

# Specifičnosti internih mehanizama korporativnog upravljanja u financijskim institucijama

---

Špikić, Alen

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:035934>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-04-01**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište  
Sjever**

**Poslovanje i menadžment**

**Specifičnosti internih mehanizama korporativnog  
upravljanja u financijskim institucijama**

**Student**

Alen Špikić

**Mentor**

doc. dr. sc. Damir Mihanović

Koprivnica, rujan 2022. godine

# Prijava završnog rada

## Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL		Odjel za ekonomiju	
STUDIJ		preddiplomski stručni studij Poslovanje i menadžment	
PRISTUPNIK	Alen Špikić	MATIČNI BROJ	0016084735
DATUM	6.9.2022.	KOLEGIJ	Financijske institucije i tržišta
NASLOV RADA		Specifičnosti internih mehanizama korporativnog upravljanja u financijskim institucijama	
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU		Internal mechanism specifics of corporate governance in financial institutions	
MENTOR	Damir Mihanović	ZVANJE	doc. dr. sc.
ČLANOVI POVJERENSTVA		1. Grigor Vidmar, mag. oec., predsjednik povjerenstva	
		2. doc. dr. sc. Damir Mihanović, mentor	
		3. dr. sc. Katerina Fotova Čiković, član	
		4. izv. prof. dr. sc. Damir Modrić, zamjenski član	
		5.	

## Zadatak završnog rada

BROJ	323/PIM/2022
OBIS	

Korporacije imaju razvijene specifične interne mehanizme korporativnog upravljanja. One se očituje kroz ulogu i djelovanje nadzornog odbora s funkcijom nadziranja djelovanja uprave, donošenje politike i autoriziranja strategije koje određuju budućnost kompanije, zatim nagrađivanja vrhovnih menadžera i razvoja strategije menadžerskih kompenzacija te razvoj informacijskih sustava, interne revizije, korporativnog izvještavanja i analize financijskih izvještaja. Dakle, područje korporativnog upravljanja određuje sustav upravljanja i nadzora nad organizacijom te predstavlja svojevrsni proces kojim organizacije odgovaraju pravima i željama svojih interesno-utjecajnih skupina – stakeholdera.

ZADATAK URUČEN	9.9.2022	POTPIS MENTORA	
----------------	----------	----------------	---

## Sažetak

Korporativno upravljanje, te svi poslovni procesi povezani sa njime su ključni za uspješno vođenje određene kompanije ili financijske institucije. Postoje različiti principi funkcioniranja uprave i nadzornih odbora. Kroz različite sustave, specifično o okruženju, odnosno otvoreni i zatvoreni sustavi. Te također postoje i različite teorije korporativnog upravljanja. Kroz interne mehanizme možemo vidjeti koje su uloge uprave i nadzornog odbora, koje su veličine istih, te koja obilježja moraju imati. Način na koji se nagrađuje iste, kako se prati funkcioniranje kompanija, te kako se provjerava da li je sve pod kontrolom.

„Kodeks korporativnog upravljanja Hrvatske regulatorne agencije za financijske usluge (HANFA) i Zagrebačke burze d.d. uspostavlja temelje za izgradnju sofisticiranih korporativnih odnosa unutar organizacije. Kodeks se primjenjuje na sve izdavatelje čije su dionice uvrštene na uređeno tržište Zagrebačke burze, osim dionica zatvorenog investicijskog fonda. Kodeks je podijeljen po poglavljima: Vodstvo, Dužnosti članova uprave i nadzornog odbora, Imenovanje članova uprave i nadzornog odbora, Nadzorni odbor, Uprava, Primici, Rizici, Transparentnost, Dioničari, Dionici i korporativna društvena odgovornost.“

„Dobro korporativno upravljanje nadilazi postupanja u skladu sa zakonima i propisima te zahtijeva predanost svih dionika (uprave, nadzornog odbora, rukovoditelja, dioničara) u stvaranju preduvjeta za djelovanje izdavatelja u skladu s najvišim etičkim standardima, kao i standardima dobroga korporativnog upravljanja.“

***Ključne riječi: korporativno upravljanje, nadzorni odbor, uprava, upravni odbor, korporacija***

## Summary

Corporate management and all business processes related to it are key to the successful management of a particular company or financial institution. There are different principles of functioning of management and supervisory boards. Through different systems, specifically about the environment, i.e. open and closed systems. There are also different theories of corporate governance. Through internal mechanisms, we can see what the roles of the management and the supervisory board are, what their size is, and what characteristics they must have. The way in which they are rewarded, how the functioning of companies is monitored, and how it is checked whether everything is under control.

