postupka stečaja ili likvidacije banaka i ima veliku težinu u formiranju bankarske krize u Hrvatskoj. [12]

Pojava kriznih situacija u pojedinim bankama, nalagala je da se spriječi nastanak i širenje panike, da se zaustavi povlačenje depozita i da se vrati povjerenje u bankovni sektor. Stoga je, sredinom 1998. godine, donijeta odluka o povećanju iznosa osigurane štednje s dotadašnjih 30 do 50 tisuća kuna na 100 tisuća kuna (danas 100.000,00 EUR[13])

2.1.2.2 Kriza 1994-2000

Razlog su za krize bankarskog sustava nakon godine 1993., osim procesa privatizacije i nastavka pritiska vlasnika banaka (države ili privatnih vlasnika) na uprave banaka u području plasmana, i fiskalna, monetarna i tečajna politika. Kombinacija tih politika najprije je dovela u veoma težak položaj poduzeća, a zatim je dovela u pitanje i funkcioniranje bankarskoga sustava.

[11] Družić, G.: „Bankarski sustav“, znanstveni rad, HAZU, 2001.g., str.295-297
[12] HNB: „Bankovni sektor u Republici Hrvatskoj“, godišnja publikacija 1998.g.
[13] http://www.dab.hr/osiguranje-depozita/pitanja-i-odgovori

Kao jedan od mogućih odgovora na nastale probleme u hrvatskome gospodarstvu, koji se posve jasno očituju u funkcioniranju bankarskoga sustava, Vlada poduzima sanaciju banaka, koja je izravno i neizravno predstavljala saniranje trgovačkih društava - banaka i dužnika.

Stečaj banaka i štedionica stvorio je državi, odnosno Državnoj agenciji za osiguranje štednih uloga i sanaciju banaka (DAB), obvezu isplate osigurane štednje štedišama.

U tijeku 1998. započela je isplata štedišama Vukovarske banke i Građanske štedionice. U godini 1999. otvoren je stečaj nad sedam banaka i jednom štedionicom: Ilirija banka, Komercijalna banka, Glumina banka, Županjska banka, Neretvanska gospodarska banka, Invest štedionica i Promdei banka.

U travnju 2000. otvoren je stečajni postupak nad Hrvatskom gospodarskom bankom, u lipnju nad Agroobrtničkom bankom i Trgovačko turističkom bankom.

Nakon svih troškova, sanirane banke u tom razdoblju prodaju se stranom kapitalu (PBZ, Riječka banka, Splitska banka), usljed čega dolazi do dodatnih troškova i to za savjetničke naknade. [14]

"Troškovi dviju velikih bankarskih kriza u Hrvatskoj od njezina osamostaljenja stajale su oko 5,5 milijardi dolara (oko 44 milijarde kuna). Tu je procjenu iznio guverner Hrvatske narodne banke Marko Škreb, koji prvu krizu smješta u razdoblje od 1991. do 1996, a drugu na početak 1998, s krizom Dubrovačke banke. Prvi veliki trošak bankarskih kriza jest izdavanje tzv. velikih obveznica god. 1991, koji se procjenjuje na 990 milijuna dolara. Drugi je pretvaranje tzv. stare devizne štednje u javni dug 1992, u iznosu 3,19 milijardi dolara. Slijedi razdoblje 1995/96. i sanacija četiriju banaka: Slavonske, Riječke, Splitske i Privredne banke Zagreb - čiji se trošak procjenjuje na 473 milijuna dolara. Tako se sveukupni trošak prve bankarske krize od 1991. do 1996. okvirno procjenjuje na 4,653 milijardi dolara."

Troškovi propadanja banaka uvijek su veći za društvenu zajednicu nego za njihove vlasnike jer banke posluju s tuđom imovinom.

U svom izlaganju guverner Boris Vujčić rekao je da je trošak bankovne krize prve polovice 90-tih godina iznosio je oko 30% BDP-a, a krize manjih i srednje velikih banaka krajem 90-tih oko 5% BDP-a. [15]

[14] Družić, G.: Bankarski sustav 311, Ekonomski pregled, str. 52 (3-4) 293-313 (2001)
[15] Vujčić, B.: Konferencija Hrvatskog novčanog tržišta, Opatija, 16.svibnja 2013.

2.1.2.3 Kriza 2007./2008 - ..

Snažniji kreditni lom izbjegnut je zbog relativno visoke razine kapitalizacije banaka prije krize, kao i zbog zadržavanja visoke razine kapitalizacije tijekom krize. Za razliku od situacije u Hrvatskoj, vodeće banke u SAD i EU i nekim zemljama Nove Europe (npr. Baltičke zemlje) suočile su se s većim rizicima i puno većim padom dobiti. Kriza je pokazala da je bankovni sustav u Hrvatskoj i još nekim zemljama Srednje i Istočne Europe imao stabilizirajući karakter, a ne karakter akceleratora krize kao što se mislilo na njezinu početku.[16]

Prema Baselu 2, koji je objavljen u lipnju 2004. g., preporučena stopa adekvatnosti kapitala bila je 8%. Republika Hrvatska je 2008. donijela Zakon o kreditnim institucijama kojim je iskoristila nacionalnu diskreciju koja omogućuje propisivanje stope adekvatnosti jamstvenog kapitala više od 8% koliko je propisano Direktivom o kapitalnim zahtjevima.

Hrvatski Zakon o kreditnim institucijama iz 2008.[17] g. propisuje da jamstveni kapital banke – koji se sastoji od temeljnog kapitala (uplaćene dionice ili poslovni udjeli, zadržana dobit) i dijela dopunskog kapitala mora iznositi najmanje 12% od ukupnog iznosa aktive i aktivnih izvanbilančnih stavaka banke, raspoređenih i ponderiranih po stupnjevima rizika.

Međutim, bez obzira na visoku kapitaliziranost banaka za vrijeme zadnje krize treba imati na umu da banke dijele sudbinu gospodarstva i da s određenim vremenskim pomakom i one sljede njegovu sudbinu.

2.1.3 Svijet

Otegotna okolnost, koja pridonosi svjetskim razmjerima krize, svakako predstavlja globalizacija, koja je u datim uvjetima deregulacije i liberalizacije dovela do neželjenih posljedica.

Živimo u razdoblju kada se većina bogatstva generira i oplođuje u financijskom sektoru.

U razdoblju između 1970. – 2007. svijet je pogodilo 124 bankarskih kriza, 208 tečajnih kriza (prilikom kojih je nominalna deprecijacija valute bila najmanje 30%), te 63 dužničkih kriza. [18]

[16] HUB Analize: Kako su banke ublažile krizu 2008.-2010., rujan 2010.
[17] NN, Zakon o kreditnim institucijama, NN, br. 32, 2008.g.
[18] IMF: System Banking Crises: A New Database, Washington D.C., November 2008; str. 7.

2.1.4 Prijetnja nove krize

"Pritisak na bankarski sektor posljedica je zabrinutosti investitora zbog nekoliko razloga, a prvi je oštar pad cijena nafte i sirovina, izazvan padom potražnje zbog usporavanja rasta globalnog gospodarstva.

Pad cijena nafte i sirovina počinje se prelijevati na financijski sustav kao što je kolaps cijena nekretnina uzdrmao taj sektor 2008. godine.

Velike globalne naftne i rudarske kompanije imaju goleme dugove, pa financijskom sustavu prijete veliki gubici ako se nastavi razdoblje niskih cijena nafte i sirovina.

Američke banke, kao što su Wells Fargo, JPMorgan Chase i Citigroup, imaju milijarde dolara kredita plasiranih u energetski sektor i u posljednje vrijeme izdvajaju stotine milijuna dolara u rezerve zbog mogućih gubitaka na kreditima naftnom i plinskom sektoru.

Upozoravaju i da bi politike najvećih središnjih banaka u svijetu mogle povećati probleme. U okruženju s kamatama na gotovo nula posto bankama je teško zarađivati na razlici između kamata na depozite i kamata na kredite. Uobičajeno se smatra da rekordno niske kamate pomažu bankama, no čini se da mnogima to zadaje probleme.

Tako, primjerice, ulagače najviše zabrinjava profitabilnost europskih banaka, s obzirom da rekordno niske kamate blizu nula posto vrše pritisak na kreditne marže i podržavaju kroničnu krizu profitabilnosti banaka.

Tim više što su neke zemlje, poput Švicarske, uvele negativne kamate što znači da banke moraju plaćati kamate na depozite koje drže na računima u središnjim bankama."[19]

2.2 Pokazatelji

Dva su osnovna pokazatelja bankarske krize, i to:

1. "bank run" - navala štediša na banke, loša realizacija bankarskih potraživanja
2. Spajanje, preuzimanje, zatvaranje

Problemi i poteškoće u praćenju vremenskog tijeka krize javljaju se zbog zakašnjelih signala budući problemi u bankama nastaju puno ranije nego što će doći do pripajanja drugoj instituciji ili zatvaranja.

Program sanacije banke ili zatvaranje predstavlja vrhunac krize.

[19] http://www.vecernji.hr/gospodarstvo/prijeti-li-nova-kriza-banaka-1058713

2.3 Signali krize

Prema Ahec-Šonje sve je raširenije shvaćanje prema kojem financijska liberalizacija prethodi brojnim bankarskim problemima koji pak često prethode platno-bilančnim poremećajima i pomažu u predviđanju valutnih kriza, te nema dovoljno empirijskih dokaza da bi se mogla utvrditi i obrnuta povezanost, tj. da valutne krize potiču bankarske poremećaje.

Signalni je pristup moguće razviti samo ako je u prošlosti gospodarstvo iskusilo bilo valutnu, bilo bankarsku krizu na temelju kojih je moguće izvršiti ex-post analizu ponašanja pojedinih ključnih varijabli i makroekonomske pozadine tih poremećaja.

Tablica 3.
Potencijalni navješćujući indikatori valutne krize

1.devizne rezerve	8. novčani multiplikator
2. uvoz	9. krediti/BDP, indeks BDP
3. izvoz	10. realne pasivne kamatne stope
4. uvjeti trgovine (odnos jedin. vrijed. izvoza i uvoza	11. odnos nominalnih aktivnih i pasivnih kamatnih stopa u zemlji
5. odstupanje indeksa realnog tečaja od trenda (%)	12. stanje depozita u komercijalnim bankama (nominalno)
6. razlika izmedu domaćih i inozemnih realnih kamatnih stopa na depozite (realni kamatni diferencijal)	13. međunarodne rezerve
7. novčana ravnoteža	15. indeks cijena dionica

Izvor: Kaminsky, Lizondo i Reinhart (1997), str. 473-500

Na kraju svog istraživanja autori sugeriraju da je za uspješan sustav signaliziranja krize potrebno obraditi veliki broj informacija i pratiti ponašanje brojnih ekonomskih pokazatelja, jer se simptomi kriza pojavljuju u različitim područjima ekonomskog života. Pritom smatraju da bi se najveća pažnja trebale obratiti na indikatore koji su se pokazali najpouzdanijima u najavi valutnih kriza u posljednjih 25 godina (primjenom signalnog pristupa), a riječ je o sljedećim pokazateljima:

1. međunarodne devizne rezerve

2. realni tečaj

3. domaći krediti

4. kreditiranje javnog sektora

5. stopa inflacije.

