

# **KULTURA RIZIKA I KULTURA USKLAĐENOSTI**

**WÜSTENROT STAMBENA ŠTEDIONICA D.D.**

Autor: Tajana Ferega

## **SADRŽAJ**

1. UVODNO .....	2
2. SUDIONICI .....	3
3. PROMICANJE KULTURA .....	3
4. IMPLEMENTACIJA KULTURE RIZIKA .....	4
5. IMPLEMENTACIJA KULTURE USKLAĐENOSTI .....	5
6. ZAKLJUČNO .....	6
7. POJMOVI I KRATICE .....	6
8. NAPOMENE .....	8
9. REFERENTNI DOKUMENTI .....	8
10. PRILOZI .....	8
11. REVIZIJA DOKUMENTA .....	8

## 1. UVODNO

Wüstenrot stambena štedionica d.d. (u nastavku teksta: Štedionica) u Republici Hrvatskoj uživa visoki stupanj povjerenja i prepoznatljivosti. Klijenti Štedionicu smatraju partnerom za svoja financijska rješenja u svim fazama i područjima života.

Izgradnja optimalne organizacijske kulture ili kulture rada započinje definiranjem vrijednosti. Vrijednosti su toliko ključne za razvoj tvrtke, da zapravo predstavljaju vodeći pokazatelj usklađenosti i govore svijetu kako tvrtka radi i posluje. Osjećaj usklađenosti s vrijednostima tvrtke, misijom i vizijom jedan je od najvažnijih razloga zbog kojih zaposlenici vole organizacije/tvrtke u kojima rade.

Kultura rizika razvija sposobnost Štedionice i njenih zaposlenih da identificiraju rizike i uspješno upravljaju njima, da kreiraju preventivne aktivnosti, čime se povećava vjerojatnost postizanja postavljenih poslovnih ciljeva.

S druge strane, Kultura usklađenosti predstavlja vrijednosti, pridržavanja, uvjerenja i ponašanja u vezi s upravljanjem tvrtkom, jamstva za usklađenost te definiranje zahtjeva potrebnih za uspješnu usklađenost.

Iz tih razloga Štedionica je usvojila i Kodeks ponašanja prema kojemu je svaki zaposlenik Štedionice obavezan slijediti propisana načela ponašanja i korporativne vrijednosti te djelovati odgovorno u skladu s mjerodavnim pravnim propisima, ujedno svjestan mogućih sankcija predviđenih internim aktima Štedionice ili sankcijom od strane regulatora.

Smisao kvalitetno implementirane Kulture usklađenosti i Kulture rizika je pridobiti zaposlenike, menadžment i vodstvo da u svojem svakodnevnom djelovanju slijede temeljne vrijednosti i pravila kojima se želi voditi tvrtka u svojem poslovanju. Ono što je izuzetno bitno u procesu implementacije je da svi (zaposlenici, menadžment i vodstvo) razumiju njegovu svrhu, a ona je pored sprječavanja i otkrivanja nepravilnosti, identificiranja i upravljanja rizicima te pridržavanja zakona, standarda i korporativnih pravila, izgradnja organizacijske kulture.

Sve to podrazumijeva komunikaciju, participaciju i uzajamno uvažavanje, uzajamno povjerenje i poštovanje, razumijevanje zajedničkih ciljeva i zadataka, kao i nastojanje da se tradicija i promjene uravnoteže i pomire u svim svojim suprotnostima i specifičnostima. Kontinuiranim poboljšanjima koja čine suštinu uspješnog upravljanja, uz stalno učenje i osposobljavanje te privrženost istini i transparentnosti, tvrtka postaje efektivnija i efikasnija u svim svojim segmentima.

Bez razvijene organizacijske kulture, nema ni razvijene svijesti o Kulturi rizika i Kulturi usklađenosti.

HNB Odluka o sustavu unutarnjih kontrola ("Narodne Novine" br. 96/2018. i 67/2019.) definira Kulturu rizika kao skup etičkih normi, stavova i ponašanja povezanih sa svijesti o rizicima, preuzimanjem rizika i upravljanjem rizicima te kontrole na osnovi kojih se donose odluke o rizicima.

EBA Smjernica o internom upravljanju (EBA/GL/2017/11) odnosi se na sustave upravljanja institucija, uključujući njihovu organizacijsku strukturu i odgovarajuće linije odgovornosti, postupke za utvrđivanje, upravljanje, praćenje i izvješćivanje o rizicima kojima jesu ili bi mogle biti izložene te unutarnje kontrole.

