

KPI-EVI U BANKARSTVU



Mr. sc. **Hrvoje Mijić**

Konzultant za upravljanje i kontrolu rizika

Svaka organizacija ima svoje poslovne ciljeve, a KPI-evi predstavljaju mjere usmjerene na ostvarenje ciljeva. Možemo ih promatrati kao brzinomjer na upravljačkoj ploči automobila. Poslovni modeli u bankarstvu se uvelike razlikuju od ostalih industrija, a prisutna je i značajna regulacija.

Specifičnosti KPI-eva u bankarstvu

Bankarstvo sa svojim specifičnostima zahtijeva i prilagodbu pri postavljanju KPI-eva u odnosu na vlastiti rizični profil. Uvode se i specifični pokazatelji, poput adekvatnosti kapitala, pokazatelji udjela loših plasmana te ispravaka vrijednosti po lošim plasmanima. Vrlo često su KPI-evi uključeni u tzv. okvir za spremnost upravljanja rizicima (eng. *Risk Appetite Framework – RAF*), koji predstavlja alat kojim se sustavno prate sve značajne vrijednosti, odnosno izvođenja (performance) banke.

1. Klasifikacija KPI-eva u bankarstvu

Kreditne institucije, kao i druga društva, imaju svoje ciljeve, a KPI-evi mogu poslužiti za kvantitativni iskaz ciljeva. S druge strane, kod samog poslovanja, uz redovito praćenje aktualnih vrijednosti, KPI-evi služe i kao alat kojim se mjeri uspješnost ostvarenja ciljeva te se poduzimaju korektivne aktivnosti. Iako se definicija pokazatelja uspješnosti poslovanja zasniva na izboru upravljačkog tijela pojedinog društva, neki pokazatelji su uvriježeni kod svih društava. To uključuje i banke i financijske institucije te se najčešće korišteni KPI-evi (profitabilnost imovine, profitabilnost kapitala, ekonomska dodana vrijednost, pokazatelj troškova u odnosu na prihode i dr.) upotrebljavaju i u bankarstvu. No zbog svojih specifičnosti, banke uvode i dodatne KPI-eve, prilagođene za rizik, a najznačajniji spadaju u pokazatelje kapitala.

Za specifičnosti banaka, a posebice sposobnosti kreiranja novca multiplikacijom depozita, šira javnost pokazuje

osobiti interes i uvijek je pod povećalom regulatora. Nijedna industrija ne upotrebljava tako veliku financijsku polugu kao banke, stoga je regulator odredio mjeru koja ograničava banke kao sudionike na određenom tržištu. Ta se mjera zove adekvatnost kapitala ili stopa ukupnog kapitala, te predstavlja omjer između iznosa regulatornog kapitala i ukupne izloženosti rizicima.

1.1. Pokazatelji adekvatnosti kapitala

Mnogi se KPI-evi mogu izračunati izravno pomoću vrijednosti iz bilance i računa dobiti i gubitaka, no kod pokazatelja adekvatnosti kapitala nije tako. Iako i brojnik, odnosno regulatorni kapital, uključuje svojevrstne prilagodbe u odnosu na knjigovodstvenu vrijednost kapitala iz bilance (za tzv. odbitne stavke), pravo bogatstvo specifičnih i samo bankarstvu znanih prilagodbi krije se u nazivniku, koji predstavlja izloženost. Iako se metodologija izračuna temelji na pojedinom pristupu, koji je izbor pojedine kreditne institucije, za potrebe ovog rada upotrijebit će se najjednostavniji pristupi koje je odredio regulator.

Izloženost se sastoji od tri značajne komponente koje se odnose na kreditni rizik, tržišni rizik i operativni rizik. Izloženost kreditnom riziku iskazuje se u bilančnim i izvanbilančnim stavkama, grupiranim po svojim specifičnim rizičnim karakteristikama u određene grupe, koje se potom ponderiraju s određenim faktorom rizičnosti. Tako se osnovne bilančne i izvanbilančne vrijednosti mogu povećati kod većeg rizika ili smanjiti u slučaju prilagodbe s faktorima niže rizičnosti.

Tržišni rizik se promatra u kontekstu otvorene devizne pozicije, dok se operativni rizik sagledava ponajviše u kontekstu kamatnih i nekamatnih prihoda kao prosjek posljednje tri godine i prilagođen za regulatorni koeficijent. Izloženost operativnom riziku povećava se s povećanjem kamatnih i nekamatnih prihoda, što je posljedica pretpostavke da veći kamatni i nekamatni prihodi ukazuju na povećanje aktivnosti, opsega poslovanja i složenosti banke, a time i veću izloženost operativnom riziku.

