

## Op2M/CapitalPlanner: Optimizirajte dizajn i implementaciju okvira za procjenu adekvatnosti internog kapitala (ICAAP)

Izgradite organizacijsku strukturu, sustavna rješenja i vještine potrebne za mjerenje rizika, testiranje otpornosti na stres i upravljanje kapitalom na optimalan način.



### Sadržaj:

- ICAAP i integrirano upravljanje rizicima
- Okvir za procjenu adekvatnosti internog kapitala
- Specifičnosti manjih i srednjih kreditnih institucija
- Naš pristup
- Područja povećane pozornosti
- Projektni tim
- O nama

## ICAAP i integrirano upravljanje rizicima

Institucije moraju imati uspostavljene dobre, učinkovite i cjelovite strategije i procese za kontinuiranu procjenu i održavanje iznosa, vrsta i raspodjele internoga kapitala koje smatraju adekvatnima za pokrivanje vrste i razine rizika kojima su izložene ili kojima bi mogle biti izložene.<sup>1</sup>

Navedeni proces sadrži sve kvalitativne i kvantitativne informacije potrebne za adekvatno identificiranje, mjerenje, agregiranje i nadziranje rizika kreditne institucije, kao i osiguranje da ima dovoljnu razinu internog kapitala u odnosu na profil rizičnosti uz primjenu dobrog sustava upravljanja rizicima.

Obuhvat i specifičnost cjelokupnog procesa određeni su načelom proporcionalnosti, odnosno ne postoji općeprihvaćeno definiranje okvira već je on specifičan za svaku instituciju sukladno vrsti, opsegu i složenosti aktivnosti i tržišta na kojima posluje, te definiranom apetitu za rizikom.



Proces procjene adekvatnosti internog kapitala (ICAAP) je vitalna komponenta integriranog sustava upravljanja rizicima (ERM sustav<sup>2</sup>) čijom implementacijom institucije trebaju vršiti kontinuiranu procjenu adekvatnosti internog kapitala u skladu sa svojim profilom rizičnosti te na osnovi njega određivati strategiju za održavanje potrebne razine kapitala.

Implementacija integriranog sustava za upravljanje rizicima usklađenog s novim Smjernicama zahtjeva od kreditnih institucija kreiranje vlastitog fleksibilnog i adaptibilnog (**internog okvira**)<sup>3</sup> za utvrđivanje, procjenu/mjerenje i praćenje svih relevantnih rizika kojima je izložena kreditna institucija, kao i pregled trenutnoga financijskog stanja/poslovnog modela i njegove očekivane promjene u idućem razdoblju, organizacijski ustroj s opisom ovlasti i odgovornosti dodijeljenih različitim funkcijama i organizacijskim jedinicama koje su uključene u postupak procjenjivanja adekvatnosti internoga kapitala i interne likvidnosti, opis metodologija primijenjenih za određivanje potrebnoga internoga kapitala i interne likvidnosti, opis sustava mjerenja/procjene rizika, način kontrole i tehnike smanjenja za značajne vrste rizika<sup>4</sup>, opis testiranja otpornosti na stres kojima se kreditna institucija koristi u postupku

<sup>1</sup> Članak 73. Direktiva 2013/36/EU

<sup>2</sup> Engl. Enterprise-wide Risk Management

<sup>3</sup> ICAAP okvir uključuje relevantne procese, sustave, metodologije i modele, interne akte, kompetencije i organizaciju.

<sup>4</sup> Utvrđivanje svih rizika i određivanje njihove značajnosti mora biti zasnovano na sveobuhvatnoj procjeni rizika kojima je kreditna institucija izložena ili bi mogla biti izložena, a koji su svojstveni pojedinim poslovima, proizvodima, aktivnostima, procesima i sustavima kreditne institucije.

procjenjivanja i korektivne mjere kako bi se otklonile slabosti procesa kako bi unaprijedila upravljanje svojom ukupnom rizičnom pozicijom.