Rani signali upozorenja na problematične banke [20]

- Loši postupci posuđivanja (neprimjerena mjerila odobravanja kredita).
- Kasno podastiranje izvješća o rezultatima poslovanja banaka.
- Problemi u podružnicama, povezanim poduzećima ili kod velikih klijenata.
- Velike fluktuacije zaposlenih i promjene u upravi.
- Promjene revizora.
- Nagli rast aktive.
- Problemi s likvidnošću.
- Privlačne visoke kamatne stope kojima banka nastoji privući nove klijente(više od tržišnih).
- Uporaba političke moći.
- Visoki troškovi bez realnog odraza na poboljšanje poslovanja.
- Javne pritužbe.
- Nesposobna ili neinformirana uprava i dominantan predsjednik uprave.

2.4 Uzroci krize

Analiza bankovnih kriza pokazuje da uprave nelikvidnih ili insolventnih banaka imaju lošu osobinu da, pokušavajući izvući banku iz problema, srljaju u nove greške. Pristup se temelji na uvjerenju da bi gubitke valjalo pokriti intenzivnijim kreditiranjem i povećavanje marži. Kreditna ekspanzija često podrazumijeva revolving postojećih kredita. Kako su i dužnici koji imaju problema voljni platiti više kamatne stope da bi održali likvidnost i da bi održali iluziju solventnosti,tako su i nelikvidne/insolventne banke sklone podizanju kamatnih stopa da bi privukle sredstva za održavanje vlastite likvidnosti i prividne solventnosti. Na taj način kriza poprima sve veće razmjere.(Sheng,A.1996,).

Uzroci krize mogu nastati zbog:

[20] Izvor: Sheng, A.: ”Bank Restructuring: Lessons from the 1980’s”, World Bank, 1996.

1. neadekvatnog upravljanja rizicima,
2. utjecaja raznih makro i mikro ekonomskih čimbenika[21]

- makroekonomski čimbenici
    - makroekonomska nestabilnost (nedostatak likvidnosti zbog kombinacije makroekonomske nestabilnosti u okruženju i slabe pofitabilnosti u poduzetništvu, promjenjivost kamatnih stopa)
    - neučinkovitost regulatora i supervizora banaka (promjene u regulativama, monetarna politika)
    - nepoduzimanje korektivnih mjera,
    - inflacija,
    - pravna infrastruktura
    - tržišna disciplina
    - slabljenje povjerenja javnosti
    - ratovi
- mikroekonomski čimbenici
    - loše upravljanje krizom (brzi rast, slabe kreditne politike, slabo planiranje, slab sustav unutarnjih kontrola..)
    - loša kreditna politka
    - slabi interni kontrolni regulatori (slabi sustavi praćenja, slabi mehanizmi interne revizije, slabi sustavi izvješćivanja uprave, nedovoljne informacije za dobru analizu...)
    - kozmetičko računovodstvo (na koji način se javnosti, dioničarima, nadzornim vlastima skriva stvarno stanje u cilju kupnje vremena za rješavanje problema)
    - utaja – prijevarni postupci (bankarsko posuđivanje – zajmovi koji se nikada ne otplate, na papiru i nepostojanje jamstava (kolaterala); provizije.

Sistematizacija uzroka bankovnih kriza uvijek uključuje lošu kvalitetu aktive, propuste menadžmenta i upravljanja, loše ekonomsko okruženje i prijevare.

Tablica 4.

[21] http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=60031 pregledano 30.11.2016.

Problemi koji su doprinjeli propasti banaka

Nedostatak/problem	**%**
Nepostojanje ili neuvažavanje kreditnih politika	81
Neprimjereni sistem osiguranja usklađenosti sa internim politikama i bankarskim zakonima	69
Neprimjeren nadzor nad ključnim djelatnicima ili odjelima	69
Neprimjeren sistem za identificiranje problematičnih kredita	63
Odlučivanje kod kojeg dominira jedna osoba: direktor,predsjednik uprave ili glavni dioničar	57
Nepostojanje ili nepridržavanje ALM politika	49
Zloupotreba položaja (Insider abuse)	35

Izvor: I.Prga, Neki aspekti upravljanja bankovnim krizama, str. 500-501

Navedeni uzroci pokazuju da je većina nedostataka rezultat lošeg upravljanja i neadekvatnog eksternog i internog nadzora.

3 UPRAVLJANJE KRIZOM

Banke nisu poduzeća koja donose dobit samo svojim vlasnicima već pridonose i ostvarenju općeg dobra, stoga je i vlada svake zemlje zainteresirana je za stabilnost njihova poslovanja i održavanje povjerenja javnosti u bankovni sustav.

Da bi problemi u bankarstvu u što manjoj mjeri bili uzrokom povećanja fiskalnih troškova (uslijed spašavanja banaka koje su poslovale problematično), poticali nepovjerenje javnosti i bijeg kapitala ili prouzročili poremećaj čitavog gospodarskog sustava zemlje, pa i šire, bankovni sektor je u najvećoj mjeri, najdetaljnije, reguliran, i isto tako izložen nadzoru i kontroli nadležnih državnih institucija. Propisivanjem prudencijalnih[1] pravila poznatih bankarskoj struci, koja time za banke postaju obvezujuća u primjeni, regulatornih izvješća za praćenje poslovanja i stalnom kontrolom njihovih aktivnosti regulatorno-nadzorne vlasti provode svoj utjecaj na bankovni sektor bez obzira na stupanj tržišne demokracije pojedine zemlje.[22]

Središnja uloga bankovnih sustava u modernim gospodarstvima i razmjer negativnih posljedica bankarskih kriza na cjelokupno gospodarstvo isplativim čine sve uloženo u izgradnju regulatornog okvira unutar kojega banke posluju. Iako nije moguće izgraditi savršen sustav koji bi u svim ekonomskim uvjetima osigurao stabilnost i sigurnost poslovanja banke, dobro postavljena i ispravno provedena regulacija može umanjiti ili, u nekim slučajevima, spriječiti štetu koju banka trpi zbog loših poslovnih odluka uprave. Istodobno reguliranje banaka je adekvatno samo ukoliko ima minimalan učinak na odluke o pribavljanju izvora sredstava i alokaciju kreditnog potencijala. [23]

3.1 Strategija upravljanja rizicima – sustavi ranog upozorenja

Rizik predstavlja svaku neizvjesnu situaciju u poslovanju banaka, odnosno vjerojatnoću gubitka (smanjenja dobitka) nastalu kao rezultat djelovanja neizvjesnih događaja u poslovanju banka.[24] U zavisnosti od sklonosti bankarskih menadžera prema riziku svaka banka može prihvatiti više ili manje rizika. Nivo prihvaćenog rizika mora biti razmjeran sposobnosti banke da apsorbira eventualne gubitke i ostvari prihvatljivu stopu prinosa.

[22] Miletić, I.;nadzor banaka i stabilnost bankarskog sustava, Izvorni znanstvni rad
[23] Projekt - Izgradnja financijskih tržišta - dio Uvod u regulaciju, nadzor i analizu banaka - Ekonomski institut,Zagreb 1994., str. 60-61.
[24] www.fima-vrijednosnice.hr/default.aspx?id=133815

Ispravno prepoznavanje rizika bitno je i zato da novi krediti ne bi završili kod dužnika koji neće generirati gospodarski rast.

Rizici u poslovanju banka su karakteristika svakog bankarskog posla, tako da ni neutralni poslovi nisu bez rizika, a usvajanjem novih instrumenata, novih tehnika i strategija, financijskog inženjeringa, novih bankarskih proizvoda, a naročito financijskih derivata, lista rizika se neprestano širi.

Problem poslovanja i rizika je prepoznao i regulator koji na razne načine želi kontrolirati rizike u bankarskome sustavu. Kontrola rizika omogućuje stabilnost cjelokupnoga financijskog sustava. Za neke rizike regulator jasno propisuje limite i okvire poslovanja. Regulator također provodi inspekcije u bankama kako bi utvrdio jesu li mehanizmi praćenja rizika i postojeće politike kontrole rizika adekvatne.[25]

Kao disciplina, Upravljanje rizikom (eng. *Risk management*) je novijeg datuma i razvilo se iz djelatnosti osiguranja, jer se tradicionalnim procesima osiguranja nisu mogli efektivno i ekonomično rješavati problemi rizika u svim situacijama.

Upravljanje rizikom može se definirati kao skup radnji i metoda za utvrđivanje, mjerenje i praćenje rizika, kao i izvještavanje o rizicima. U bankarstvu ima dva osnova cilja: Prvi cilj je da se izbjegne nesolventnost banke, a drugi cilj je da se maksimizira stopa prinosa na kapital uz korekciju za rizik.

Banka je dužna identificirati, izmjeriti i procijeniti rizike kojima je izložena u svom poslovanju i upravljati istima u skladu sa Zakonom o kreditnim institucijama i drugim propisima i svojim aktima.

Upravljanje rizicima mora se baviti pozitivnim i negativnim aspektima rizika. Neadekvatno upravljanje rizikom može ugroziti likvidnost banke.

Osnovne kategorije rizika kojima je banka naročito izložena u svom poslovanju su:

- **Rizik likvidnosti** je rizik mogućnosti nastanka negativnih efekata na financijski rezultat i kapital banke uslijed nesposobnosti banke da ispunjava svoje dospjele obaveze.
- **Kreditni rizik** je rizik mogućnosti nastanka negativnih efekata na financijski rezultat i kapital banke uslijed neizvršavanja obaveza dužnika prema banci.

[25] Gregurek, M., Vidaković, V.: Bankarsko poslovanje, RRIF, 2011., str. 364-365.

- **Tržišni rizici** obuhvaćaju kamatni rizik, devizni rizik i rizik od promjene tržišne cijene vrijednosnih papira, i dr. financijskih instrumenata

  Kamatni rizik je rizik mogućnosti nastanka negativnih efekata na financijski rezultat i kapital banke uslijed promjene kamatnih stopa.