## 2. SUDIONICI

Svaki zaposlenik Štedionice, uključujući menadžment i vodstvo obavezan je djelovati odgovorno te slijediti načela ponašanja i korporativne vrijednosti propisane ovim aktom i Kodeksom ponašanja.

Zaposlenici Štedionice dužni su u provođenju svojih poslovnih aktivnosti ponašati se pošteno i s integritetom, pridržavajući se visokih etičnih i korporativnih standarda koje se njeguju u Wüstenrot Grupi.

## 3. PROMICANJE KULTURA

Predmetnim dokumentom se utvrđuju osnovne smjernice i načela za uspostavu i održavanje kulture rizika i usklađenosti unutar Štedionice te imaju za cilj u određenom vremenu uspostaviti jedinstvenu kulturu sa svrhom njene svakodnevne primjene i održavanja; kao kontinuiranog procesa s kojim svi zaposlenici „žive“.

Da bi se održao kontinuitet u procesu uspostave i održavanje kulture rizika i usklađenosti unutar Štedionice potrebna je:

- Sinergija svih hijerarhijskih razina, uz poseban doprinos rukovodećeg kadra koji ima važnu funkciju uzora

Rukovodeći kadar je obavezan svojim zaposlenicima u poslovnoj svakodnevici aktivno primjerom demonstrirati ponašanje utemeljeno na integritetu i prema njima nastupati s poštovanjem. U obveze rukovodećeg kadra, vezane uz savjesnost, ubrajaju se naročito podrška i pružanje pomoći u problematičnim poslovnim situacijama. Odnos između zaposlenika i rukovodećeg kadra temelji se na uzajamnom poštovanju, uvažavanju i lojalnosti. Zaposlenici trebaju postupati u skladu sa svim mjerodavnim zakonima i propisima te bez odgode upozoriti na opaženu neusklađenost unutar ili izvan tvrtke (zviždaštvo).

- Kontinuirana edukacija

Edukacija zaposlenika potiče osjećaj vrijednosti i samopoštovanja kod zaposlenika, jer upravo kroz svoj poslovni rast i razvoj doprinose cjelokupnom poslovanju. Širenjem spektra vještina zaposlenici bolje savladavaju zadatke, zbog čega postaju produktivniji i zadovoljniji. Edukacija je od velike važnosti jer se njome povećava individualna svijest zaposlenih o pitanjima usklađenosti i prepoznavanju rizika prilikom donošenja odluka.

- Dvosmjerna komunikacija, feedback i komunikacijska klima

Održavanje komunikacije trebalo bi se temeljiti na dvosmjernosti, odnosno na uspostavi povratne veze između sugovornika; nije brža od jednosmjerne komunikacije, ali je točnija.

Povratne informacije ili feedback pokazuju na to kako je neka poslana informacija prihvaćena i interpretirana od strane primatelja. Povratne informacije su vrlo važne jer omogućuju kontrolu procesa razmjene poruka i interakcije između sudionika.

Komunikacijska klima je opća atmosfera u kojoj se odvija komunikacija i manifestira se kroz slobodu izražavanja, otvorenost i iskrenost, srdačnost i prihvaćanje drugih, međusobne odnose, razinu kooperativnosti itd.

## 4. IMPLEMENTACIJA KULTURE RIZIKA

Kultura rizika, promatrana kao sustav vrijednosti i ponašanja koji se prožimaju kroz tvrtku i koji oblikuju odluke vezano za rizike.

„Risk culture“ utječe na sve zaposlene, odnosno i na one koji se ne bave direktno evaluacijom rizika. Kao takva, Kultura upravljanja rizicima predstavlja dio sveukupnog korporativnog upravljanja.

Prvi korak prema primjeni Kulture upravljanja rizikom uključuje identificiranje najznačajnijih rizika i prijetnji koje mogu negativno utjecati na ciljeve tvrtke.

Drugi korak uključuje rangiranje identificiranih rizika na temelju vjerojatnosti i štete od njihove provedbe.

Treći i možda najvažniji korak je postupno provođenje mjera koje mogu spriječiti ili minimizirati negativni učinak utvrđenih rizika.