"Corporate Governance Code of the Croatian Regulatory Agency for Financial Services (HANFA) and the Zagreb Stock Exchange d.d. establishes the foundations for building sophisticated corporate relationships within the organization. The Code applies to all issuers whose shares are listed on the regulated market of the Zagreb Stock Exchange, except for shares of closed-end investment funds. The code is divided into chapters: Leadership, Duties of management and supervisory board members, Appointment of management and supervisory board members, Supervisory board, Management, Income, Risks, Transparency, Shareholders, Stakeholders and corporate social responsibility.

"Good corporate governance goes beyond acting in accordance with laws and regulations and requires the commitment of all stakeholders (management, supervisory board, managers, shareholders) in creating preconditions for the issuer's activities in accordance with the highest ethical standards, as well as the standards of good corporate governance."

***Key words: corporate governance, supervisory board, management, board of directors, corporation***

# Sadržaj

2.1. Sustavi korporativnog upravljanja .....	6
2.1.1. Otvoreni sustav korporativnog upravljanja .....	7
2.1.2. Zatvoreni sustav korporativnog upravljanja .....	7
2.2. Teorije korporativnog upravljanja.....	8
3.1. Uloga uprave i nadzornog odbora u korporativnom upravljanju financijske institucije l l	
3.1.1. Veličina nadzornog odbora .....	12
3.1.2. Obilježja i poželjne osobine nadzornog odbora .....	12
3.2. Temeljni interni mehanizmi korporativnog upravljanja.....	13
3.2.1. Plaće i modeli nagrađivanja zaposlenika i menadžmenta.....	13
3.2.2. Korporativno izvještavanje i analiza financijskih izvještaja .....	14
3.2.3. Revizija u korporativnom upravljanju.....	14
3.2.4. Financijske institucije i informacijski sustavi .....	15
4.1. Osnovni podaci o organizaciji.....	18
4.1.1. Vezani subjekti: .....	20
4.1.2. Upravljanje u vezanim subjektima .....	21
4.2. Intervju sa direktorom sektora za malo i srednje poduzetništvo .....	22
4.3. Reosiguranje osiguravajuće kuće .....	23
4.4. Ocjena uspješnosti.....	24
4.4.1. Izvještaj o sveobuhvatnoj dobiti .....	24
4.4.2. Izvještaj o financijskom položaju.....	26
4.4.3. Izvještaj o promjenama kapitala .....	27
4.4.4. Izvještaj o novčanom toku .....	29

## 1. Uvod

U ovdašnjem kapitalističkom društvu ljudi imaju dojam da je najvažnije tko su vlasnici ili shareholderi, ali se zaboravlja da svaku uspješnu firmu krase dobro uspostavljeno korporativno upravljanje. Što se pod ovim misli. Odluke koje se provode kroz kompaniju se ne donose u uskom krugu ljudi ili od jedne osobe. Nadzorni odbori su tu da reguliraju rad uprave. Trebaju postojati jasni transparentni procesi kako se odluke provode kroz kompaniju. Te na kraju odgovornost uprava prema rezultatu, tj. viziji i misiji kompanije treba biti jasna, definirana i ostvariva. Suvremeno korporativno upravljanje stavlja naglasak na stakeholderski pristup upravljanja poduzećem, odnosno pristup koji ima za cilj uspostaviti ravnotežu između ciljeva poduzeća i zahtjeva glavnih interesno-utjecajnih skupina kroz mehanizme uključivanja, nagrađivanja, te društvene odgovornosti. Efikasnost korporativnog upravljanja ovisna je o uravnoteženim odnosima internih i eksternih mehanizama korporativnog upravljanja.

U ovom radu posebna se pozornost skreće na interne mehanizme korporativnog upravljanja čija je svrha i cilj kroz rad detaljnije objašnjena.