  Devizni rizik je rizik mogućnosti nastanka negativnih efekata na financijski rezultat i kapital banke uslijed promjene deviznog tečaja.

- **Rizici izloženosti banke** obuhvaćaju rizike izloženosti banke prema jednoj osobi ili prema grupi povezanih osoba
- **Rizici ulaganja banke** obuhvaćaju rizike njenih ulaganja u osobe koje nisu osobe u financijskom sektoru i ulaganja u osnovna sredstva i investicijske nekretnine banke.
- **Operativni rizik** odnosi se na mogućnost nastanka negativnih efekata na financijski rezultat i kapital banke koji su posljedica propusta u radu zaposlenih, neodgovarajućih internih procedura i procesa, neadekvatnog upravljanja informacijskim i drugim sistemima, kao i uslijed nepredvidivih eksternih događaja.
- **Pravni rizik** predstavlja mogućnost nastanka gubitaka uslijed kazni i sankcija proisteklih iz sudskih sporova po osnovu neispunjavanja ugovornih i zakonskih obaveza, kao i usljed kazni i sankcija izrečenih od strane regulatornog tijela.
- **Reputacijski rizik** se odnosi na mogućnost nastanka gubitaka uslijed negativnog uticaja na tržišno pozicioniranje banke.
- **Strateški rizik** se odnosi na mogućnost nastanka gubitaka uslijed nepostojanja dugoročne razvojne komponente u upravljačkom i rukovodećem timu banke.

3.2 Strategija upravljanja likvidnošću banke

Kada se, inače solventna, banka nađe u okolnostima bez dovoljno gotovine (ili trenutno unovčive imovine) za pokriće kratkoročnih dospjelih obveza, tada dolazi do krize likvidnosti koja u konačnici može ugroziti i solventnost banke.

U slučaju da u više banaka istodobno dođe do krize likvidnosti deponenti će stanje shvatiti kao da su banke na rubu bankrota (insolventnosti) i tada dolazi do nagloga povlačenja depozita koji dovodi do njihove stvarne insolventnosti, ako nisu u mogućnosti osigurati likvidna sredstva za ispunjenje svih zahtjeva deponenata.

Obzirom da od likvidne do kapitalne insolventnosti banka može doći u vrlo kratkom roku, niti jedna regulatorno-nadzorna vlast neće pitanje likvidnosti prepustiti samim bankama već će svojom regulacijom obvezati banke na održavanje likvidnosti na propisanim razinama.

Rizik likvidnosti može se mjeriti dvama osnovnim alatima:

1. omjerima likvidnosti

Neki od najvažnijih omjera jesu:

- *omjer kredita i depozita* - koji je jedan od najtradicionalnijih omjera likvidnosti. Osnovna je logika bila staviti u omjer kredite (koji su u osnovi nelikvidni instrumenti) te depozite (kao potencijalne obveze).

  Što je manji omjer kredita i depozita, banka ima bolju likvidnu poziciju. Međutim, valja istaknuti da je taj omjer adekvatan za relativno slabije razvijena financijska tržišta (na kojima se ne sekuritiziraju i ne prodaju krediti). Na razvijenim tržištima taj omjer više nije toliko interesantan. Na tim su tržištima neki krediti već dosta likvidni instrumenti, pa bi donošenje zaključaka na osnovi tog omjera moglo, u tom smislu, biti neadekvatno.
- *omjer likvidne aktive i ukupne pasive* – Pod likvidnom aktivom najčešće se promatraju rezerve likvidnosti koje obuhvaćaju: novac i novčane ekvivalentne (u iznosu iznad obvezne rezerve), utržive vrijednosne papire te novčana sredstva koja se mogu uzajmiti na novčanom tržištu. Proizlazi da veći omjer znači i veću likvidnost banke.
- *omjer kratkoročne aktive i kratkoročne pasive* – koji bi u osnovi trebao biti iznad 1, tj. kratkoročna bi aktiva trebala biti viša od kratkoročne pasive.
- *omjer osnovnih depozita i ukupne aktive* – koji u osnovi stavlja u odnos dugoročnije, tj. Stabilnije depozite i ukupne aktive. Pod pojmom osnovnih depozita promatra se onaj dio koji se bez obzira na ugovorenu ročnost, ponaša kao dugoročni depozit.

  Stavljanjem tih dviju stavki u odnos, može se donijeti zaključak o stabilnosti izvora sredstava banke. tj, planovima likvidnosti.

2. Gap-analizama

Gapovi likvidnosti u osnovi predstavljaju planirane novčane priljeve i novčane odljeve koje će banka ostvariti u narednom promatranom razdoblju. Bitno je razumjeti da dio tih očekivanih priljeva i odljeva u osnovi nastaje iz postojećih bilančnih pozicija (najčešće se

nazivaju gapovima likvidnosti), a dio iz planiranih aktivnosti koje će banka poduzeti u tom promatranom vremenskom razdoblju.[26]

Prema Jurmanu,[27], planiranje likvidnosti banke temelji se na sljedećem obrascu:

1. stanje novčanih sredstava na početku razdoblja
2. + priljev novčanih sredstava
3. – odljev novčanih sredstava
4. = stanje novčanih sredstava na kraju razdoblja

(1+2-3=4)

Rizik likvidnosti nije specifično tretiran u Bazelskim standardima. Međutim, Bazelski odbor za nadzor banaka objavio je 2000. godine dokument pod nazivom: *"Prakse upravljanja likvidnošću u bankovnim organizacijama".*

U predmetnom se dokumentu postavljaju osnovna načela procesa upravljanja rizikom likvidnosti.[28]

- banka mora imati strategiju za svakodnevno upravljanje rizikom likvidnosti
- tu strategiju mora potvrditi uprave banke
- svaka banka mora imati jasno određene odgovorne osobe za upravljanje rizikom likvidnosti
- banka mora imati razrađen informacijski sustav za mjerenje, kontrolu i izvješćivanje o riziku likvidnosti
- svaka banka mora uspostaviti proces mjerenja i kontrole rizika likvidnosti
- banka mora analizirati utjecaj «što ako»14 scenarija na svoju poziciju likvidnosti
- banka mora permanentno provjeravati pretpostavke koje koristi u procesu mjerenja izloženost riziku likvidnosti
- banka mora permanentno kontrolirati svoju politiku i nastup prema deponentima
- banka mora pratiti i analizirati likvidnost u svim najvažnijim valutama
- banka mora, gdje je god to moguće, postaviti gap limite za rizik likvidnosti

[26] Prof. dr Prga I., mr. sc. Vrdoljak T., dr. sc. Šverko I.: Upravljanje rizikom likvidnosti korištenjem valutnih swap ugovora, str. 366-367
[27] Jurman, A.:Planiranje likvidnosti banke, Ekonomska istraživanja, Fakultet ekonomije i turizma ≪Dr. Mijo Mirković≫,Pula, 2/2003, 2003., str. 14
[28] Sound Practices for Managing Liquidity in Banking Organisations, Basel Committee on Banking Supervision, Basel, 2002., str.1.

- banka mora imati jasno definiran sustav interne kontrole procesa upravljanja rizikom likvidnosti
- svaka banka mora javno objavljivati svoje podatke o izloženosti riziku likvidnosti te
- supervizori trebaju organizirati nezavisnu kontrolu i nadzor bančinog sustava upravljanja rizikom likvidnosti.

U Hrvatskoj je bankovnoj regulativi izloženost riziku likvidnosti, pored izloženosti kreditnom riziku, vjerojatno najdetaljnije regulirana. Najosnovniji dokument je Odluka o upravljanju likvidonosnim rizikom[29] (u nastavku: Odluka) i bazira se na Baselskom dokumentu.

Odlukom je definirano sljedeće:

- minimalne kvalitativne zahtjeve za upravljanje rizikom likvidnosti,
- minimalne kvantitativne zahtjeve za upravljanje rizikom likvidnosti,
- sustav upravljanja likvidnosnim rizikom
- mjerenje i praćenje neto novčanih tokova
- testiranje otpornosti na stres,
- koncentraciju izvora,
- izvješćivanje.
- plan postupanja kreditne institucije u kriznim situacijama i plan oporavka likvidnosti

Odluka od 14.02.2014.[30] po prvi puta propisuje nužnost provođenja stress testova likvidnosti kao jednih od najznačajnijih alata za mjerenje osnovnih potencijalnih likvidonosnih situacija.

Prema Odluci indikatori ranog upozorenja koji služe kao naznake nastupanja krize su:

- prekoračenja internih limita,
- smanjenje depozita,
- pad cijene dionica,
- veći trošak financiranja u odnosu na druge kreditne institucije
- promjena rejtinga kreditne institucije,
- poteškoće u prikupljanju sredstava na novčanom tržištu
- pogoršanje kvalitete aktive ili profitabilnosti

[29] HNB: Odluka o upravljanju likvidnosnim rizikom, NN 105/2016
[30] HNB: Odluka o upravljanju likvidnosnim rizikom, NN 20/2014

3.3 Strategija – adekvatnost kapitala

Cilj novih odredbi Basela III je osigurati da dionički kapital i zadržana dobit predstavljaju najveći dio osnovnog kapitala. Subordinirani instrumenti ne mogu se uključiti u osnovni kapital osim uz uvjet da nemaju rok dospijeća, zajamčeni prinos i mogućnost iskupa. Ukida se trećarazina kapitala (Tier 3), koja se prema Basel II mogla koristiti za pokriće tržišnih rizika. Dodatni kapital (Tier 2) može uključivati samo čiste subordinirane instrumente s rokom dospijeća od najmanje 5 godina. Od osnovnog se kapitala oduzima dionička premija, goodwill i odgođena porezna imovina.

Postupno se uvodi *Zaštitni sloj kapitala* uz primjedbu da nacionalni regulatori mogu i prije pristupiti uvođenju zaštitnoga sloja ako na temelju lokalne procjene rizika dođu do zaključka da je tako nešto potrebno.

U svakom slučaju, zaštitni sloj mora biti jednake kvalitete kao i osnovni kapital.

Zaštitni sloj naime služi očuvanju temeljnog kapitala u vremenima financijskih kriza. Ideja je da se pred banku postave ograničenja za isplatu dividendi i menadžerskih bonusa kada dođe do nagrizanja zaštitnog sloja kapitala, čime se želi izbjeći iskustvo iz prošle krize. U njoj su dividende i bonusi isplaćivani u uvjetima kada se kapital banaka opasno smanjivao.