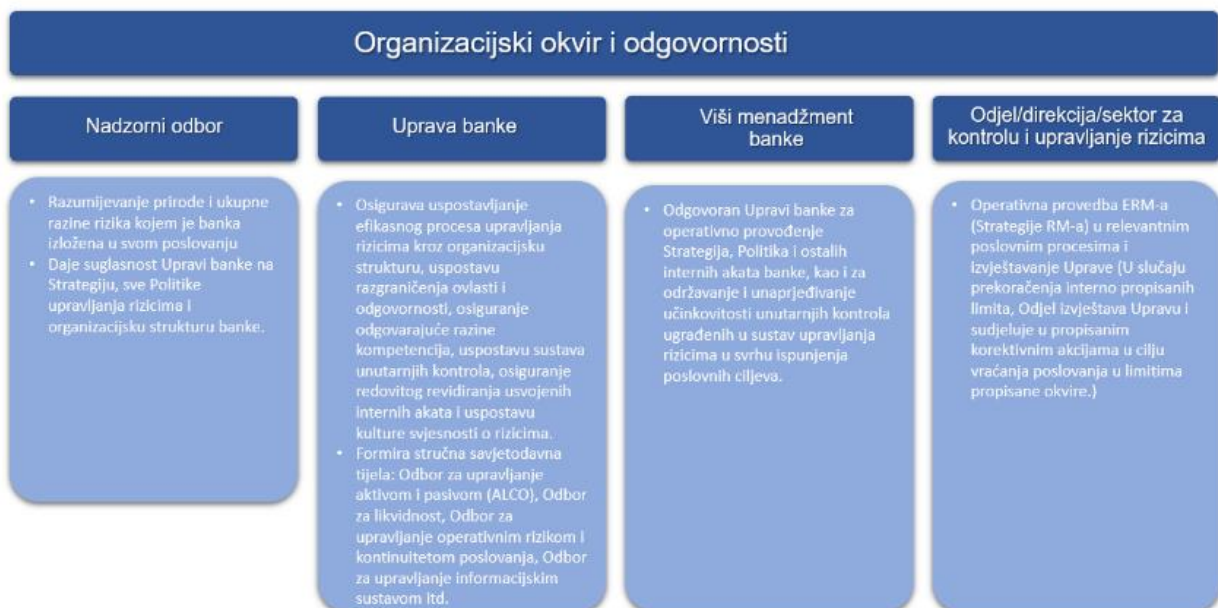
**Proces procjene adekvatnosti internog kapitala rezultat je zahtjeva drugog stupa Basel II sporazuma.**

Prema Stupu II<sup>5</sup> od kreditnih institucija se očekuje da razviju i koriste naprednije tehnike upravljanja rizikom kroz integraciju identificiranja i upravljanja rizicima poslovanja te samim time pokažu da su u stanju izvršiti procjenu svoje cjelokupne adekvatnosti kapitala u odnosu na svoj profil rizičnosti uz izradu strategije za održavanje potrebne razine kapitala. Drugim riječima, cilj je ne samo da kreditna

institucija posjeduje adekvatnu razinu kapitala za podržavanje svih rizika u svom poslovanju, nego također da razvije i koristi bolje tehnike upravljanja i praćenja istih, odnosno integriranim upravljanjem rizicima simultano razmotri sve materijalno značajne rizike, kao i utjecaje diversifikacije i korelacije čime snižava trošak kapitala u svrhu što učinkovitije uporabe kapitalnih i likvidnosnih resursa.

Stoga, provedba ICAAP-a ne temelji se isključivo na nadzornom supervizijskom procesu, već bi trebala biti u najboljem interesu svih dionika institucije. Vlasnici su inherentno zainteresirani za nastavak održivog poslovanja kreditne institucije uz očekivanje razumnog povrata svojih investicija i žele izbjeći kapitalne gubitke, menadžment želi optimizirati okvir za integrirano upravljanje rizicima poslovanja, a klijenti i zajmodavci zadržati povjerenje u stabilnost poslovanja institucije.

Upravo zato je bitno ustrojiti odgovarajući organizacijski okvir i jasno razgraničiti ovlasti i odgovornosti u upravljanju rizicima po svim segmentima organizacijske strukture kako bi se spriječio mogući sukob interesa odnosno osigurala operativna i organizacijska razdvojenost funkcija ugovaranja transakcija od funkcija pozadinskih poslova i od funkcije kontrole rizika.



5 Stup II Basel II „Supervisory review process“: Proces nadzornog pregleda (SRP) - uspostava odgovarajućih sustava upravljanja rizicima u bankama i njihovoj reviziji putem nadzornog tijela.

## Okvir za procjenu adekvatnosti internog kapitala

Okvir za procjenu adekvatnosti internog kapitala (ICAAP) predstavlja integrirani i multidisciplinarni skup podprocesa upravljanja rizicima kojima kreditna institucija mora osigurati sposobnost preuzimanja rizika odnosno ustanoviti štite li bančini kapitalni resursi primjereno njeno poslovanje od svih rizika kojima je izložena u svom poslovanju.



Implementacija ICAAP okvira zahtjeva od institucija **redefiniranje ključnih elemenata strategije upravljanja rizicima, utvrđivanje i materijalizaciju svih značajnih rizika kao i definiranje potrebne razine internog kapitala naglašavajući važnost kapitalne komponente internog okvira za integrirano upravljanje rizicima (ERM okvira), uz onu likvidnu.**

Sposobnost kreditne institucije da se odupre neizvjesnostima na tržištu uz održavanje jake pozicije svog kapitala za potencijalne promjene uveliko zavisi od efikasnog planiranja kapitala, kao i njegove dugoročne održivosti. Efikasan proces planiranja kapitala zahtjeva od institucije da obavi **procjenu izloženosti riziku** (unutar koje treba definirati ključne risk indikatore (KRI) povećanja izloženosti po pojedinim vrstama značajnih rizika) te da upravlja rizikom na način koji bi vodio njegovom umanjenoj, kako bi mogla pravovremeno procijeniti svoju adekvatnost kapitala definiranjem potrebne razine istog.