## **2. Financijske institucije i korporativno upravljanje**

„Financijske institucije se osnivaju u strogo reguliranim pravnim okvirima, pod nadzorom i suglasnosti regulatora (HANFA i HNB). Interes javnosti, postojećih i potencijalnih investitora, ali i drugih interesno-utjecajnih skupina, utječe na oblik, vrstu i kvalitetu upravljačkih i nadzornih procesa. Takva složenost odnosa unutar poduzeća naglašava važnost korporativnog upravljanja.“ (Tipurić, 2008)

Uspješne financijske institucije trebaju efikasno korporativno upravljanje. „Bez efikasnog sustava upravljanja stvara se kaos u ljudskim odnosima. Upravljanje donosi red u kaos.“ (Tipurić, 2008)

„Korporativno upravljanje (eng. Corporate Governance) bavi se upravljačkim strukturama i procesima u poslovnim sustavima, a možemo ga definirati kao sustav nadzornih mehanizama kojima sve utjecajno interesne skupine moraju ostvariti povrate na svoje interese.

Korporativno upravljanje je svojevrsni proces kojim korporacije odgovaraju pravima i željama svojih interesno-utjecajnih skupina – stakeholdera.

Temeljni zahtjev prema modernoj korporaciji je stvaranje bogatstva za ključne interesno-utjecajne skupine, ali na odgovoran način. Kao socijalni sustav s pluralističkim interesima i ciljevima, mora usklađivati raznovrsne interese kako bi lakše ispunila svoju ekonomsku svrhu. „Budi etičan, budi odgovoran i budi profitabilan“, imperativ je za korporaciju našeg doba.

„Korporativno se upravljanje tako može definirati kao sustav nadzornih mehanizama kojima svi dobavljači ključnih inputa trebaju osigurati povratke na svoja ulaganja u korporaciji, ne ugrozivši njezin dugoročni opstanak i prosperitet.“ (Tipurić, 2008)

### **2.1. Sustavi korporativnog upravljanja**

„Ovisno o presudnom utjecaju na odnose u korporaciji, moguće je identificirati dva temeljna sustava korporativnog upravljanja: otvoreni i zatvoreni sustav. U svakom od njih različito se rješava odnos „moći“, „problem efikasnosti odlučivanja i problem odnosa menadžmenta i vlasnika. Razlike između otvorenog i zatvorenog sustava nalaze se u različitim odgovorima na pitanja: (1) koje su najvažnije interesno-utjecajne skupine koje utječu na odluke koje se donose u korporacijama? (2) koje instrumente i mehanizme pojedina interesno-utjecajna grupa ima na dispoziciji, kako se njima koristi i na koji način sudjeluje u korporativnom upravljanju? (3) na koji način uloge pojedinih nositelja interesa (i mehanizmi koje te skupine imaju na raspolaganju) utječu na osnovna pitanja korporativnog upravljanja?“ (Tipurić, 2006)



### 2.1.1. Otvoreni sustav korporativnog upravljanja

„Otvoreni sustav korporativnog upravljanja naziva se u literaturi različitim imenima. Spominju se i nazivi: tržišni sustav ili *outsiderski* sustav, ali se najčešće rabi naziv: angloamerički sustav korporativnog upravljanja, budući da njegova primjena ponajprije karakterizira SAD i Veliku Britaniju.“

„U otvorenom sustavu nadzor nad menadžmentom nije u rukama nijedne interesno-utjecajne skupine poduzeća. Glavnu kontrolnu ulogu imaju vanjski činitelji: tržište kapitala i ponašanje investitora, ovisno o očekivanjima vlastitih zarada, odnosno njihov očekivani povrat na ulaganja (ROI – Return on Investment).“

„Otvoreni sustav korporativnog upravljanja ima smisla ako poduzeće ima oblik *Berle-Meansove* korporacije, u kojoj su funkcije vlasništva dionica i nadzora nad poduzećem razdvojene, vlasništvo nad dionicama disperzirano, a menadžment ima središnju ulogu u korporativnom upravljanju. Takve se korporacije listaju na organiziranim tržištima kapitala.“