Uloga zaštitnoga sloja kapitala u povećanju omjera kapitalne adekvatnosti veoma je važna jer se ukupni kapitalni zahtjev ne mijenja - ostaje na dosadašnjih 8%. Međutim, kada se i zaštitni sloj kapitala uzme u obzir, kapitalni zahtjev raste na 10,5% do kraja ovoga desetljeća. Banke, naravno, neće morati uvijek ispunjavati zahtjev od 10,5% - bit će dovoljno i dalje ispunjavati samo 8%, ako se u isto vrijeme ispunjava i 4,5% omjera temeljnog kapitala. Međutim, u takvim će uvjetima nastupiti ograničenja na isplate dividendi i bonusa sve dok se zaštitni sloj kapitala ponovno ne popuni.

Dokument Baselskog odbora "Ocjena makroekonomskih učinaka prijelaza na strože kapitalne i likvidnosne zahtjeve" priznaje da bi kratkoročni učinak na potrošnju, investicije i gospodarski rast mogao biti negativan: prikupljanje kapitala i zadržavanje zarada radi dogradnje kapitalne baze može dovesti do sporijeg rasta kredita nego što bi inače rasli, a to će neizbježno imati negativan učinak na rast. Međutim, u Odboru smatraju da će kratkoročni negativni efekti biti poništeni stabilnijim poslovanjem manje rizičnog bankovnog sustava u dugom roku.

U Hrvatskoj, banke, statički gledano, podnijet će nove kapitalne zahtjeve bez problema zahvaljujući visokoj početnoj kapitalizaciji. Omjer osnovnog kapitala i ukupne rizikom ponderirane aktive nalazio se na 18,2% 30.06.2010.

Dinamički gledano, učinak će zavisiti o njihovoj sposobnosti za profitabilno poslovanje u budućnosti jer je očekivani povrat na kapital relativno nizak u odnosu na slične zemlje. [31]

3.4 Fondovi za rješavanje problema u bankama i oporezivanje banaka

Rješavanje problema banke koja se nađe na rubu propasti među prioritetima je programa vlada nakon što je propast Lehman Brothersa u rujnu 2008. izazvala potrese u globalnom gospodarstvu.

Članice EU-a koje su bile prisiljene spašavati posrnule zajmodavce nastoje spriječiti da se slične situacije ponove. No duboku podijeljenost izazvala su pitanja u vezi s plaćanjem štete u slučaju da propadne banka s razgranatom mrežom djelatnosti u nekoliko zemalja.

Sljedom toga, EU razvija koncept fondova za rješavanje problema u bankama koji bi se financirali doprinosima banaka i čija je krajnja funkcija spriječiti da se troškovi sanacije ili likvidacije banaka prevaljuju na porezne obveznike.

Neki od osnovnih principa koncepta su:

1. Novac poreznih obveznika neće se više koristiti za rješavanje problema u bankama.
2. Ex ante (preventivni) fondovi za rješavanje problema u bankama moraju se financirati iz doprinosa banaka.
3. Fondovi moraju djelovati tako da problemi u bankama ne dovedu do efekta zaraze i da se propale banke razriješe na uredan način i u vremenskim rokovima koji neće zahtijevati rasprodaju imovine po niskim cijenama.
4. Fondovi ne smiju povećati moralni hazard – dioničarima i vjerovnicima banaka mora biti jasno da fondovi nisu osiguranje od stečaja banke.
5. Fondovi za rješavanje problema u bankama moraju se uklopiti u ukupnu arhitekturu financijske stabilnosti.
6. Fondovi moraju poslovati u jasnome pravnom okviru koji će im omogućiti korištenje specifičnih instrumenata kao što su konverzije duga u kapital, nametanje postotaka otpisa (eng. „haircuts“) potraživanja vlasnicima subordiniranog duga i neosiguranim kreditorima i sl.
7. Fondovi moraju imati na raspolaganju cijeli spektar rješenja, kao što su formiranje prijelazne (privremene) banke, financiranje potpunog ili djelomičnog prijenosa aktive/pasive na drugu instituciju te dijeljenje banke.
8. Mora postojati koordinacija na razini EU u vidu mreže nacionalnih fondova za rješavanje problema u bankama koji posluju prema istim načelima.

[31] http://www.hub.hr/sites/default/files/hub_analize_broj_27_-_nova_regulacija.pdf {pregledano 24.03.2017.}

9. Fondovima moraju upravljati neovisna izvršna tijela.
10. Fondovi bi trebali biti odvojeni od fondova za osiguranje depozita iako treba izbjeći dupliciranje funkcija tamo gdje fondovi za osiguranje depozita imaju ovlasti za intervencije u bankama nalik FDIC-u.
11. Europska komisija će predložiti načela suradnje i podjele troškova u slučaju kada rješenje problema u nekoj paneuropskoj banci podrazumijeva angažman sredstava iz fondova većega broja članica.
Međutim, javlja se pitanje kako udovoljiti budućim europskim odredbama o novim kapitalnim zahtjevima i fondovima za rješavanje problema u bankama, pritom dograditi institucionalnu efikasnost arhitekture financijske stabilnosti, i u isto vrijeme zadržati regulacijski trošak razumno niskim kako bi očekivani povrat na kapital (ROE) ostao međunarodno konkurentan.

Formiranje ovakvih fondova već je započelo u Velikoj Britaniji, Švedskoj i Njemačkoj. Kako je riječ o velikim i moćnim članicama EU, za pretpostaviti je da će ovaj koncept zaživjeti na razini EU. Stvaranje financijskih kapaciteta za rješavanje problema u posrnulim bankama u početku može povećati financijsku stabilnost, no ako se pretjera s opterećenjima, nakon nekog vremena sama opterećenja počinju smanjivati financijsku stabilnost. [32]

[32] http://www.hub.hr/sites/default/files/hub_analize_broj_27_-_nova_regulacija.str.23-27.pdf

4 ANALIZA SLUČAJA – odabrana hrvatska banka

4.1 Banka - općenito

Kao primjer u radu je odabrana hrvatska banka koja je član europske grupacije sa sjedištem u Beču i vodeća je poslovna i investicijska banka za Srednju i Istočnu Europu (SIE), pokriva 14 tržišta te regije i kotira na Bečkoj burzi.

U grupaciji, ukupno gledajući, za 14,2 milijuna klijenata skrbi oko 51.000 djelatnika putem približno 2.600 poslovnica, od kojih se velika većina nalazi na području SIE-a.

Od osnutka 1994. godine Banka neprekidno prati tržišne promjene i poslovne potrebe, te je sukladno tome Uprava mijenjala i prilagođavala organizacijski ustroj. Banka je stasala kroz nekoliko vrsta organizacijskih modela, a danas se može pohvaliti efikasnom procesnom organizacijom koju odlikuju produktivni i profitabilni operativni i upravljački poslovni procesi.

Od 2010. godine u Banci se primjenjuje *Lean* - svjetski priznata korporativna kultura unaprjeđenja poslovnih procesa koja omogućuje postizanje maksimalne izvrsnosti i vrijednosti usluga za klijente uz istovremeno povećanje interne efikasnosti.

Bankom upravlja Uprava koja se sastoji od predsjednika Uprave i 5 članova i koja donosi ključne odluke u vezi poslovanja banke te rukovodi, planira i organizira poslovanje. Svaki član Uprave zadužen je rukovođenje određenim sektorom.

Funkciju nadzora Uprave ima Nadzorni odbor (NO) koji je sastavljen od članova grupacije i čini ga predsjednik NO i 6 članova.

Osnovni organizacijski ustroj podijeljen je na područja: Rizici, Financije, Poslovanje s klijentima, Financijska tržišta i investicijsko bankarstvo, Operacije i IT. Ostali poslovi kao što su Usklađenost, Unutarnja revizija, Pravni poslovi, HR, Marketing i Odnosi s javnošću organizacijski su u nadležnosti Predsjednika Uprave (CEO).

4.2 Politike upravljanja krizom

4.2.1 Interni dokumenti - Kategorizacija klijenata

U bankarskom sektoru sustavi ranog upozorenja igraju veliku ulogu u prepoznavanju loših potencijalnih klijenata i klasifikaciji postojećih klijenata na određene rizične skupine. Svaki dio poslovanja klijenata može predstavljati svojevrsnu priliku ili prijetnju poslovanju banke, a klasifikacija indikatora ranog upozorenja prema aktivnostima promatranog subjekta olakšava bankama uvid u stvarno stanje zbog čega banke kasnije lakše postupaju s rizičnim klijentima i

eventualno restrukturiraju dugovanja. Cilj svih financijskih organizacija je naplatiti potraživanja i rizike vezane uz kredite i zajmove, a u ostvarenju tog cilja uvelike pomažu indikatori ranog upozorenja pomoću kojih je moguće spriječiti pojedina krizna stanja. [33]

U Banci su klijenti podijeljeni u kategorije "Retail" i "Non-retail" klijenata.

Obrada za dodjeljivanje signala (ranih, kasnih) se radi na mjesečnoj razini u interno razvijenom sustavu (software), te je inicirana od strane portfolio analitičara ili referenta klijenta. Obrada generira excel tablicu s popisom klijenata, popisom varijabli koje su utjecale na dodjeljivanje signala, kontakt podacima klijenta, podacima o zaposlenju, podacima da li je i kad klijent restrukturiran, podacima koje proizvode klijent koristi, faktorom rezerviranja te vrstom dodijeljenog signala. Po završetku obrade, o generiranju nove liste šalje se automatska e-mail obavijest korisnicima.

Cilj ranog prepoznavanja rizičnijih klijenata je da Banka bude u mogućnosti na vrijeme poduzeti adekvatne korake kako bi umanjila moguće gubitke.

Sustav se bazira na procjeni ponašanja klijenata (npr. praćenje transakcija – priljeva i odljeva sredstava, povijesnim podacima o plaćanjima s računa/kartica te povijesnim podacima o urednosti – podmirenju obveza) i kao output iz sustava se dobiva ocjena/oznaka klijenta:

- "Green" – nizak rizik/vjerojatnost da klijent počne kasniti u bliskoj budućnosti (3+6 mj.); klijent uredno posluje;
- "Yellow" - postoji određena vjerojatnost da klijent počne kasniti u budućnosti; klijent posluje s određenim poteškoćama, potrebna risk procjena poslovanja, prepoznavanje poteškoća i razvoj strategije pomoći klijentu s poteškoćama u poslovanju;
- "Red" - postoji prilična vjerojatnost da klijent počne kasniti u budućnosti: klijent s ozbiljnim poteškoćama u poslovanju; cilj: predlaganje strategije restrukturiranja s maksimiziranjem povrata. [34]

4.2.2 Interni dokument - Politika upravljanja krizom

Na nivou Banke propisana je Politika upravljanja krizom koja je u skladu sa Odlukom o upravljanju rizicima, HNB, NN br. 1/2015 , te internim dokumentom Grupe.