Ovakav pristup od institucija zahtjeva znatne promjene u većini komponenata okvira za kontrolu i upravljanje rizicima; od potrebe razvoja i implementacije standardiziranih podatkovnih struktura (primjerice onih potrebnih za provođenje testiranja otpornosti

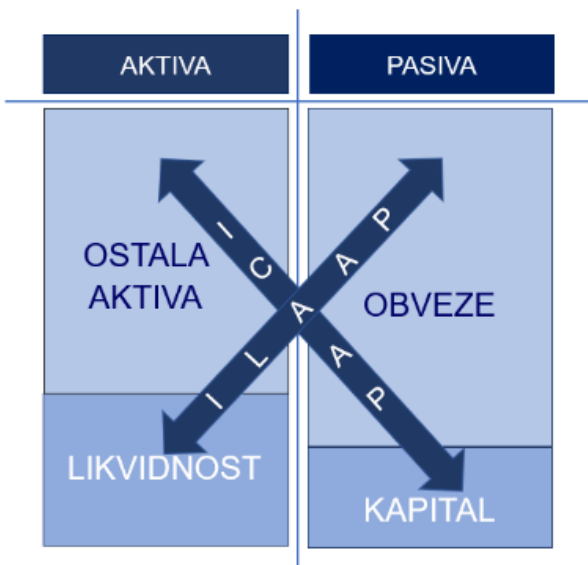
***Kreditna institucija bi na temelju KRI trebala identificirati područja u kojima bi trebala primjenjivati složenije metode mjerenja i upravljanja rizicima, kao i područja u kojima bi jednostavnije metode bile prihvatljive.***

na stres, kao i onih potrebnih za određivanje značajnosti pojedinih vrsta rizika i njihovu materijalizaciju), definiranje ključnih risk indikatora (KRI) po analiziranim vrstama rizika, dopunu i redefiniranje dijelova metodologija upravljanja rizicima (dopuna kataloga rizika, definiranje materijalno značajnih rizika, proširivanje apetita za rizikom institucije, uspostava novih kontrolnih mehanizama i sl.), razvoj i implementacija novih metodologija (kvantitativnih prediktivnih modela i ekspertnih

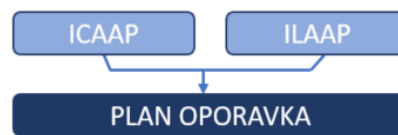
procjena rizika) i to na razini koja je značajno složenija i granuliranija od postojeće.

Kako institucije u ovoj domeni često nemaju dostatnu razinu potrebne ekspertize, kao ni dovoljnu granularnost podataka nužnih za takvu analizu, niti uspostavljene mehanizme kontrola, očekuje se da teret njihove tranzicije (u podatkovno-metodološkom smislu) na nove regulatorne zahtjeve vezane uz kapitalnu adekvatnost neće biti zanemariv.

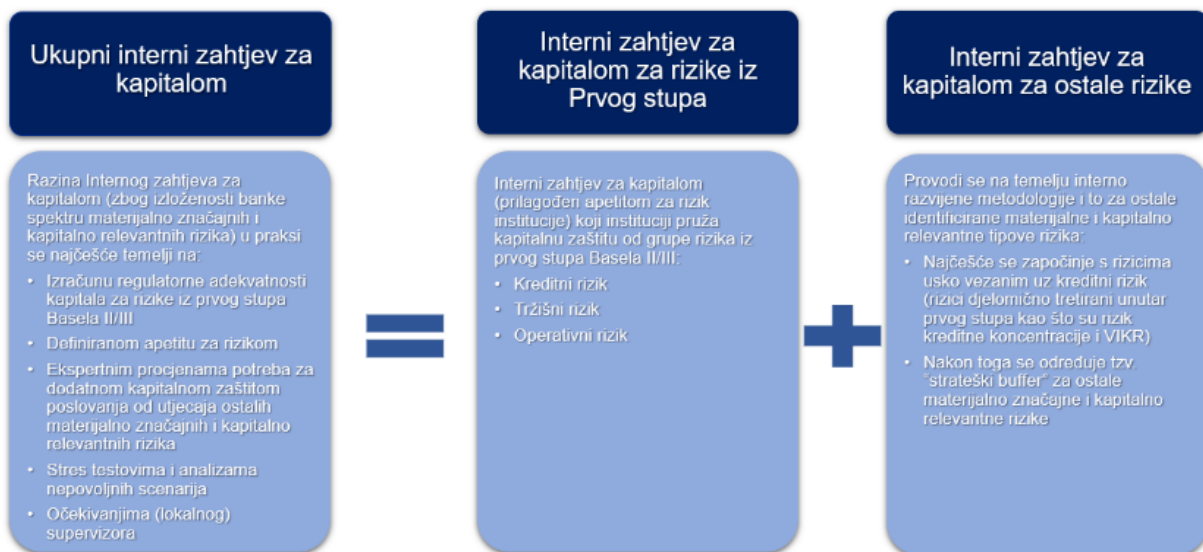
Međunarodni regulatorni standardi i nadzorna tijela sve više naglašavaju **novu ulogu Uprava i višeg rukovodstva** koji moraju preuzeti punu odgovornost za proces identifikacije, mjerenja i upravljanja rizicima koji nije ograničen samo na kreditni, tržišni, rizik likvidnosti i operativni rizik, nego i na sve ostale kategorije rizika. Ovdje se misli, prije svega, na rizik reputacije, pravne i strateške rizike, kao i neke druge kategorije rizika koji se slabije pojavljuju i nisu značajni, ali u kombinaciji s drugim rizicima mogu generirati značajne gubitke.