U konačnici pokazatelj adekvatnosti kapitala (tablica 1.) s većom vrijednošću ukazuje na veću stabilnost, a može biti posljedica većeg rasta regulatornog kapitala (brojnik) u odnosu na izloženost ili smanjenja izloženosti riziku (nazivnik) u odnosu na kapital ili istodobno i većeg kapitala i manje izloženosti rizicima.

Ovisno o stabilnosti financijskog sustava, usklađuje se i regulatorna vrijednost regulatornog kapitala kao minimalni prag koji banke trebaju zadovoljiti da bi poslovale. U slučaju veće nestabilnosti sustava, s ciljem sprječavanja odnosno smanjenja prekomjernog plasiranja rizičnih plasmana, uvode se i viši regulatorni pragovi, što banke prisiljava na povećanje regulatornog kapitala i/ili na smanjenje rizičnih plasmana odnosno na plasmane s primjerenim instrumentima osiguranja.

Vrijednosti pokazatelja pojedine kreditne institucije se uobičajeno objavljuju, a dostupan je i objedinjeni pregled svih kreditnih institucija na kraju tromjesečja, objavljen na stranicama regulatora. U tablici 2. prikazan je dio podataka objavljenih na web-stranicama HNB-a, koji se odnosi na vrijednost kapitala i stope ukupnog kapitala po pojedinoj kreditnoj instituciji.

Analize vlastitih KPI-eva i usporedba s pokazateljima na bankarskom tržištu ili s usporednom grupom (*peer*

grupa) kreditnoj instituciji daju dodatne uvide za kvalitetno upravljanje.

1.2. Pokazatelji kvalitete plasmana

Osim pokazatelja kapitala, u bankarstvu se sagledavaju i pokazatelji vezani za kvalitetu plasmana koji proizlaze iz obveza kreditnih institucija da tijekom cijelog ugovor-

Tablica 2. Pregled pokazatelja kapitala na dan 30. lipnja 2018.

Redni broj	Naziv institucije	Stopa ukupnoga kapitala, %	Regulatorni kapital
B a n k e			
1.	Addiko Bank d.d.	25,94	3.074.668
2.	Banka Kovanica d.d.	17,15	144.377
3.	Croatia banka d.d.	14,72	136.890
4.	Erste&Steiermärkische Bank d.d.	19,91	7.950.017
5.	Hrvatska poštanska banka d.d.	18,12	1.772.094
6.	Imex banka d.d.	16,22	157.302
7.	Istarska kreditna banka Umag d.d.	18,23	303.435
8.	J&T banka d.d.	18,05	163.402
9.	Jadranska banka d.d.1	4,54	25.943
10.	Karlovačka banka d.d.	15,94	177.785
11.	KentBank d.d.	17,34	249.374
12.	Kreditna banka Zagreb d.d.	18,51	374.983
13.	OTP banka Hrvatska d.d.	16,87	1.776.956
14.	Partner banka d.d.	15,50	186.409
15.	Podravska banka d.d.	18,82	464.227
16.	Privredna banka Zagreb d.d.	24,96	13.240.212
17.	Raiffeisenbank Austria d.d.	20,61	4.275.691
18.	Samoborska banka d.d.	23,92	56.642
19.	Sberbank d.d.	16,98	984.499
20.	Slatinska banka d.d.	16,99	153.370
21.	Splitska banka d.d.	22,29	3.488.886
22.	Veneto banka d.d.	55,55	161.620
23.	Zagrebačka banka d.d.2	26,10	14.326.771
Ukupno za sve banke		22,56	53.645.555

Izvor: autorova obrada prema: Hrvatska narodna banka, Privremeni nerevidirani podaci za kreditne institucije na dan 30. lipnja 2018., dostupno na: www.hnb.hr, pristupljeno: 28.10.2018.

Tablica 1. KPI adekvatnost ukupnog kapitala iskazan kao mjera

CILJ	Održavati stabilnost banke iznad regularnog zahtjeva
MJERA (KPI)	Adekvatnost ukupnog kapitala u rasponu između 12% i 15%
METRIKA	Omjer regulatornog kapitala i ukupne izloženosti riziku (kreditni, tržišni i operativni)
DEFINICIJA	Nastavno na zacrtani cilj potrebno je održavati stabilnost banke kretanjem pokazatelja adekvatnosti ukupnog kapitala unutar planiranih pragova
DINAMIKA IZRAČUNA	Tromjesečno
VLASNIK	Odjel izvještavanja i kontrolinga

Izvor: autor rada.



nog odnosa trebaju procjenjivati kvalitetu plasmana i provoditi klasifikaciju plasmana u odgovarajuće skupine ovisno o:

- kreditnoj sposobnosti dužnika
- urednosti u podmirivanju obveza dužnika prema banci i drugim vjerovnicima te
- kvaliteti instrumenta osiguranja potraživanja banke.