Politikom su definirane ogranizacijska struktura, uloge i odgovornosti, postupci upravljanja krizom i održavanje sustava u vrijeme krize.

[33] https://zir.nsk.hr/islandora/object/efzg%3A1452 {pregledano: 01.03.2017.}
[34] Interni dokument Banke: Postupanje s klijentima kod odobrenja rizičnih proizvoda, str.4-5

Osnovni ciljevi upravljanja krizom su:

- zaštita ljudskih života,
- osiguranje kontinuiteta poslovanja za klijente,
- sprječavanje trajnog gubitka ugleda, te
- zaštita imovine

Propisani su i prioriteti prilikom donošenja odluka tijekom krize i to:

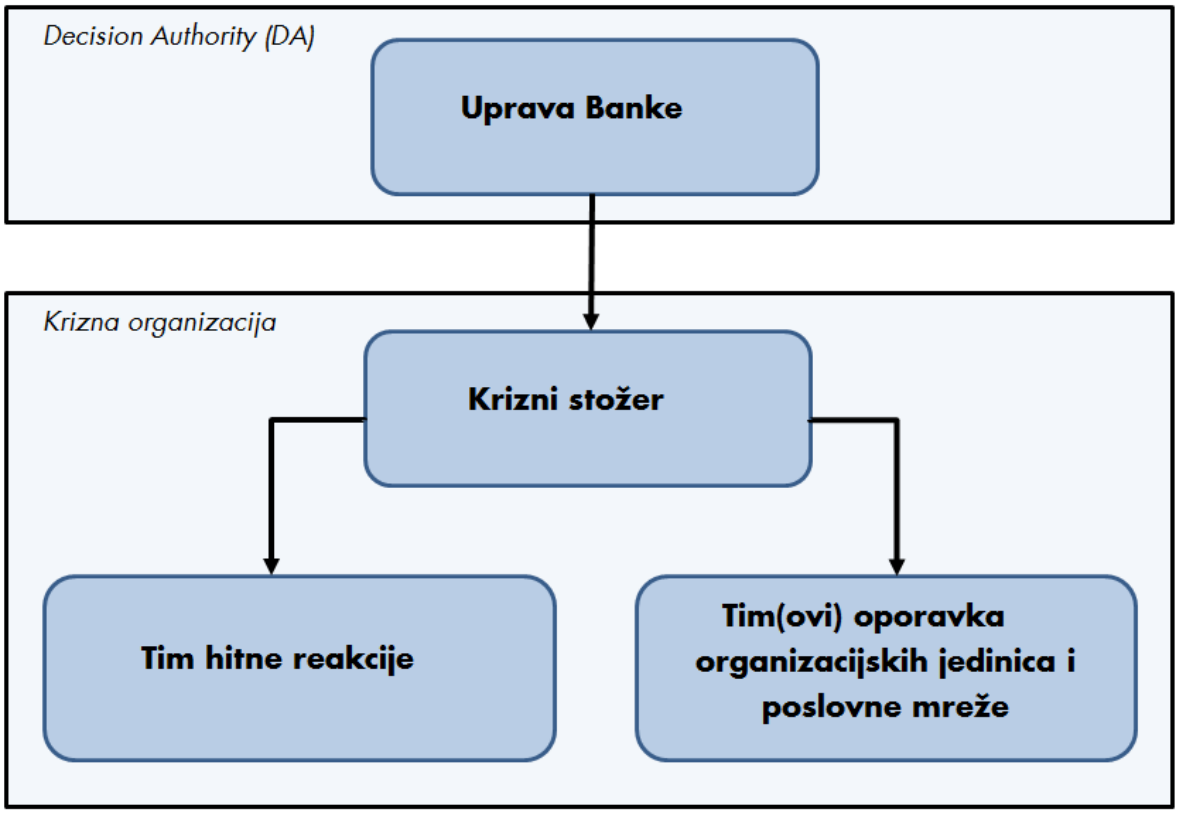
- prvi i apsolutni prioritet - zaštita života i zdravlja svih osoba zahvaćene krizom (ili koje to mogu biti) i ne smije se donijeti niti jedna odluka ili uputa koja je u suprotnosti s ovim zahtjevom
- drugi prioritet – uspostava kontinuiteta poslovanja, odnosno usluge prema klijentima - obuhvaća postupke identifikacije i analize prijetnji koje mogu dovesti do prekida dijela ili cjelokupnog poslovanja, utjecaj prijetnji na poslovne procese, te postupke za obnovu ključnih poslovnih procesa, oporavak IT sustava.
- treći prioritet – zaštita ugleda Banke
- četvrti prioritet – spječavanje mogućih dodatnih oštećenja imovine – potrebno poduzeti mjere kako bi se to spriječilo i to kada su ispunjeni svi prethodni zahtjevi.

Upravljanje krizom (*Crisis management* – CM) obuhvaća organizacijsku strukturu i postupke čiji su ciljevi pripremiti Banku za moguću krizu, te u slučaju kada se kriza dogodi, definiranje i provođenje aktivnosti koje će osigurati upravljanje kriznom situacijom i povratak na redovni rad. Upravljanje krizom može, ali ne mora, u sebi imati uključeno i upravljanje kontinuitetom poslovanja i oporavak IT sustava, što ovisi o prirodi kriznog događaja

Organizacijska struktura koja se primjenjuje za upravljanje krizom u Banci usklađena je s općim organizacijskim modelom propisanim na razini Grupe, a sastoji se od slijedećih sastavnica:

- Uprava Banke
- Krizna organizacija (Crisis Managemet Team –CMT) koju čine:
- Krizni stožer
- Tim hitne reakcije
- Tim(ovi) oporavka organizacijskih jedinica i poslovne mreže

Slika 1. Organizacijska struktura krizne organizacije Banke



Izvor: Interni dokument Banke, str. 2

Uprava Banke ima ovlaštenja i odgovornosti:

- uspostaviti, osiguravati potrebne resurse, te osigurati cjelokupno funkcioniranje procesa upravljanja krizom
- imenovati i razriješiti Kriznog upravitelja i sve članove Krizne organizacije i njihove zamjene,
- donošenje odluka o akcijama i mjerama na strateškoj razini.

Osnovna svrha **krizne organizacije** je operativno upravljanje krizom koje uključuje sljedeće zadaće, odgovornosti i ovlaštenja:

- procjenu potencijalnog utjecaja krize na razini Banke,
- pripremu informacija na osnovi kojih Uprava donosi strateške odluke,
- proglašenje početka i kraja krize,
- aktiviranje svih resursa (ljudski, materijalni i financijski) koji su potrebni za rješavanje krize,
- vođenje svih aktivnosti u sklopu rješavanja krize:

- inicijalnu reakciju na pojavu krize,
- pripremu obnove i uspostavljanju osnovnih poslovnih usluga,

- povratak na normalno poslovanje,
- upravljanje i međusobno usklađivanje svih timova unutar Krizne organizacije,
- upravljanje komunikacijom prema zaposlenicima i prema vanjskom okruženju Banke (klijenti, regulator, investitori, vanjski suradnici i davatelji usluga, te mediji),
- redovito informiranje RBI grupnim CMT/om tijekom i nakon krize, te uskladivanje aktivnosti s njihovim strateškim smjernicama.

Krizni stožer

Krizni stožer je osnova Krizne organizacije, koji se, u slučaju krize, prvi aktivira. Krizni stožer cine:

− Krizni upravitelj,

− Krizni koordinator, te

− Direktor Marketinga i odnosa s javnošću.

Svaki član kriznog stožera mora imati dva zamjenika.

Krizni upravitelj

Krizni upravitelj je član Uprave Banke, koji za vrijeme krize vodi Kriznu organizaciju.

Ovlaštenja i odgovornosti Kriznog upravitelja

1) proglašavanje krize i aktiviranje krizne organizacije,

2) proglašavanje kraja krize, donošenje odluku o raspuštanju krizne organizaciju i prelasku na redovni rad.

3) odlučivanje o osobama i/ili funkcijama koje će biti uključene u Kriznu organizaciju (neovisn o tome da li mu osoba ili organizacijska jedinica odgovara u redovnom poslovanju),

4) donošenje svih odluka koje se odnose na rješavanje krizne situacije,

5) odobravanje svih informacija koje Krizna organizacija šalje unutar i izvan Banke,

6) uskladivanje aktivnosti s nadležnom organizacijskom jedinicom RBI grupe,

7) informiranje Uprave Banke o stanju krize, te ovisno o situaciji, predlaganje izvanredne sjednice Uprave.

Krizni koordinator

Krizni koordinator je koordinator upravljanja kontinuitetom poslovanja.

Direktor Marketinga i odnosa s javnošću

U sklopu Krizne organizacije, direktor Marketinga i odnosa s javnošću upravlja komunikacijom prema zaposlenicima i prema vanjskom okruženju. Donesena je i procedura "Krizna komunikacija" koja propisuje komunikacijska pravila za različite vrste incidenata i krize. U vezi krizne komunikacije propisano je i testiranje koje se provodi svako tromjesečje.

Tim hitne reakcije

Tim hitne reakcije čine direktori OJ jedinica koji pokrivaju one funkcije podrške koje mogu biti ključne u svladavanju krize.

Ostale osobe

U slučaju potrebe, Krizna organizacija može formirati posebne (specijalisticke) pod/timove, za realizaciju određenih aktivnosti, u slučaju potrebe angažirati i vanjske konzultante kao podršku za određene aktivnosti kao i timove oporavka.

Postupci za upravljanje krizom su:

- Priprema za krizu
- Objavljivanje početka i kraja krize
- Proces donošenja odluka i zapovjedni lanac
- Početak i kraj krize objavljuje isključivo Krizni upravitelj - Krizni upravitelj ima ovlaštenje za donošenje svih izvršnih odluka i davanje zadataka, odlučuje o svim koracima i aktivnosti koji se poduzimaju.
- Pravila rada Krizne organizacije tijekom krize

Krizno upravljanje mora potpuno dokumentirati povijest krize i odluke za potrebne naknadne revizije, također i pridržavati se načela povjerljivosti.

Nakon završetka krize potrebno je napraviti i potpunu analizu događaja radi iskustava i spoznaja koje će se iskoristiti za daljnje unaprjeđenje procesa i za pripremu za moguću sličnu kriznu situaciju u budućnosti. [35]

[35] Interni dokument "Politika upravljanja krizom", str. 2-6

4.3 Upravljanje rizicima

Tijekom godina i usljed zadnje velike financijske krize sve veći značaj, uz već dobro poznate i razrađene rizike (kreditni i valutni) pažnja se usmjerava i na operativne rizike koji su bili najmanje zastupljeni u regulativi. Obzirom na veliku ponudu novih i složenijih financijskih proizvoda nisu bili dovoljno prepoznatljivi posebno iz razloga što je zbog posebnosti i raznolikosti bankovnog posla teško predvidjeti sve rizike i stupnjeve koje svaki od tih poslova nosi i pritom ostati zaštićen od neuspjeha.