**ICAAP bi zajedno s ILAAP-om** trebao biti sastavni dio internog okvira za upravljanje rizicima strateške razine unutar kojeg bi svi ključni procesi trebali biti usklađeni s apetitom za rizikom institucije, odnosno razmotriti sve materijalno značajne rizike, kao i utjecaje diverzifikacije i korelacije radi što učinkovitije uporabe kapitalnih i likvidnosnih resursa organizacije. Outputi iz ICAAP/ILAAP-a predstavljaju **inpute za Plan oporavka institucije**.



Od institucija se očekuje da utvrde potrebnu razinu kapitala (**internog zahtjeva za kapitalom**) koji im osigurava pružanje kapitalne zaštite (apsorpciju potencijalnih gubitaka) od spektra materijalno značajnih i kapitalno relevantnih rizika kojima su izložene u svojem poslovanju (u skladu s apetitom za rizik institucije).



Stoga smo osmislili modularno rješenje za izračun ukupnog internog zahtjeva za kapitalom koje dopušta odabir razine sofisticacije relevantnih metodologija optimizirane prema veličini, poslovnom modelu, riziku i složenosti institucije.

## Specifičnosti manjih i srednjih kreditnih institucija

Bez obzira na različitu razinu kompleksnosti poslovnih modela, spektara rizika kojem su izložene te doprinosa ukupnom sistemskom riziku, **regulatorni zahtjevi za male i srednje kreditne institucije su više-manje isti kao i za one veće**. Zbog toga im je **sve teže držati korak s velikima**, koji na raspolaganju imaju duže vremenske nizove i analitički granuliranije strukture relevantnih podataka, kao i veći pool eksperata u specifičnim domenama procesa kontrole i upravljanja rizicima i regulatorne usklade poslovanja.

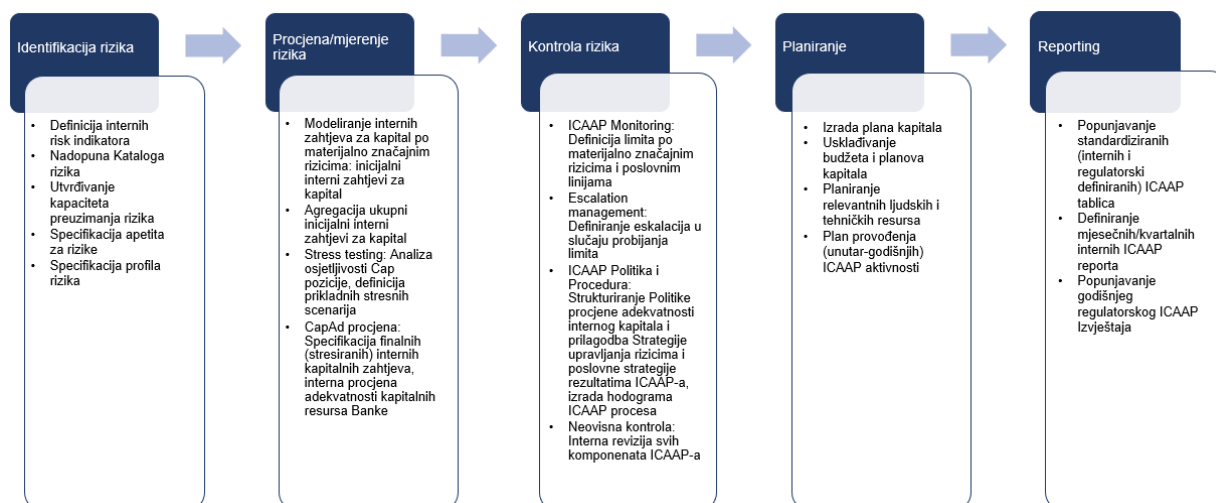
Sve navedeno rezultira **većim administrativnim troškovima** održavanja usklađenosti poslovanja sa sve kompleksnijim i stalno rastućim regulatornim zahtjevima. Isto tako, zbog **nepostojanja lokalnih supervizorskih smjernica vezanih uz provedbu supervizije manjih i srednjih kreditnih institucija** (posebno u domeni primjene principa proporcionalnosti), iste su izložene i povećanom riziku neujednačene supervizije usklađenosti poslovanja. Uz to, **ne postoje jednoznačne metodološke smjernice regulatora vezane uz tretman rizika koji nisu dijelom regulatorne norme definirane regulatornim zahtjevima I. Stupa** (VIKR, CrCon Risk, kamatni rizik, strateški rizik, upravljački rizik...), **kao ni regulatorne smjernice vezane uz definiciju i kvantifikaciju apetita za rizikom institucije**.