„Transparentnost u objavljivanju financijskih podataka iznimno je važna, kao i uređenost sustava. Tržišta kapitala su razvijena pa ulagači imaju izbor u investicijskim odlukama; obično ulažu u dionice velikog broja korporacija, orijentirajući se na stvaranje vlastitog investicijskog portfelja. Osim spomenutog, otvoreni sustav prati aktivno tržište preuzimanja i dobro razvijena pravna infrastruktura.“ (Tipurić, 2008)

„U otvorenom sustavu osobito je važna uloga institucionalnih investitora, koji ulažu u dionice za račun svojih članova. Institucionalni investitori jesu: mirovinski fondovi, poduzeća za životno osiguranje, zajednički fondovi i dr.“

### 2.1.2. Zatvoreni sustav korporativnog upravljanja

„Zatvoreni sustav korporativnog upravljanja karakterističan je za zemlje kontinentalne Europe i Japana. Naziva se i unutarnji (*insiderski*) sustav, kontinentalni ili kontinentalno-japanski sustav korporativnog upravljanja. Obilježja su mu suprotna obilježjima otvorenog sustava.“

„U zemljama koje karakterizira zatvoreni sustav, vlasnička koncentracija je znatna, što smješta vlasnike u središnju poziciju korporativnog upravljanja. U korporacijama je kontrola koncentrirana u rukama malog broja investitora s različitim interesima, i sa znatnom ulogom banaka i radništva u upravljačkim procesima. Posebnu ulogu imaju vlasnici značajnih paketa dionica koji preuzimaju iznimno aktivnu ulogu u nadzoru korporacije i upravljaju njome. Grupe dioničara drže velike postotke ukupnog broja dionica koje se javno trguju. Uloga tržišta kapitala

je znatno manja nego u otvorenom sustavu, a objavljivanje informacija ograničeno i nedostavno razvijeno. Burze ne funkcioniraju kao tržišta za korporativnu kontrolu kao u otvorenom sustavu.“

„Za razliku od financiranja emisijama dionicama, što je temelj otvorenog sustava, zatvoreni sustav obilježava financiranje prvenstveno putem poslovnih banaka.“

„Poslovne banke imaju važnu ulogu u ovom sustavu korporativnog upravljanja, često su i kreditori i vlasnici dionica poduzeća. Smatra se kako, zbog toga, poduzeća zatvorenog sustava imaju visoki omjer dugovnog nasuprot vlasničkom kapitalu (*debt/equity ratio*) te znatan udjel bankovnih kredita u ukupnim obvezama, nasuprot poduzeća otvorenog sustava korporativnog upravljanja koja imaju nizak omjer dugovnog nasuprot vlasničkom kapitalu (*debt/equity ratio*) te relativno mali udjel bankovnih kredita u ukupnim obvezama (zato što su razvijeni modeli vlasničkog financiranja).“

„Problem zatvorenog sustava je njegova netransparentnost budući da je tržište kapitala od sekundarnog značenja.“ (Tipurić, 2006)

## 2.2. Teorije korporativnog upravljanja

Agencijska teorija i teorija uslužnosti analiziraju, iz različitih perspektiva, relacije i odnos vlasnika i menadžera, kao pretpostavku razumijevanja strukture korporativnog upravljanja i nadzora nad poduzećem. (Tipurić, 2006)

„Agencijska teorija (engl. *Agency theory*) koristan je instrument u razumijevanju temeljnog problema korporativnog upravljanja: odnosa vlasnika i menadžera u suvremenim korporacijama.“

„Agencijska teorija razvijena je kao formalizirani okvir za proučavanje sukoba interesa u poduzećima među ključnim čimbenicima, s ciljem razvijanja mehanizama za rješavanje takvih sukoba. Ponajprije se usmjerava na bihevioralne karakteristike i nudi matematički provjeren aparat za analiziranje situacija u kojima je razmjerno velik nedostatak povjerenja među akterima, odnosno utjecajno interesnim skupinama.“