Razvojem sve suvremenijeg načina poslovanja operativni rizici dobivaju veću važnost i zahtijevaju sve ozbiljnije bavljenje njihovim procjenama posebno zbog toga što je kod njih najteže definirati standarde. Najveći novitet Basela II upravo je obveza izračunavanja kapitalnog zahtjeva za operativni rizik kao i veći nadzor od strane supervizora. Ako supervizor nije zadovoljan upravljanjem nekim rizikom on treba brzo reagirati i zatražiti od banke da se smanji izloženost ili da se odvoji alikvotan iznos kapitala za pokriće ili će zatražiti kombinaciju tih mjera. Supervizori će regulirajući rizike i provođenjem kontrola adekvatnosti kapitala moći reagirati u ranoj fazi prije nastanka negativnih trendova. [36]

Uključivanjem operativnog rizika u izračun minimalnih kapitalnih zahtjeva, supervizori su obuhvatili sve značajne rizike sa kojima se banke susreću u svojem poslovanju, te stvorili okvir koji je osjetljiviji na rizike. Iako je upravljanje operativnim rizikom tek u fazi razvoja mnoge značajne banke danas alociraju 20% i više svojeg internog kapitala zbog operativnog rizika."

Sektor Rizika u Banci podijeljen je na Upravljanje kreditnim rizicima, Poslovanje s restrukturiranim klijentima i naplata potraživanja, te Kontrolu rizika (operativnih, kreditnih, tržišno-likvidnosnih, sprječavanje) i Upravljanje prijevarama i regulatorno izvješćivanje o rizicima. [37]

U okviru Sektora Rizika propisane su procedure u vezi s klasifikacijom plasmana i kategorizacijom klijenata, te sustavi i postupci ranog signaliziranja nastanka krize usljed potencijalno loših kredita,

[36] https://www.mathos.unios.hr/upravljanjekr/materijali/Basel%202%20(tekst).pdf (18.02.2017.)
[37] https://www.BKA.hr/o-nama-BKA , 01.03.2017

4.3.1 Upravljanje kreditnim rizicima

U užem smislu kreditni rizik predstavlja rizik da dužnik neće moći ispuniti svoje ugovorne obveze, a u širem smislu se odnosi na rizik pogoršanja u bonitetu dužnika.

Testiranja otpornosti na stres su tehnike kojima banke mjere efekte „stresnih događaja“ odnosno događaja koji su izvanredni, ali mogući i koji imaju nepovoljne utjecaje na uvjete poslovanja. „Stresni događaji“ se mogu temeljiti na nekim povijesnim događajima ili se mogu temeljiti na fiktivnim događajima.

Testiranjem otpornosti na stres identificiraju se mogući događaji ili buduće promjene ekonomskih uvjeta koji bi mogli imati nepovoljan utjecaj na kreditnu izloženost banke te se procjenjuje sposobnost banke da izdrži takve promjene.

Scenariji za testove otpornosti na stres rade se za Retail i Non Retail portfelje te za deprecijaciju kune.

Cjelokupni proces testiranja otpornosti na stres se koordinira centralizirano na razini Grupe.
Testiranje na stres se provodi barem jednom godišnje. Ovisno o internim potrebama testiranja na stres se mogu provoditi i češće.
Uz standardne scenarije koji se izvode na razini Grupe, u slučaju potrebe, Banka može predložiti kalkulaciju jednog specifičnog scenarija sukladno karakteristikama portfelja te ekonomskim, političkim i regulatornim uvjetima.
Izvještaji o rezultatima trebaju, za menadžment, uključiti korisne informacije temeljem kojih donose potrebne odluke, kao i eventualno potrebne planove akcija.

Kalkulacija definiranih testova obavlja se u HO (eng. Head Office), izuzev stres testova deprecijacije kune, koji se izvode u samoj Banci.
Rezultati testiranja otpornosti na stres se prezentiraju na sjednicama Kreditnog odbora.

Svi rezultati i izvještaji trebaju biti dokumentirani, i to:

- moguće akcije za poboljšanje i/ili zaključci,
- odluke od strane višeg managementa,
- ako su definirane granične vrijednosti i plan akcije, interni dokument kojim su definirane.

Izvještaji o testiranju na stres trebaju biti pohranjeni 10 godina. [38]

[38] Interni dokument: Testiranje otpornosti na stres, Kreditni rizici, str. 3-5

4.3.2 Upravljanje tržišnim rizicima

Internim dokumentima utvrđuju se osnovni principi upravljanja izloženošću tržišnim rizicima, te donosi pregled metoda, mjera i limita koji se pritom koriste.

Tržišni rizici definiranju se kao potencijalni gubici koje vanjski utjecaji imaju na vrijednost aktive, pasive i izvanbilančne pozicije Banke, a uzrokuju ga promjene cijena odnosno negativna kretanja na financijskim tržištima.

Pod tržišnim rizicima podrazumijevamo:

- Kamatni rizik
- Valutni rizik
- Cjenovni rizik (vlasničkih vrijednosnih papira i robe)
- Rizik kreditnih raspona
- Rizik volatilnosti
- Rizik tržišne likvidnosti.

Upravljanje tržišnim i likvidnosnim rizicima odgovorno je za svakodnevno mjerenje, praćenje i izvještavanje o izloženosti tržišnim rizicima. Odgovorno je za izvještavanje o poštivanju definiranih limita za izloženost tržišnim rizicima, definiranje metodologija koje se koriste pri mjerenju i praćenju ove izloženosti, predlaganje limita kojima se Banka koristi u upravljanju izloženosti tržišnim rizicima, sudjeluje u procjeni utrživosti imovine koju Banka drži kao rezervu likvidnosti.

Banka upravlja tržišnim rizicima u skladu s EU regulativom, točnije Uredbom 575/2013, te Odlukom o upravljanju rizicima.

Na razini Grupe definirani su zajednički stres scenariji (koji sadrže sve scenarije koje su članice Grupe detektirale kao potencijalno opasne) koji se primjenjuju redovito na sve pozicije knjige trgovanja i knjige banke. Ovi scenariji su kreirani kako bi pokazali maksimalni mogući gubitak koji Banka može podnijeti odnosno koji se može dogoditi promjenom određenih ili pojedinačnih faktora rizika.

Za sada, kako u Grupi tako i u Banci, razlikujemo scenarije za FX faktore rizika, kamatne faktore rizika, te faktore rizika za kreditni raspon izdavatelja.

U slučaju prekoračenja tržišnih limita obrazloženje i uzrok prekoračenja, te mjere za izlazak iz prekoračenja šalju se matici.

Izvještaji o svim evidentiranim prekoračenjima limita u prethodnom mjesecu, s dodatnim informacijama o pojedinom prekoračenju dostavlja se nadležnim članovima Uprave. [39]

4.3.3 Upravljanje Operativnim rizicima

Uključivanjem operativnog rizika u izračun minimalnih kapitalnih zahtjeva, supervizori su obuhvatili sve značajne rizike sa kojima se banke susreću u svojem poslovanju, te stvorili okvir koji je osjetljiviji na rizike. Iako je upravljanje operativnim rizikom tek u fazi razvoja mnoge značajne banke danas alociraju 20% i više svojeg internog kapitala zbog operativnog rizika."

Tri su osnovne metode izračuna kapitalnog zahtjeva za operativni rizik:

1. pristup osnovnog pokazatelja
2. standardizirani pristup
3. pristup naprednog mjerenja (AMA)

U svom poslovanju procjene operativnog rizika Banka se odlučila za pristup naprednog mjerenja – AMA.

"AMA predstavlja najnapredniji pristup mjerenju operativnog rizika. Ova metoda dozvoljava da banka izračuna kapitalni zahtjev za operativni rizik prema internoj metodologiji. Pristup se temelji na internim podacima banaka o gubicima uzrokovanim operativnim rizikom. Za uporabu metode AMA banka mora zatražiti i dobiti suglasnost supervizora." [40]

4.3.3.1 Politika upravljanja operativnim rizikom

Kako je navedeno u Strategiji rizika Grupe, operativni rizik je jedna od četiri glavne kategorije rizika koje su prepoznate kao materijalno značajne.

Operativnim rizikom upravlja se u okviru ciklusa upravljanja rizikom koji obuhvaća prepoznavanje, mjerenje, upravljanje i praćenje rizika.

Osim Uredbe (EU) br. 575/2013 („CRR“), Grupa se pridržava regulative Hrvatske narodna banke (HNB), koja regulira upravljanje operativnim rizikom:

- Zakon o kreditnim institucijama
- Podzakonski akti Hrvatske narodne banke koji reguliraju područje upravljanja operativnim rizikom

[39] Interni dokument: Pravilnik upravljanja tržišnim rizicima, str. 2-3

[40] http://www.efos.unios.hr/kreditna-analiza/wp-content/uploads/sites/252/2013/04/4_rizici-u-bankama.doc.pdf {pregledano 18.02.2017.}

Prepoznavanje

Prepoznavanje operativnih rizika uključuje analizu dolje navedenih parametara radi razumijevanja materijalne značajnosti vrsta operativnog rizika kojima može biti izloženo poslovanje.

Mjerenje

Mjerenje operativnog rizika može po svojoj prirodi biti i kvantitativno i kvalitativno. Mjerenje mora biti dovoljno kvalitetno i dosljedno da bi moglo biti osnova za djelotvorno taktičko i strateško odlučivanje o operativnom riziku. Instrumenti mjerenja operativnog rizika uključuju:

- procjenu rizika;
- pokazatelje ranog upozorenja;
- analizu scenarija; i
- prikupljanje podataka o događajima operativnog rizika.

Upravljanje

Operativni rizici svojstveni su svim poslovnim aktivnostima Grupe i ne mogu se potpuno eliminirati zbog ekonomskih ograničenja. Međutim, operativnim rizikom može se djelotvorno upravljati kako bi se smanjila izloženost financijskom gubitku, utjecaju na reputaciju ili regulatornim sankcijama. Djelotvoran sustav unutarnjih kontrola je preduvjet učinkovitog upravljanja operativnim rizikom. Uključene su sljedeće strategije ovladavanja rizikom:

- Izbjegavanje rizika: odbijanje angažmana ili povlačenje iz aktivnosti u kojima je nemoguće adekvatno upravljati rizikom;
- Ublažavanje rizika: uspostavljanje djelotvornih kontrola koje ograničavaju učestalost i veličinu gubitka do razine koju je moguće kontrolirati;
- Prihvaćanje rizika: prihvaćanje rizika bez mjera za ublažavanje ili prijenosa rizika na određeni rok; i
- Prijenos rizika: prenošenje rizika na druge osobe (npr. osiguravajuće kuće ili eksternalizacija aktivnosti).