Navedene teškoće, troškovi i rizici specifični za male i srednje institucije najjače se ogledaju u određenim elementima i detaljima Supervizijskog procesa ocjene i vrednovanja poslovanja, korporativnog upravljanja i sustava upravljanja rizicima (engl. SREP) zbog čega je potrebno pokloniti nešto **veću pažnju strukturiranju internog okvira za upravljanje kapitalno-relevantnim rizicima**, kao i iz njega proizlazećeg ICAAP procesa.

## Naš pristup

Svjesni poslovnih, kao i novih regulatornih, zahtjeva iz područja strategije upravljanja rizicima, kao i potrebe za relevantnim ekspertnim znanjima (koja podrazumijevaju definiciju i implementaciju standardiziranih podatkovnih struktura, razvoj, testiranje i implementaciju kvantitativnih risk modela, izradu odgovarajućih metodologija i internih akata, kao i njihovu integraciju s postojećim informacijsko-tehnološkim sustavima i procesima upravljanja materijalno značajnim rizicima) unutar svoje **Op2M/Advisor** linije usluga osmislili smo **sveobuhvatan, prilagođen i razmjerno fleksibilan program podrške kako bi odgovorili postavljenim izazovima; Op2M/CapitalPlanner**.

**Op2M/CapitalPlanner** program sadrži standardne komponente: identifikacija rizika, procjena/mjerenje rizika, kontrola (i praćenje) rizika, planiranje i izvještavanje.



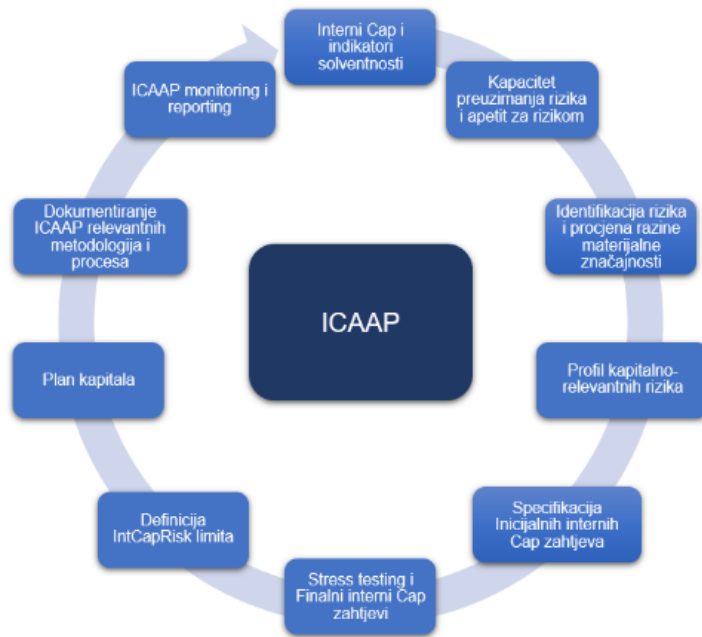
Kao i svi **Op2M/Advisor** programi tako i **Op2M/CapitalPlanner** sadrži slijedeće standardne (projektne) faze:



**Gap analiza.** Tijekom Gap analize primarno se ispituje postojeće stanje vezano uz internu raspoloživost i kvalitetu relevantnih povijesnih podataka vezanih uz sve kapitalno relevantne rizike koji su potrebni za uvođenje **Op2M/CapitalPlanner** metodologije izračuna internih kapitalnih zahtjeva, ispitivanja otpornosti na stres za sve materijalno značajne rizike (kao i ukupnu risk poziciju institucije), te razvoja internih alata monitoringa iskorištenosti dodijeljenih risk limita (nadzor nad iskorištenosti ustanovljenog apetita za rizikom) na razini institucije. Uz to se ispituju elementi postojećih procesa u domeni upravljanja adekvatnosti kapitala i strategije upravljanja rizicima te onih vezanih uz upravljanje svakim od materijalno značajnih rizika, kao i metodologija na kojima se navedeni procesi temelje. Na kraju se ispituju relevantna svojstva i funkcionalnosti IT arhitekture unutar koje je predmetna metodologija implementirana te se (opcionalno) procjenjuje struktura i razina kompetencija relevantnih zaposlenika i rukovoditelja.