Da bi se poboljšala razina Kulture upravljanja rizikom potrebno je:

- povećati razinu važnosti sustava upravljanja rizicima
- uključiti najviše rukovodstvo u proces upravljanja rizicima kako bi se bolje razumjeli rizici koji nastaju u svakodnevnim poslovnim aktivnostima
- osigurati usklađenost između razine sklonosti riziku i strateških ciljeva tvrtke
- kultura upravljanja rizikom mora biti ugrađena ne samo u praćenje rizika, već i u donošenje poslovnih odluka, a interakcija između poslovnog odjela i odjela rizika treba se odvijati u ozračju partnerstva
- informirati sve uključene strane o njihovim odgovornostima prilikom donošenja odluka, kao i odgovornosti prema procesu upravljanja rizicima kroz „promoviranje integriteta, transparentnosti i etičkog ponašanja u poslovanju“: relevantni zaposlenici na svim razinama trebaju poznavati i razumjeti temeljne vrijednosti institucije te njezinu sklonost preuzimanju rizika i sposobnost podnošenja rizika u mjeri u kojoj je to potrebno za njihovu ulogu; trebaju biti i sposobni izvršavati svoje zadatke te svjesni da će snositi odgovornost za svoje postupanje povezano s preuzimanjem rizika tvrtke
- promicati okruženje otvorene komunikacije i učinkovitog propitivanja u kojem se u postupcima donošenja odluka potiču različita mišljenja, omogućuje ispitivanje postojećih praksi, njeguje konstruktivno kritičko razmišljanje među zaposlenima te promiče okruženje otvorenog i konstruktivnog sudjelovanja u cijeloj tvrtki.

Najvažnije je da svi zaposlenici razumiju da je upravljanje rizicima dio strateškog upravljanja tvrtkom i da bi trebali pomoći u upravljanju rizicima s kojima se suočavaju tijekom svog rada, u prepoznavanju, identificiranju, procjeni tih rizika i formiranju prijedloga za njihovu optimizaciju.

Upravljanje rizicima odgovornost je svakog zaposlenika.

Nadalje Štedionica ima usvojenu Politiku upravljanja rizicima koja je krovni dokument za upravljanje rizicima za sve vrste rizika kojima se Štedionica izlaže ili može potencijalno izložiti u svom poslovanju.

Politika donosi osnovne standarde koji će se primjenjivati u postupcima upravljanja rizicima u Štedionici i predstavlja osnovu za upravljanje i kontrolu rizika.

Štedionica nadalje jednom godišnje revidira i Strategiju rizika koja prati poslovnu strategiju i poslovni plan koji je izveden iz ciljeva na razini Grupe te prati osnovna načela Politike upravljanja rizicima.

Glavni aspekt upravljanja rizicima je mogućnost identificiranja, mjerenja, agregiranja i upravljanja rizicima i paralelno osiguranje adekvatnog kapitala za pokriće tih rizika.

Glavni cilj je da se kontinuirano osigura sigurnost, profitabilnost i likvidnost Štedionice te da se u konačnici poveća tržišni udio.

Štedionica provodi i postupak procjene materijalnosti rizika i profila rizičnosti jednom godišnje unutar akta pod nazivom Metodologija analize materijalnosti i profila rizičnosti.

U slučaju da se tokom godine pojave novi značajni rizici koje će Štedionica detektirati kroz svoje procese upravljanja rizikom ili kroz proces uvođenja novih proizvoda, ili ukoliko dođe do promjena u poslovnoj strategiji ili sklonosti riziku, Štedionica će izraditi novu procjenu materijalnosti i profil rizičnosti, a isto tako ažurirati popis identificiranih rizika. Procjena materijalnosti rizika provodi se za sve identificirane rizike u fazi identifikacije rizika kojima je Štedionica izložena.

## 5. IMPLEMENTACIJA KULTURE USKLAĐENOSTI

Obzirom da se FinTech industrija razvija izrazito brzo, proporcionalno s njenim razvojem povećava se i razina pozitivnih propisa s kojima se tvrtke, pa tako i Štedionica moraju uskladiti. Ispunjavanje sve većeg broja regulatornih zahtjeva postaje sve važnije i zahtjevnije. Zbog toga je ključno na vrijeme osigurati integraciju Kulture usklađenosti unutar tvrtke.

U implementaciji usklađenosti unutar tvrtke bitno je davanje važnosti samoj Kulturi usklađenosti, na način da ona postane osnovni dio poslovanja. Sukladno regulatornom okruženju, usklađenost bi trebala biti nazočna u svim procesima tvrtke, npr. razvoju proizvoda, marketingu, komunikaciji, planiranju i u postupcima i procesima koji čine osnovni dio poslovanja.