Praćenje

Praćenje je usmjereno na redovit pregled:

- ciklusa upravljanja operativnim rizikom: koncentracija na djelotvornost ciklusa u cjelini i njegovih pojedinačnih elemenata (prepoznavanje, mjerenje, upravljanje) da bi se osiguralo učinkovito upravljanje operativnim rizikom;
- instrumenata i metoda upravljanja operativnim rizikom da bi se osigurala njihova relevantnost i valjanost u procjeni operativnog rizika; te

- osiguravanje da primijenjene mjere ovladavanja rizikom djeluju učinkovito, redovito se provjeravaju i po potrebi prilagođavaju.

Instrumenti i metode upravljanja operativnim rizikom:
Operativni rizik se prepoznaje, mjeri, upravlja i prati pomoću različitih alata i pristupa. Zajedno ti alati i mjere daju pregled izloženosti operativnom riziku i osiguravaju da operativni rizik ostaje u okviru apetita za rizik organizacije.

Procjena rizika

Procjena rizika (RA) služi povećanju svjesnosti o operativnim rizicima, identificira operativne rizike, pojednostavljuje izgled procesa i ovladava identificirane operativne rizike.

Pokazatelji ranog upozorenja

Pokazatelji ranog upozorenja se koriste za kontinuirano praćenje i izvještavanje o izloženosti operativnom riziku. Pružaju signal ranog upozorenja za potencijalne probleme ili promjene u rizičnom profilu, koje mogu zahtijevati upravljačku mjeru.

Analiza scenarija

Analiza scenarija je proces kojim Grupa razmatra utjecaj ekstremnih, ali mogućih događaja na svoje poslovanje i pridružuje procjenu vjerojatnosti i jačine rasponu mogućih ishoda. Analiza scenarija ima za cilj:

• osigurati prognostičke metode sakupljanja tzv „repnih događaja“ koji se nisu dogodili u bančinoj povijesti gubitaka

• podizanje svjesnosti i educiranje managementa osiguravajući pregled nad različitim vrstama rizika te pokretanje mjera ovladavanja rizikom kao i planova ulaganja.

Prikupljanje podataka o događajima operativnog rizika

Prikupljanje i analiza internih podataka o događajima operativnog rizika pruža značajne informacije za mjerenje utjecaja događaja operativnog rizika i djelotvornosti sustava unutarnje kontrole.

Izvještavanje

Izvještavanje podržava ciklus upravljanja operativnim rizikom osiguravajući stalan i pravovremen protok informacija do relevantnih tijela koja donose odluke. Na taj način, izvještavanje o operativnom riziku podržava transparentnost rizika i integraciju aktivnosti upravljanja operativnim rizikom u svakodnevno poslovanje

Učinkovito upravljanje i kontrola operativnih rizika jacaju poslovne ciljeve Grupe i nužni su radi ispunjavanja regulatornih zahtjeva.

Sveobuhvatno upravljanje operativnim rizikom pruža brojne prednosti, uključujući sljedeće:

• Smanjenje operativnih gubitaka

• Smanjeni troškovi sukladnosti/revizije

• Rano otkrivanje nezakonitih aktivnosti

• Smanjena izloženost budućim rizicima

• Poboljšanje alokacije kapitala

Operativni rizik se definira kao rizik gubitka koji proizlazi iz neodgovarajućih ili neuspjelih internih procesa, ljudskog faktora, sustava ili vanjskih događaja. Operativni rizik uključuje pravni rizik, ali isključuje strateški i reputacijski rizik.

Slika 2. Pregled operativnog rizika i njegova veza s drugim kategorijama rizika

	Rizici s elementom OR (granični)			Nema OR	
	Operativni rizik	**Kreditni rizik**	**Tržišni rizik**	**Projektni rizik**	**Reputacijski rizik**	**Strateški rizik**
Upravljanje OR	Da	Da	Da	Samo ako je operativni rizik uzrok	Ne	Ne
Kapitalni zahtjev za OR	Da	Ne	Da		Ne	Ne
Prikupljanje podataka o događaju operativnog rizika	Da	Da	Da		Ne	Ne

Izvor: Interni dokument Politika upravljanja operativnim rizikom, str. 5

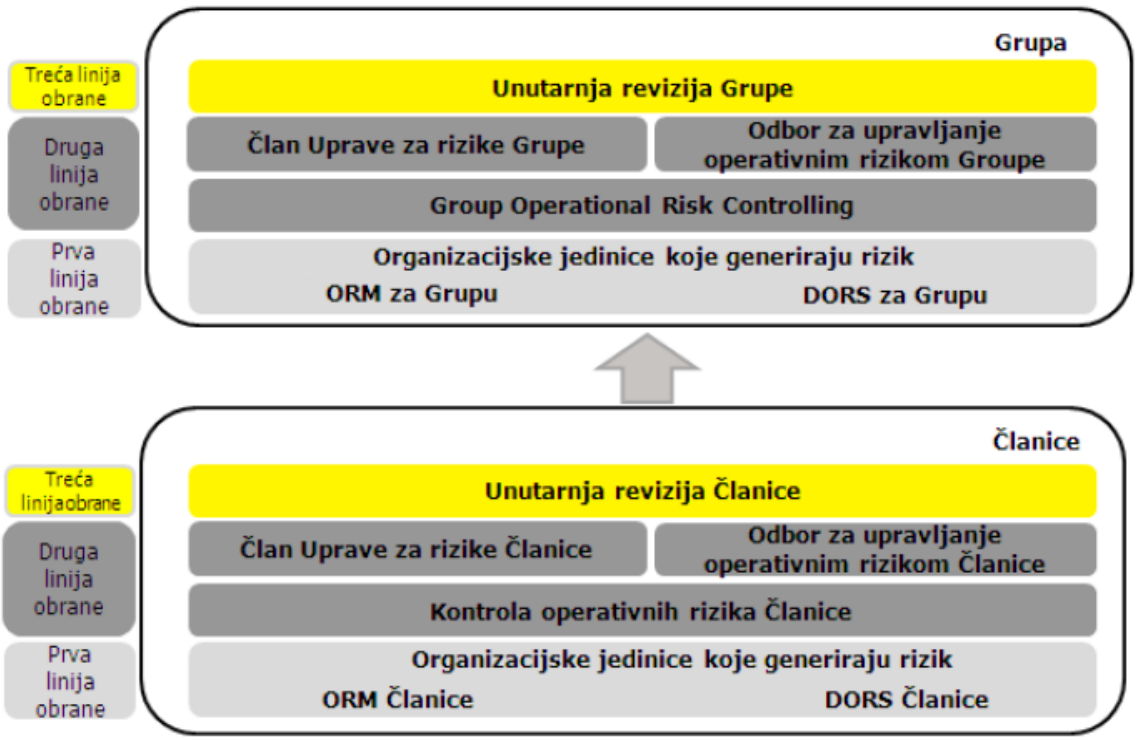
Svi zaposlenici Grupe, u svojim pojedinačnim ulogama i odgovornostima, pridonose održavanju djelotvornog okvira za upravljanje operativnim rizikom. Stoga svi zaposlenici moraju jasno razumjeti svoje uloge u procesu upravljanja operativnim rizikom.

4.3.3.2 Tri linije obrane

Operativni model tri linije obrane, kako ga definira Grupna direktiva postavlja odgovarajuće odgovornosti za upravljanje operativnim rizikom.

Slika 3 daje pregled te strukture.

Slika 3. Struktura upravljanja operativnim rizikom Grupe



Izvor: Interni dokument Politika upravljanja operativnim rizikom, str. 3

Prvu liniju obrane predstavljaju organizacijske jedinice čije poslovne aktivnosti generiraju rizik. Ove organizacijske jedinice nositelji rizika su vlasnici operativnog rizika. Menadžeri operativnog rizika i imenovani specijalisti za operativni rizik odgovorni su za svakodnevno upravljanje operativnim rizikom u skladu s načelima koja vrijede za Grupu.

Druga linija obrane pruža neovisnu procjenu operativnog rizika, nadzor i preispituje prvu liniju obrane.

Drugu liniju obrane čine:

- Član Uprave za rizike Grupe i članovi Uprave za rizike
- Odbori za upravljanje operativnim rizikom na razini Grupe i pojedinih članica, predstavljaju tijelo odlučivanja koje nadzire cijeli okvir za upravljanje operativnim rizikom

- Grupni Operational Risk Controlling (Group ORC) razvija i održava okvir za upravljanje operativnim rizikom Grupe, te zajedno s Kontrolom operativnih rizika
- Risk Controlling – osigurava proaktivno prepoznavanje, mjerenje, upravljanje i praćenje operativnih rizika, te također preispituje i provjerava kontrole, procese i sustave upravljanja operativnim rizikom za potrebe Grupe.

Treća linija obrane je Unutarnja revizija, koja ispituje djelotvornost i prikladnost glavnih procesa upravljanja rizicima. Funkcija revizije ne smije biti dio svakodnevnog procesa upravljanja operativnim rizikom kako bi mogla djelovati kao neovisna kontrolna funkcija.

5 ZAKLJUČAK

Uzroke bankovnih kriza nalazimo u poremećajima u strukturi tržišta i/ili financijskog sustava.

Bankarske krize predstavljaju gubitak povjerenja u banke koji uzrokuje masovne navale ulagača sa zahtjevima za povlačenje sredstava. Glavne karakteristike takvih kriza su navala štediša na banke (bank run), propast banaka (zatvaranjem banaka ili preuzimanjem od strane zdravih banaka) i loša realizacija bankarskih potraživanja.

Iz povijesti je poznato da bankarsku krizu uzrokuju valutne krize, međutim, u novijoj povijesti, pojavom veće liberalizacije i globalizacije i drugi, novi, uzroci mogu izazvati bankarsku krizu. Sve veći razvoj financijskog brzorastućeg tržišta stvara te nove, do sada, neprepoznate uzroke. Iz tog razloga neki ekonomisti ne prave razliku između financijskih i bankovnih kriza. Naime, kako bi se bankovni sektor oslobodio pritiska potrebno je na vrijeme prepoznati i izbjeći poremećaje na financijskom tržištu.