Za sva analizirana područja (podaci, metodologije, procesi te opcionalno IT sustavi i kompetencije) se **utvrđuju ključni 'gap-ovi' u odnosu dobre prakse upravljanja rizicima i kapitalnim resursima**, utvrđuju se ciljna stanja optimalna za samu instituciju (uvažavajući njezinu veličinu, dostupne podatke, razinu složenosti te profil rizičnosti) te se predlažu projektne aktivnosti koje će unutar vremenskog perioda definiranog u suradnji s relevantnim predstavnicima kreditne institucije, te (uz minimalno potrebne zahvate na podacima, IT arhitekturi, podržavajućim procesima, kompetencijama i eventualno organizaciji) omogućiti dostizanje definiranih ciljnih stanja po svakom od analiziranih područja.

**Projektiranje i implementacija.** Unutar faze projektiranja i implementacije se, na temelju nalaza Gap analize, relevantnim menadžerima i zaposlenicima institucije (uz



„In house“ edukaciju ICAAP tima)<sup>6</sup> (1) predstavlja te detaljno opisuje **prijedlog optimalne interne ICAAP metodologije**. Nakon toga se predlaže (2) instituciji **optimalna metodologija ispitivanja otpornosti na stres** na sve materijalno značajne rizike kao i na ukupnu risk poziciju kreditne institucije, (3) implementira sustav limita po tipovima rizika te definiraju procedure nadzora i kontrole istih uz (4) **detaljno dokumentiranje procesa upravljanja kontrolno relevantnim rizicima**. Potom se definira (5) optimalna

struktura internih izvještaja za praćenje kapitalne adekvatnosti na razini institucije, kao i (6) optimalna struktura (tijekom Gap analize identificiranih) ključnih poslovnih procesa koji podržavaju predloženu metodologiju i izvještaje. Isto tako projektira se nužna prilagodba postojećih IT sustava/arhitekture<sup>7</sup>, te se predlaže spektar nužnih kompetencija ključnih zaposlenika (po organizacijskim cjelinama).

Prilikom strukturiranja internih ICAAP izvještaja polazi se od inicijalne identifikacije onih informacija o kojima je nužno izvijestiti (lokalnog) regulatora unutar godišnjeg ICAAP izvještaja. Na temelju takve specifikacije se lociraju one informacije koje već postoje u jednom od IT sustava institucije, kao i one koje instituciji još uvijek nisu dostupne u trenutku analize. Zatim se izrađuje plan implementacije identificiranih ključnih informacija u relevantnim IT sustavima kreditne institucije, kao i plan potrebnih modifikacija procesa izrade internih ICAAP izvještaja. Prilikom specifikacije svih elemenata izvještajnog procesa nedvosmisleno se definiraju odgovornosti u budućem izvještajnom procesu koji će periodično producirati specificirane izvještaje.

Po usvajanju projektirane (finalne) strukture **internog okvira za upravljanje adekvatnošću kapitalnih resursa** od strane Uprave i višeg menadžmenta kreditne institucije, pristupa se implementaciji iste u internu procesno-tehničku okolinu kreditne institucije (sukladno usvojenom planu implementacije)<sup>8</sup>. Isto tako, tijekom ove implementacijske faze provode se i (predviđene nalazom Gap analize) predviđene edukacije ključnih zaposlenika i menadžera kreditne institucije.

<sup>6</sup> Iz područja integriranog upravljanja rizicima i adekvatnosti internog kapitala kreditnih institucija.

<sup>7</sup> Opcionalno: Predlažu se i nužne promjene u postojećoj organizacijskoj strukturi institucije, ukoliko iste predstavljaju nužan uvjet implementacije regulatornog standarda kapitalne adekvatnosti.

<sup>8</sup> Napomena: Tijekom cjelokupnog trajanja relevantnog projekta **Op2M** osigurava metodološku, procesnu i projektnu podršku razvoju izvještajne arhitekture.



**Testiranje i simulacija.** Prije produkcijske faze provodi se testiranje tehničke i organizacije integracije projektirane metodologije, procesa i izvještaja, kao povijesna simulacija utjecaja predmetne metodologije, kako bi se putem kvantifikacije njenih rezultata na setu povijesnih podataka (1) ispitala korektnost svih podatkovnih tokova te, s njima vezanih, rezultata relevantnih izračuna, (2) analizirao utjecaj na upravljanje kapitalnim resursima institucije te strukturom njene aktive i pasive (ključni pokretački faktori, razina volatilnosti) **u cilju redukcije neizvjesnosti** te (3) ustanovilo radno opterećenje ključnih zaposlenika po organizacijskim dijelovima institucije koje proizlazi od novo-implementiranih procesa<sup>9</sup>.