Način da se usklađenosti uspješno implementira u kulturu tvrtke, ovisi o prihvaćanju odgovornosti za neusklađenost svih odjela i zaposlenika. Neovisno o kojem se poslovnom procesu unutar Štedionice radi, počev od višeg rukovodstva do novozaposlenih, u svim područjima svi moraju prepoznati svoju ulogu u osiguravanju usklađenosti. Dobivanje potpore od strane višeg rukovodstva od ključne je važnosti za implementaciju Kulture usklađenosti unutar svake tvrtke.

Nadalje, osoba koja obnaša Funkciju praćenja usklađenosti u sklopu svojih dnevnih obveza mora ohrabrivati ostale zaposlene na komunikaciju i prijavu neusklađenosti. Samim time dolazi do razumijevanje razine i prirode pogrešaka koje se događaju te preveniranja i lakšeg rješavanja u budućnosti.

U slučaju neuspjeha odnosno propusta potrebno je temeljno preispitati proces i Kulturu usklađenosti unutar tvrtke. Postojanje propusta ukazuje na neuspjeh unutar sustava i samog pristupa, a jedini način da se dobiju odgovori na propuste je ponovna temeljna procjena pristupa usklađenosti.

Cilj treba biti smanjenje rizika kojima je Štedionica izložena, osobito operativnih i reputacijskih rizika koji mogu imati značajan nepovoljni učinak na profitabilnost i održivost tvrtke u obliku novčanih kazni, sudskih troškova, ograničenja koja će nametnuti nadležna tijela, ostalih novčanih i kaznenih sankcija te gubitak vrijednosti naših proizvoda, kao i pouzdanja potrošača.

## 6. ZAKLJUČNO

Treba napomenuti da upravo uz pomoć podizanja razine Kulture upravljanja rizikom, upravljanje rizikom može doseći novu razinu svog razvoja, pomoći u prevenciji i preživljavanju eventualnih kriza u budućnosti s minimalnim gubicima.

Uprava mora razumjeti važnost i nužnost formiranja sveobuhvatnog i djelotvornog sustava upravljanja rizicima za cijelu tvrtku. Bez jake Kulture upravljanja rizikom, nikakva ulaganja u informacije o rizicima, analitiku rizika, stručnjake za rizik, neće zaštititi tvrtku od potencijalne katastrofe ili propuštenih prilika za rast.

S druge strane, Kultura usklađenosti postat će djelotvorna kada će postati automatizam u razmišljanju kod svih zaposlenih unutar tvrtke.

Ako usklađenost postane uobičajena u poslovanju, velika je vjerojatnost da će se uspostaviti i održati Kultura usklađenosti, a samim time izbjeći će se regulatorni zahtjevi i sankcije.

Cilj usklađenost nije da koči ili usporava poslovanje, već da ostalim odjelima u Štedionici pomogne u pravilnom (u regulatornom smislu) razvoju njihove pune kreativnosti.

Pozitivan pristup rezultira da usklađenost i ostali odjeli djeluju prema istom cilju, a to su učinkoviti financijski rezultati koji pritom ne ugrožavaju tvrtku da naknadno udovoljava različitim regulatornim zahtjevima i sankcijama.

Kultura rizika i kultura usklađenosti imaju pokretačku i integrativnu, a u značajnoj mjeri i opredjelujuću ulogu u razvoju efektivnog upravljanja Štedionicom.

## 7. POJMOVI I KRATICE

**Compliance /Usklađenost** – Usklađenost je proces kojim se planira, organizira, kontrolira i vode aktivnosti koje osiguravaju poštivanje zakona i drugih pozitivnih propisa.

**FinTech (engl. financial technology)** je izraz koji se koristi za opisivanje utjecaja novih tehnologija na industriju financijskih usluga. Odnosi se na različite proizvode, aplikacije, procese i poslovne modele koji su transformirali i transformiraju tradicionalni način pružanja bankarskih i financijskih usluga.

**Izloženost riziku** – predstavlja kvantificirani potencijal gubitak u poslovanju, izračunava se množenjem vjerojatnosti da će se događaj desiti s potencijalnim gubicima.

**Kodeks ponašanja** - definira prihvatljivo ponašanje unutar tvrtke, čije kršenje rezultira disciplinskom mjerom.

**Korporativno upravljanje** – skup pravila i postupka koji se odnose na način na koji tvrtke djeluju i na način na koji se reguliraju.

**Kultura rizika** - norme, stavovi i ponašanja povezani sa svijesti o rizicima, preuzimanjem rizika i upravljanjem rizicima te kontrole na temelju kojih se donose odluke o rizicima. Kultura rizika utječe na odluke rukovodstva i zaposlenika u svakodnevnom poslovanju te na rizike koje preuzimaju.