Spomenute krize vrlo su opasne za gospodarstvo, kako zbog snažnog financijskog efekta i visokih troškova sanacije, tako i zbog gubitka povjerenja građana i štediša u bankovni i financijski sustav, te regulatorne institucije.

"Većina uprava banaka u krizi nastoje pronaći izvore svojih problema u makroekonomskim odlukama vlade ili središnje banke. U novije vrijeme sve je više istraživanja fokusirano na mikroekonomske uzorke bankarskih kriza od kojih su najvažniji: neusklađenost aktive i pasive, kvaliteta aktive, propusti menadžmenta i upravljanja, prevare, operativni rizici (slaba interna i eksterna kontrola, neadekvatni interni procesi...)". [41]

Za upravljanje bankovnim krizama i njhovo rješavanje ne postoje mjere koje se mogu smatrati sigurnima i učinkovitima. Mjere i postupci za rješavanje kriza ovise o okolnostima i uzrocima. Također, teško je i kopirati rješenja drugih zemalja zbog različitog makroekonomskog okruženja.

U praksi, glavni fokus banaka se posljednjih godina, od pojave zadnje financijske krize i uvođenja nove regulative u skladu sa EU direktivama, interno usmjerio upravo na bolje praćenje rizika posebno tržišnih i operativnih koji su se pokazali kao glavni generatori zadnje financijske krize. Uspješno prepoznavanje i utvrđivanje materijalno značajnih rizika trebalo bi dovesti do učinkovitijeg upravljanja istima kako bi se spriječio ikakav gubitak koji može

[41] Prga, I.: Stabilnost hrvatskog bankovnog sustava, Ekonomija, 13 (1), str. 147-148 (2006)

dovesti do nekog oblika krize. Također, dobra procjena rizika ima i utjecaja na računovodstvo dugoročnog rezerviranja za rizike.

Unatoč jačanju regulativa koje su imale za cilj sprječavanje kriza tokom godina one nisu uspjele spriječiti probleme koji su se pojavili u financijskom sektoru. Prijenos kreditnih rizika na financijsko tržište i neprepoznatljive derivatne transakcije dovele su do eksplozije. Postojeći regulatorni okvir je pokazao niz propusta, između ostalog zbog tradicionalne regulacije koja se fokusirala na statističke mjerljive rizike. Upravo preporukama Basela II i III započela je reforma bankarske regulative i nadzora nad poslovanjem banaka čije je pažnja, između ostalog, usmjerena ne samo na povećanje koeficijenta adekvatnosti kapitala nego i na kvalitetu aktive kao i jaču prevenciju u smislu kvalitetnije procjene rizika.

Uz rizike, velik dio EU direktiva koje su preuzele sve zemlje članice EU, odnosi se i na bolju zaštitu potrošača kroz transparentne informacije što znači i zahtjeve za boljom financijskom edukacijom posebno u ekonomijama poput RH.

LITERATURA

Zakon

- Zakon o kreditnim institucijama, NN, br. 32, 2008.g.

Odluke

- HNB: Odluka o upravljanju likvidnosnim rizikom, NN 105/2016
- HNB: Odluka o upravljanju likvidnosnim rizikom, NN 20/2014

Znanstveni radovi, publikacije, ostalo

- Ahec-Šonje,A.: Analiza osjetljivosti bankarskog sustava.;Ekonomski pregled,str. 53 (9-10) 807-848 (2002)
- Družić, G.: „Bankarski sustav“, znanstveni rad, HAZU, 2001.g., str.295-297
- Družić, G.: „Bankarski sustav“ 311, Ekonomski pregled, str. 52 (3-4) 293-313 (2001)
- HNB: „Bankovni sektor u Republici Hrvatskoj“, godišnja publikacija 1998.g.
- HUB Analize: Kako su banke ublažile krizu 2008.-2010., rujan 2010.
- IMF: System Banking Crises: A New Database, Washington D.C., November 2008; str. 7.
- Gregurek M., Vidaković V.: Bankarsko poslovanje, RRIF, 2011., str. 364-365.
- Jackson, P. Basel III, slide „Problemi implementacije“
- Jurman, A.: Planiranje likvidnosti banke, Ekonomska istraživanja, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“,Pula, 2/2003, 2003., str. 14
- Miletić, I.;Nadzor banaka i stabilnost bankarskog sustava, Izvorni znanstvni rad
- Prof. dr. Prga I., mr. sc. Vrdoljak T., dr. sc. Šverko I.: Upravljanje rizikom likvidnosti korištenjem valutnih swap ugovora, str. 366-367
- Projekt - Izgradnja financijskih tržišta - dio Uvod u regulaciju, nadzor i analizu banaka - Ekonomski institut, Zagreb 1994., str. 60-61.
- Sound Practices for Managing Liquidity in Banking Organisations, Basel Committee on Banking Supervision, Basel, 2002., str.1.
- Vujčić, B.: Konferencija Hrvatskog novčanog tržišta, Opatija, 16.svibnja 2013.

Interni dokumenti

- Politika upravljanja krizom, str. 2-6
- Pravilnik upravljanja tržišnim rizicima, str. 2-3
- Postupanje s klijentima kod odobrenja rizičnih proizvoda, str.4-5
- Testiranje otpornosti na stres, Kreditni rizici, str. 3-5

Web stranice

- http://old.hnb.hr/govori-intervjui/govori/hgovor-vujcic-16-5-2013.pdf,{pregled 14.11.2016.}
- Bilten o bankama, HNB, br. 23, str. 3
- http://lider.media/aktualno/tvrtke-i-trzista/poslovna-scena/banke-u-2015-s-gubitkom-od-43-mlrd-kn-udio-losih-kredita-166-posto/, {pregleda 14.11.2016.}
- http://oliver.efos.hr/nastavnici/nsarlija/projekti/doc/Kratak%20pregled%20Basela%202.df

- http://www.scribd.com/doc/71588400/Jamstveni-Kapital-Hrvatskih-Banaka-u-Svijetlu-Novih- Bazelskih-Standarda-skripta
- http://siteresources.worldbank.org/EXTCENFINREPREF/Resources/4152117-1270824012230/6954188-1306236058192/Patricia_Jackson_BaselIII_issues_May262011_BosnianSerbian.pdf
- http://siteresources.worldbank.org/EXTCENFINREPREF/Resources/4152117-1270824012230/6954188-1306236058192/Patricia_Jackson_BaselIII_issues_May262011_BosnianSerbian.pdf **{**pregledano 24.03.2017}
- http://www.racunovodja.hr/33/pregled-basela-iii-i-mogu-c-utjecaj-na-hrvatski-bankovni-sustav-uniqueidRCViWTptZHJ3hZAWP4cu4iF8n9AhhJhl/
- http://www.dab.hr/osiguranje-depozita/pitanja-i-odgovori
- http://www.vecernji.hr/gospodarstvo/prijeti-li-nova-kriza-banaka-1058713
- http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=60031 pregledano 30.11.2016
- www.fima-vrijednosnice.hr/default.aspx?id=133815
- http://www.hub.hr/sites/default/files/hub_analize_broj_27_-_nova_regulacija.pdf {pregledano 24.03.2017.}
- http://www.hub.hr/sites/default/files/hub_analize_broj_27_-_nova_regulacija.str.23-27.pdf
- https://www.mathos.unios.hr/upravljanjekr/materijali/Basel%202%20(tekst).pdf (18.02.2017.)
- https://www.BKA.hr/o-nama-BKA , 01.03.2017
- http://www.efos.unios.hr/kreditna-analiza/wp-content/uploads/sites/252/2013/04/4_rizici-u-bankama.doc.pdf {pregledano 18.02.2017.}

POPIS TABLICA

Broj tablice	Naslov tablice	Broj stranice
1	Stopa adekvatnosti kapitala hrvatskih banaka na dan 31.12.2010	10
2	Stopa adekvatnosti kapitala država u regiji	11
3	Potencijalni navješćujući indikatori valutne krize	19
4	Problemi koji su doprinjeli propasti banaka	22

POPIS SLIKA

Broj slike	Naslov slike	Broj stranice
1	Organizacijska struktura krizne organizacije Banke	35
2	Pregled operativnog rizika i njegova veza s drugim kategorijama rizika	44
3	Struktura upravljanja operativnim rizikom Grupe	45

SAŽETAK

U ovom Završnom radu obrađena je tema bankovna kriza i strategije upravljanja krizom s primjerom organizacije praćenja krize u jednoj hrvatskoj banci.

Obzirom na razmjere zadnje financijske krize na nivou EU donešen je niz novih regulatornih zahtjeva čija primjena ima za cilj uspješnije i pravovremeno prepoznavanje rizika koji mogu dovesti do nastanaka i financijske i bankovne krize jer su obje usko povezane. Uzroci bankovnih kriza su propusti kako u makroekonomskom okruženju tako i sve više na mikroekonomskoj razini.

Upravljanje krizom je vrlo zahtjevno zbog nepostojećih recepata i zbog sve većeg razvoja, širine i kompleksnosti bankovnih financijskih proizvoda.

Višegodišnjim iskustvom rada u banci uočila sam da osnovni problem nije samo u širokoj lepezi proizvoda koji se nude već i nedovoljnoj educiranosti sudionika, korisnika tih proizvoda.

Zbog toga velik dio EU direktiva koje su preuzele sve zemlje članice EU, odnose se i na bolju zaštitu potrošača kroz transparentne informacije što znači i zahtjeve za boljom financijskom edukacijom posebno u ekonomijama poput RH.

Sljedom toga, glavni fokus banaka interno se usmjerio upravo na, ne samo statistički mjerljive rizike, nego i njihovo kvanitativno praćenje posebno operativnih rizika koji su se pokazali glavnim generatorom zadnje financijske krize.

Ključne riječi: bankovna kriza, financijska kriza, upravljanje krizom

SUMMARY

This final work focuses on the banking crisis and crisis management strategies with an example of one Croatian bank.

Considering the proportion of last financial crisis, a set of many new regulatory requirements has been brought on EU level. Implementation of those requirements as a goal has successful recognition of risks that may lead to causing financial and banking crises which are closely connected. The causes of banking crises are not only macroeconomic, but microeconomic omissions as well.

Crisis management is very challenging because of non-existable verified solutions and growing development (in terms of number, width and complexity) of banking financial products.

During my work experience in banks, I noticed that the main problem isn't only the wide variety of products but also poor education of its users. Exactly for this reason, many EU directives that were implemented by EU members are focused on better consumer protection through offering transparent information. This also leads to demands for better financial education, especially in economies like Croatia.

According to that, the main focus of banks has been internally directed to not only statistically measurable risks, but also quantitative monitoring operational risks which turned out as key generator of last financial crisis.

Key words: bank crisis, financial crisis, crisis management