Najčešći pokazatelji praćenja kvalitete (tablica 3.) iskazani su kao omjer loših, neprihodovnih potraživanja u odnosu na ukupna potraživanja (eng. *Non-Performing Loans Ratio* – *NPL Ratio*) te pokrivenost neprihodovnih potraživanja s ispravicima vrijednosti, odnosno rezerviranjima za neprihodovna potraživanja (*NPL Coverage* ili *Coverage 2*).

Na temelju podataka koje joj kreditne institucije dostavljaju, Hrvatska narodna banka redovito objavljuje informacije vezane za kvalitetu kredita po sektorima. U nastavku je prikaz pokazatelja (tablica 4.) koji predstavljaju udio kredita raspoređenih u rizične skupine B i C u ukupnim kreditima (*NPL Ratio*) na razini hrvatskoga bankarskog sustava.

2. Spremnost za preuzimanje rizika i KPI-evi

Potreba za cjelovitim upravljanjem i praćenjem kretanja poslovanja banaka potaknula je kreiranje sistematičnog prikaza svih ključnih pokazatelja poslovanja pod nazivom sklonost preuzimanju rizika (eng. *risk appetite*), koji predstavlja alat kojim se sustavno prate sve značajne vrijednosti odnosno izvođenja (performance) banke.

Tablica 3. KPI-evi kvalitete plasmana – NPL omjer i *Coverage 2*

CILJ	Povećani rejting kroz smanjenje loših plasmana	Povećani rejting kroz bolju pokrivenost loših plasmana
MJERA (KPI)	NPL omjer održavati u visini 5% do 10%	Coverage 2 održavati između 40% i 50%
METRIKA	Omjer neprihodovnih kredita u ukupnim kreditima	Omjer ispravaka vrijednosti i rezerviranja u neprihodovnim kreditima
DEFINICIJA	Potrebno je održavati razinu udjela loših kredita u ukupnima, bilo podizanjem aktivnosti i povećanjem novih prihodovnih kredita i/ili smanjenjem neprihodovnih kredita s pojačanim aktivnostima naplate	Pokrivenost neprihodovnih kredita ispravicima vrijednosti i rezerviranjima poboljšava se uz povećana izdvajanja
DINAMIKA IZRAČUNA	Tromjesečno	Tromjesečno
VLASNIK	Odjel praćenja kreditnih plasmana	Odjel praćenja kreditnih plasmana

Izvor: autor rada.

Tablica 4. Udio kredita raspoređenih u rizične skupine B i C u ukupnim kreditima

Udio (u postocima)	31. 12. 2017. NR	31. 3. 2018. NP	30. 6. 2018. NP
Ukupno	11,35	11,42	11,19
Opća država	0,02	0,02	0,01
Nefinancijska društva	22,21	22,01	22,13
<i>Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo</i>	11,38	11,04	10,87
<i>Rudarstvo i vađenje</i>	15,55	11,40	8,59
<i>Prerađivačka industrija</i>	19,01	17,37	17,97
<i>Građevinarstvo</i>	55,42	53,58	53,51
<i>Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikala</i>	22,12	19,64	18,96
<i>Prijevoz i skladištenje</i>	15,48	14,50	13,91
<i>Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane</i>	13,05	10,17	9,55
<i>Informacije i komunikacije</i>	19,26	17,71	17,31
<i>Poslovanje nekretninama</i>	25,91	23,85	25,74
<i>Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti</i>	19,53	17,68	23,40
<i>Ostale djelatnosti</i>	19,80	34,33	33,17
Stanovništvo	8,06	8,24	7,81
<i>Stambeni krediti</i>	6,17	6,24	5,90
<i>Hipotekarni krediti</i>	26,80	26,30	26,43
<i>Kredit za kupnju automobila</i>	5,26	5,67	5,83
<i>Kredit po kreditnim karticama</i>	2,28	2,63	2,53
<i>Prekoračenja po transakcijskim računima</i>	5,96	6,95	6,13
<i>Gotovinski nenamjenski krediti</i>	5,96	6,46	6,27
<i>Kredit za investicije</i>	16,72	15,79	14,97
<i>Ostali krediti stanovništvu</i>	29,61	28,77	27,41
Ostali sektori	5,02	5,33	4,48

Izvor: prilagođeno prema: Hrvatska narodna banka, *Kvaliteta kredita po sektorima na dan 30. lipnja 2018.*, dostupno na: www.hnb.hr, pristupljeno: 28.10.2018.