**Kultura usklađenosti** – predstavlja vrijednosti, pridržavanja, uvjerenja i ponašanja u vezi s upravljanjem tvrtke, jamstva za usklađenost te definira zahtjeve potrebne za uspješnu usklađenost.

**Načelo razmjernosti** - osiguranje dosljednosti sustava internog upravljanja s pojedinačnim profilom rizičnosti i poslovnim modelom institucije kako bi se osiguralo učinkovito ispunjenje regulatornih zahtjeva.

**Odgovornost** – preuzimanje odgovornosti za određene radnje i postupke.

**Organizacijska klima** - način na koji zaposlenici doživljavaju i opisuju radnu okolinu. Uz organizacijsku klimu često susrećemo i termin **organizacijska kultura**. Dok je organizacijska klima doživljaj trenutnog stanja u radnoj organizaciji, organizacijska kultura je stabilnija u funkciji vremena te govori o tome "kako bi trebalo biti" u radnoj organizaciji.

**Osobe odgovorne za rad kontrolnih funkcija** - osobe na najvišoj razini hijerarhije odgovorne za učinkovito upravljanje svakodnevnim aktivnostima neovisnih funkcija upravljanja rizicima, praćenja usklađenosti i unutarnje revizije.

**Procjena rizika** – postupak identificiranja varijabli koje mogu negativno utjecati na uredno poslovanje tvrtke.

**Razmišljanje zasnovano na riziku** – razvija koncept preventivnih mjera, kao veoma važne komponente kulture rizika i kulture usklađenosti; obogaćuje ih te je od suštinskog značenja za ostvarivanje efektivnog sistema upravljanja, što podrazumijeva da tvrtka funkcionira u skladu sa zahtjevima međunarodnih standarda i zahtjevima zakonske regulative.

**Regulatorna ili Zakonska usklađenost** – pridržavanje zakonskih propisa koji su relevantni za poslovanje tvrtke. Kršenje takvih propisa rezultira zakonskom kaznom, uključujući i novčanu kaznu.

**Revizija** – radnje koje provodi treća neovisna strana sa ciljem ispitivanja točnosti, potpunosti, vjerodostojnosti, zakonitosti i objektivnosti određenih pojava i procesa tvrtke.

**Rizik usklađenosti** – je rizik izloženosti zakonskim kaznama, financijskim sankcijama, materijalnom gubitku s kojim se tvrtka suočava prilikom nepostupanja u skladu sa zakonskim propisima te internim aktima.

**Sklonost preuzimanju rizika** - ukupna razina i vrste rizika koje je tvrtka spremna preuzeti u sklopu svoje sposobnosti podnošenja rizika, u skladu sa svojim poslovnim modelom, kako bi ostvarila

svoje strateške ciljeve.

**Sposobnost podnošenja rizika** - najveća razina rizika koju tvrtka može preuzeti s obzirom na svoju kapitalnu osnovu, sposobnosti upravljanja rizicima i kontrole te regulatorna ograničenja.

**Unutarnja kontrola** – skup postupaka i radnji koja se uspostavlja unutar tvrtke radi povećanja njezine vrijednosti i minimiziranja rizika.

**Upravljanje, rizik i usklađenost** – kombinacija navedenih područja unutar tvrtke koji su se razvili zbog međusobne ovisnosti.

**Upravljanje rizikom** – je integralni dio svih organizacijskih procesa s konceptom „razmišljanja zasnovanog na riziku“ kojim se potiče prevencija i stalna poboljšavanja, a što daje nova svojstva organizacijskoj klimi.

**Transparentnost** – u upravljačkom smislu jest iskrenost i otvorenost, obično se smatra nosiocem uspješnog korporativnog upravljanja.

**Whistleblower / Zviždač** ili prijavitelj nepravilnosti – osoba koja otkriva i/ili prijavljuje nezakonite radnje tvrtke u kojoj je zaposlen.

## 8. NAPOMENE

-

## 9. REFERENTNI DOKUMENTI

- Kodeks ponašanja Štedionice
- Strategija rizika Štedionice
- Politika upravljanja rizicima Štedionice
- Metodologija analize materijalnosti i profila rizičnosti Štedionice
- HNB Odluka sustavu upravljanja
- Smjernice o internom upravljanju EBA/GL/2017/11

## 10. PRILOZI

## 11. REVIZIJA DOKUMENTA