**Validacija.** Prije produkcijske faze završno se potvrđuje točnost ulaznih podataka, rezultata svih komponentnih kalkulacija, te konačnih vrijednosti korištenih indikatora i mjera, njihovih stresiranih veličina, kao i vrijednosti mjera definiranih unutar internih alata za praćenje i upravljanje kapitalnom adekvatnošću institucije. Isto tako utvrđuje se **razina adekvatnosti implementiranog internog okvira** (primarno njegove usklađenosti s očekivanjima lokalnog regulatora). Ova se inicijalna (predprodukcijska) validacija, koja predstavlja nužan preduvjet puštanja prihvaćenog okvira u produkcijski rad, provodi u suradnji s kontrolnim funkcijama kreditne institucije, uz metodološko vodstvo validacijskog dijela **Op2M** projektnog tima.

**Produkcija.** Produkcijska faza započinje završnom modifikacijom internih akata strateške razine<sup>10</sup>, finalizacijom onih operativne<sup>11</sup> i tehničke razine (metodologije i procedure) potrebnih za produkcijsku implementaciju okvira, te njihovom diseminacijom relevantnim organizacijskim dijelovima kreditne institucije. Po tom slijedi puštanje okvira za upravljanje adekvatnošću kapitalnih resursa institucije u produkcijski rad u skladu s **Planom puštanja u operativni rad**, koji definira redoslijed svih radnji specificiranih u navedenim internim aktima, s njima vezane odgovornosti organizacijskih jedinica (uključujući i one ključnih zaposlenika i menadžera) te procesne kontrolne točke.

Treba napomenuti da **Op2M/CapitalPlanner** program, uz podatkovnu analizu, razvoj potrebnih metodologija i dizajniranje relevantnih internih akata, donosi i dodatno **redefiniranje procesa planiranja kapitala** i kapitalnih resursa (putem strukturiranog uvažavanja utjecaja svih materijalno značajnih i kapitalno relevantnih rizika kojima je institucija izložena u svom poslovanju) u kojem **participiraju sve ključne funkcije**.

---

<sup>9</sup> Napomena: Tijekom ove projektne faze interni će okvir za upravljanje adekvatnošću kapitalnih resursa biti dodatno prilagođen, kalibriran te fino ugođen, sukladno rezultatima testiranja i simulacije.

<sup>10</sup> Prvenstveno strategije upravljanja rizicima.

<sup>11</sup> Politika interne procjene adekvatnosti kapitalnih resursa ('ICAAP Politika')

## Područja povećane pozornosti

Bankarski sustavi uzduž SEE Regije općenito pate od ograničenja vezanih uz povijesnu dostupnost, strukturiranost i kvalitetu podataka potrebnih za mjerenje i vrednovanje bilančnih i vanbilančnih pozicija, kao i onih vezanih uz kompetencije ključnih kadrova i specifičnu IT arhitekturu u domeni kontrole i upravljanja rizicima. Strukturu i ukupnu razinu navedenih ograničenja potrebno je detaljno analizirati, a rezultate provedene analize uzeti u obzir prilikom projektiranja i implementacije okvira za upravljanje adekvatnošću kapitalnih resursa u konkretnoj kreditnoj instituciji, kako bi se postigla za instituciju optimalna razina metodološke, procesne i tehnološke kompleksnosti, koja na najbolji način iskorištava dostupne podatke, postojeću IT arhitekturu te uzima u obzir korporativnu kulturu i dostupne kompetencije.

**Glavni izazovi.** Unutar **Op2M/CapitalPlanner** programa identificirali smo i grupirali **šest grupa izazova** koji su slijedno definirani od prikupljanja podataka do izrade izvještaja.