„Agencijska teorija opisuje, razjašnjava i formalizira odnos između *principala* i *agenta*. Relacija principal-agent nastaje kad jedna strana (principal) angažira drugu stranu (agenta) da obavi određen posao, uključivši i delegiranje određenih ovlasti odlučivanja. Cilj je agencijske teorije pronaći optimalan ugovor između principala i agenta. Principal je, dakle, strana koja povjerava obavljanje zadatka agentu. Principal raspolaže resursima za obavljanje zadatka, ali mu je potreban agent za ispunjenje zadatka kako bi ostvario željene učinke. Principal angažira agenta: (1) kad nema potrebnih znanja i sposobnosti ili je posao previše složen pa mu nedostaje

znanja za obavljanje pojedinih faza posla, i/ili (2) nema dovoljno snage i/ili raspoloživa vremena, zato što je prevelik opseg posla, prekratko vrijeme potrebno za izvedbe, ili je jednostavno zauzet drugim poslovima.“

„Kad principal delegira posao agentu, nastaje agencijski odnos, Zadatak agenta je optimalno obavljanje posla kako bi se realizirao interes principala. U provedbi zadatka agent bira djelovanje, koje rezultira određenim efektima. Ostvarena korist principala stoga izravno ovisi o djelovanju agenta.“

„Agent, prihvaćajući obavljanje posla za principala, očekuje za to adekvatnu nagradu. Nagrada agentu u načelu se dogovara *ex ante* i principal ju je obvezan isplatiti. Principal snosi rizik zbog eventualnog neuspjeha, ali i prisvaja efekte provedbe zadatka, umanjeње za dogovorenu isplatu agentu. Visina agentske naknade najčešće ovisi o interesu koji principal ima u realizaciji postavljenog zadatka.“ (Tipurić, 2006)

„Agencijska teorija pruža zanimljiv pogled na fenomen korporativnog upravljanja. Razvijena kako bi se razjasnile, proširile i formalizirale ideje na temu konflikta interesa u poduzećima, te kako bi se razvili mehanizmi za njihovo rješavanje, agencijska teorija baca zanimljivo svjetlo na odnose ključnih upravljačkih struktura poduzeća.“

„Problem korporativnog upravljanja nastaje kad vlasnik želi djelovati na drugačiji način od menadžera koji upravlja poduzećem. Pitanje na koje praksa i teorija korporativnog upravljanja trebaju dati odgovor jest kako ulagači mogu zaštititi svoje ulaganje i osigurati očekivano povećanje vrijednosti tog ulaganja.“

„Agencijski odnos u korporativnom upravljanju definiran je odnosom vlasnika kao principala i menadžera kao agenta, tj. situacijom u kojoj vlasnik poduzeća delegira posao upravljanja poduzeća menadžeru.“

Teorija uslužnosti (engl. Stewardship Theory), isto kao i agencijska teorija, pokušava objasniti i predvidjeti odnos između menadžera, koji upravljaju organizacijama, i vlasnika koji su ugovorno povjerali menadžerima da za njih upravljaju.

„Teorija uslužnosti odbacuje pretpostavke agencijske teorije te postulira kako treba izgraditi kontekst u kojem menadžeri percipiraju kako je usluživanje interesa dioničara također i u njihovome interesu. Razdvajanje vlasništva i kontrole nad korporacijom ne vodi automatski do konflikta ciljeva i interesa među tim čimbenicima.“

„Te dvije teorije su alternativne, objašnjavaju dvije različite vrste odnosa: u agencijskom odnosu akcent je na izgradnji institucijskih i ugovornih mehanizama kako menadžeri ne bi ostvarili vlastite ciljeve na štetu ciljeva vlasnika; u *stewardship* odnosu pak, ako se uspješno ostvari, takvih problema nema: ciljevi su zajednički pa je i djelovanje u skupnom interesu.“ (Tipurić, 2006)

Teorija uslužnosti vuče izvore iz organizacijske psihologije i sociologije, u socio-psihološkom modelu ljudskog ponašanja, i pretpostavlja da motivacija menadžera potječe od težnje da obavi dobro svoj posao: da bude dobar upravljač sredstvima poduzeća. „Temelji se na modelu osobe koja prakticira proorganizacijsko kolektivističko ponašanje, pri kojemu se više zadovoljstva ostvaruje služeći grupi (organizaciji) nego zadovoljavajući svoje interese.