Sklonost preuzimanju rizika jest odnos odnosno razina rizika koji organizacija smatra prihvatljivim u ostvarenju svoje poslovne strategije i ciljeva u postojećem poslovnom okružju. U smislu određivanja razine rizika koju organizacija smatra prihvatljivom jest:

- određivanje namjere za preuzimanje rizika i
- određivanje tolerancije prema riziku.

Pragovi tolerancije na rizike su ograničenja podnošenja rizika izvedena iz poslovnih ciljeva, a u slučaju pre-

koračenja, zahtijevaju aktivnost, odnosno procese ovlađavanja rizicima.

Kapacitet je najveća odnosno najmanja razina rizika koja je prihvatljiva u smislu regulatornih zahtjeva i/ili očekivanja upravljača.

Ovisno o ciljevima koje pojedina banka želi postići, prilagođava se i izbor ključnih pokazatelja odnosno okvir za preuzimanje rizika.

U nastavku je prikaz (tablica 5. i slika 1.) izabranih KPI-eva koji se obično prate u bankarstvu.

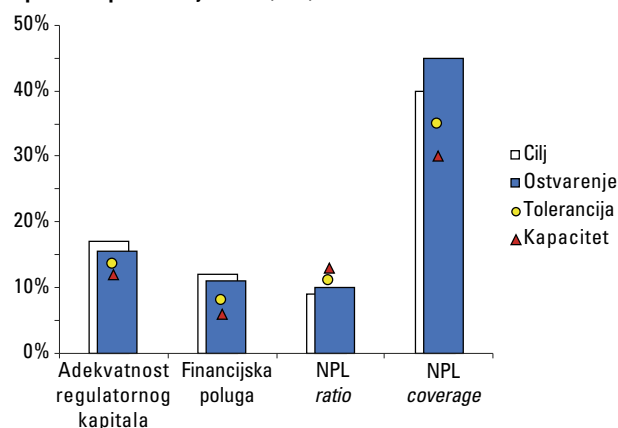
Tablica 5. KPI-evi u bankarstvu

KPI	Cilj	Ostvareno	Tolerancija	Kapacitet
Adekvatnost regulatornog kapitala	17,0%	15,5%	13,5%	12,0%
Financijska poluga	12,0%	11,0%	8,0%	6,0%
NPL ratio	9,0%	10,0%	11,0%	13,0%
NPL coverage	40,0%	45,0%	35,0%	30,0%

Izvor: autor rada.

Slika 1. Okvir za sklonost preuzimanju rizika

Spremnost preuzimanju rizika (RAF)



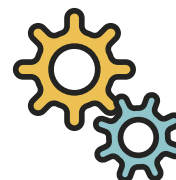
Izvor: autor rada.

Priroda mjerenja i upravljanja u bankarstvu

Banke zbog svojih specifičnosti uvode posebne prilagođene KPI-eve. Primjenjuju se i kao kvantitativni iskaz ciljeva, ali i kao alat kojim se mjeri uspješnost ostvarenja ciljeva i poslovanje banaka. Sustavno praćenje i inteligentna metrika olakšavaju odluke o pravodobnom podu-

zimanju specifičnih aktivnosti usmjerenih na poslovanje unutar izabranih pragova odnosno unutar željenog okvira spremnosti preuzimanja rizika.

Uvijek prisutna regulacija u bankarstvu zahtijeva stalne sustave praćenja izvođenja, te KPI-evi usklađeni s poslovnim ciljevima predstavljaju neizostavan alat svake uspješne kreditne institucije. Brzo dostupna informacija kao temelj za odlučivanje može pridonijeti održivosti društva ili komparativnoj prednosti, a može se očekivati da će KPI-evi i u budućnosti biti neizostavni alat za mjerenje i upravljanje u bankarstvu.



Literatura

HNB (2018.) *Pokazatelji poslovanja kreditnih institucija na dan 30. lipnja 2018.*, dostupno na: <https://www.hnb.hr/statistika/statisticki-podaci/financijski-sektor/druge-monetarne-financijske-institucije/kreditne-institucije/pokazatelji-poslovanja-kreditnih-institucija>, pristupljeno: 27.10.2018.

Jenna Weaver (2017.) *What Is A KPI Report, & How Do I Create One?*, dostupno na: <https://www.clearpointstrategy.com/what-is-a-kpi-report-how-do-i-create-one>, pristupljeno: 27.10.2018.

Meter, M., ur. (2016.) *Kontroling u praksi: Najnoviji trendovi u kontrolingu*, Zagreb, Poslovna učinkovitost d.o.o. za poslovno savjetovanje