Prikupljanje podataka	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tehnička dostupnost podataka (heterogenost izvora podataka)</li><li>• Vremenska dostupnost podataka</li><li>• Kvaliteta podataka, razina analitičnosti</li><li>• Ekstrakcija i integracija ICAAP relevantnih podataka</li></ul>
Procjena i mjerenje	<ul style="list-style-type: none"><li>• Definicija i kvantifikacija apetita za rizikom → Participacija uprave i NO</li><li>• Specifikacija i kvantifikacija materijalno značajnih rizika</li><li>• Odabir i specifikacija ostalih kontrolno relevantnih rizika</li><li>• Specifikacija stresnih scenarija</li></ul>
Politike i metodologije	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nadopuna Kataloga rizika za rizike iz spektra kapitalno-relevantnih rizika</li><li>• Detaljne procedure za upravljanje kontrolno relevantnim rizicima</li><li>• Usklađivanje ICAAP metodologije, ILAAP metodologije i 'Resolution &amp; recovery' metodologije</li><li>• Usklađivanje plana kapitala, Plana financiranja u kriznim situacijama i Strategije upravljanja rizicima</li></ul>
Kompetencija	<ul style="list-style-type: none"><li>• Identifikacija kompetencijskih deficita i edukacijskih potreba po relevantnim funkcijama i organizacijskim dijelovima</li><li>• Planiranje ljudskih resursa → zadržavanje ključnih kadrova i minimizacija HR rizika</li></ul>
Mehanizmi kontrole	<ul style="list-style-type: none"><li>• Definicija limita po materijalno značajnim rizicima → Participacija uprave i NO</li><li>• Strukturiranje ICAAP Monitoring izvještaja</li><li>• Definiranje eskalacija u slučaju probijanja ICAAP limita</li><li>• Definiranje detalja uloge funkcija regulatorne usklađenosti i interne revizije</li></ul>
Reporting	<ul style="list-style-type: none"><li>• Definiranje mjesečnih/kvartalnih internih ICAAP izvještaja</li><li>• Popunjavanje godišnjeg ICAAP Izvještaja</li></ul>

## Projektni tim

Unutar **Op2M/LiquidityPlanner** programa naš pristup predviđa podjelu Projektnog tima na tri komponente – (1) metodološku (predstavnicu funkcije kontrole rizika i ALM-a), (2) procesno-provedbenu (predstavnicu funkcije kontrole rizika i ALM-a) i (3) validacijsku (predstavnicu interne revizije i regulatorne usklađenosti) – pod metodološko-projektnim vodstvom relevantnog člana **Op2M** Projektnog tima, sastavljenog od renomiranih stručnjaka (s dugogodišnjom praksom u kreditnim institucijama) iz područja kontrole i upravljanja rizicima, ALM-a, standardizacije i optimizacije poslovnih procesa, IT-a i interne revizije.

**Upravljanje Projektom.** Kako bi se osigurala uspješna implementacija projektnih ciljeva u metodološko-procesnom, organizacijskom i tehničkom smislu **Op2M** će osigurati adekvatnog 'project manager-a' odgovornog za stipulaciju i implementaciju projektnih aktivnosti, te s njima vezanih odgovornosti i administrativnih provjera, kao i koordinaciju projektnih 'stream-ova'.

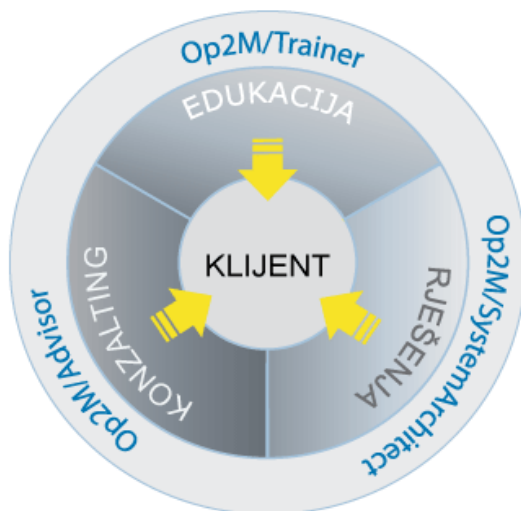
## O nama



Tvrtka **Op2M** svojim partnerima pomaže u transformaciji poslovanja čineći ga optimalnim, a time i održivijim, te u konačnici sigurnijim. U svom se pristupu poslovnim problemima **Op2M** koristi ekstenzivnom razinom ekspertize temeljene na višegodišnjem iskustvu unutar financijske industrije. Pri tom, kroz suradnju koja

je u potpunosti prilagođena potrebama Vaše organizacije, kreira cjelovita rješenja, koja se razmjerno brzo implementiraju te, uz osiguranje prijenosa relevantnih znanja, produciraju konkretan i pozitivan učinak na poslovanje.

Vjerujemo da u našoj paleti usluga, strukturiranoj kroz tri programa:



- ⇒ **Op2M / Advisor** – Prijenos stručnih znanja kroz široki spektar konzultantskih usluga, te osmišljavanje i implementacija najboljih rješenja za Vašu organizaciju

- ⇒ **Op2M / Trainer** – Edukacijski programi skrojeni na temelju razumijevanja Vaših kompetencijskih potreba
- ⇒ **Op2M / SystemArchitect** – Osmišljavanje systemske arhitekture, sposobne ispuniti identificirane poslovne zahtjeve i prioritete, temeljene na analizi postojeće informacijsko- tehnološke infrastrukture,

možete pronaći upravo ono što je Vašoj organizaciji u ovom trenutku potrebno.

Kontaktirajte nas s povjerenjem.

Vaš **Op2M** tim!