„Teorija predviđa da će menadžer kao *steward* (ili uslužnik) maksimizirati svoju funkciju korisnosti tako što će prakticirati ponašanje kojim se ostvaruje uspješnost organizacije, a koje ujedno maksimizira bogatstvo dioničara.“

„Menadžere motiviraju nematerijalne stvari i želja za postignućem te odgovornost da ostvaruju uspjeh svojih organizacija. Sukladno tome, pristaše tog pristupa smatraju da ne postoji ukorijenjeni problem motivacije izvršnih direktora (kojima se bavi agencijska teorija) jer, kako je cilj menadžera ostvariti visoku razinu uspješnosti organizacije, mjera u kojoj će oni u tome uspjeti ovisi samo o kvaliteti strukture upravljanja u poduzeću i njezinu (ne)pogodovanju efektivnom poduzimanju akcija.“ (Tipurić, 2006)

„Ključ izgradnje efektivnog uslužnog (*stewardship*) odnosa je organizacijski dizajn. Primarna karakteristika takvih struktura je povjerenje i integritet. Struktura upravljanja pomoći će tako što će njome biti osigurano jasno i konzistentno objašnjenje uloga, delegirane ovlasti i autoritet starijem menadžmentu te otklonjena sumnja u autoritet diljem organizacije. Kontrola se bolje postiže putem poticanja, ohrabivanja i nagrađivanja dobrog menadžerskog osoblja nego putem sprečavanja njihova djelovanja.

Temeljna pretpostavka teorije uslužnosti je težnja postojanju sklada između ciljeva menadžera i vlasnika u uslužnom odnosu. Uslužni odnos postoji sve dok jedna strana ne iznevjeri ili pokuša prevariti drugu; tada on prerasta u tipični agencijski odnos, sa svojstvima kako ga opisuje agencijska teorija.“ (Tipurić, 2006)

„Agencijska teorija i teorija uslužnosti oblikovane su kao alternativne teorije, one objašnjavaju dvije moguće situacije u odnosu između vlasnika i menadžera.

Agencijska teorija ističe potrebu za kontrolom, dok teorija uslužnosti ističe potrebu za kolaboracijom u odnosu vlasnik-menadžer.“ (Tipurić, 2006)

### 3. Interni mehanizmi korporativnog upravljanja

#### 3.1. Uloga uprave i nadzornog odbora u korporativnom upravljanju financijske institucije

Hijerarhija strategija upućuje na mogućnost kvalitetnog izbora strategija na tri različite razine apstrakcije i operativnosti. Međuzavisnost te tri razine strategija mora biti vrlo bliska. Strategije niže razine moraju se integrirati sa strategijom više razine. Naime, strategija više razine praktički određuje okruženje strategiji niže razine.

Prema tome, pojedina strategija može se koristiti samo na jednoj od razina u pojedinom poduzeću. Poduzeća najčešće razvijaju korporacijsku i funkcijsku strategiju. Ukoliko poduzeće teži raznovrsnom proizvodnom programu, valja razvijati i divizijsku strategiju. (Buble, 1997)

„Strategijski manageri su osobe na najvišoj hijerarhijskoj razini u poduzeću. To nisu samo direktori poduzeća, odnosno predsjednici korporacija i njihovi pomoćnici (*Top Management*), već i članovi odbora (upravnog i/ili nadzornog), najčešće nazvanog *Board of Directors* (Odbor direktora). Prema tome, strategijski manageri obavljaju jednu ili istovremeno dvije funkcije: prva je upravljačka, a druga je izvršna ili menadžerska.

U nekim zemljama iste osobe mogu istovremeno biti uključene u obje strategijske razine (upravljačku i izvršnu), dok u Hrvatskoj to nije predviđeno Zakonom o trgovačkim društvima jer članovi uprave ne mogu biti istovremeno i članovi nadzornog odbora.

Upravljačku razinu čine vlasnici poduzeća i njihovi predstavnici koje skupština imenuje u upravni odbor (engl. *board of directors*), ili prema hrvatskom zakonodavstvu u nadzorni odbor.“ (Buble, 1997)

„Članovi odbora imaju vlasnički autoritet te oni oblikuju strategiju i izražavaju osnovnu svrhu poduzeća, postavljaju globalnu organizaciju, biraju članove izvršnog managementa, nadziru sve njihove važne odluke, te određuju plaće izvršnim managerima.“

„Odbor (upravni, nadzorni), bez obzira na naziv i ulogu koji mu pripadaju u različitim gospodarsko-pravnim okružjima, jest najviše tijelo poduzeća odgovorno jedino skupštini dioničara.“

Naziv uveden u hrvatsku praksu za članove ove razine strategijskog managementa jest nadzorni odbor.

„Pod izvršnim se managementom (*executive management*, uprava) podrazumijevaju oni manageri u poduzeću koji se nalaze na samom vrhu hijerarhijske ljestvice u poduzeću (*Top Management*). Ovamo dakle ne pripadaju niže izvršne razine managementa na kojima djeluju direktori nižih organizacijskih jedinica, šefovi poslovnih funkcija, šefovi pogona, poslovođe i

drugi srednji i niži manageri. Srednji i niži manageri jesu dio izvršnog managementa, oni se, uz ostalo, bave vođenjem, ali nisu uključeni u skupinu strategijskih managera.“

„Ako upravu čini samo jedan član, on se naziva direktorom, a u protivnom tu su članovi uprave i njihov predsjednik.“ (Buble, 1997)

### **3.1.1. Veličina nadzornog odbora**

Zakonom o trgovačkim društvima propisuje se najmanji i najveći broj članova koje nadzorni odbor može imati (čl. 254). „Cilj toga je ograničenje autonomije u određivanju njegove veličine statutom društva. Time se želi ograničiti utjecaj glavne skupštine i postići izbor takvih nadzornih odbora koji bi, s obzirom na veličinu društva, brojem svojih članova osigurali razumno djelovanje u obavljanju zadaća koje taj organ ima. Kada Zakon postavlja granice broju članova nadzornog odbora, to se odnosi na cijeli nadzorni odbor bez obzira na to biraju li se ili se imenuju njegovi članovi.“ (Barbić et al., 2006)

„Nadzorni odbor ne može imati manje od tri člana, s time da i inače njihov broj mora biti neparan. Najveći dopušteni broj članova tog odbora određen je prema iznosu temeljnog kapitala dioničkog društva.“

### **3.1.2. Obilježja i poželjne osobine nadzornog odbora**

„U nadzorni odbor može se izabrati odnosno imenovati svaka potpuno poslovno sposobna fizička osoba. Ne traži se da to bude dioničar niti hrvatski državljanin. Statutom se mogu odrediti i dodatni uvjeti koje mora ispuniti takva osoba. Zakon propisuje tko ne može biti članom nadzornog odbora (čl. 255, st. 2, čl. 261).“ Pri tome posebno ističe a) nespojivost članstva u upravi (član ili trajni zamjenik člana uprave) i u nadzornom odboru istog društva, ali propisuje i slučajeve kada nije riječ o takvome članstvu u organima istoga društva, ali bi zbog međusobnog odnosa društva ili broja nadzornih odbora u kojima je netko član došlo do povrede takvog načela nespojivosti članstva. „Tako članom nadzornog odbora ne može biti ni osoba b) koja je član deset drugih nadzornih, odnosno upravnih odbora, c) član uprave, odnosno izvršni direktor društva koje je ovisno u odnosu prema dioničkom društvu o čijem je nadzornom odboru riječ, d) koja je član uprave, odnosno izvršni direktor drugog društva kapitala u čijem se nadzornom, odnosno upravnom odboru nalazi član uprave društva, e) koja ne ispunjava uvjete nekažnjavanja odnosno neizricanja mjere sigurnosti ni f) prokurist niti punomoćnik društva.“ (Barbić et al., 2006)

## **3.2. Temeljni interni mehanizmi korporativnog upravljanja**

### **3.2.1. Plaće i modeli nagrađivanja zaposlenika i menadžmenta**

U povijesti ljudskog roda, bez obzira na suštinu odnosa između sudionika u radnom procesu, zaposleni je primao za svoj rad određenu naknadu. Tijekom razvoja ljudskog društva prakticirani su različiti oblici naknada. U ranijim fazama razvoja ljudskog društva naknada se sastojala u prehrani, stanovanju i sličnim ljudskim potrebama koje su se zadovoljavale na najnižoj mogućoj razini. U kasnijim, pak, fazama razvoja, unapređenjem ukupnih društveno-ekonomskih odnosa, naknada je omogućavala zadovoljavanje potreba na sve većoj razini, transformirajući se pojavno na isti način kao što su se mijenjali posrednici u razmjeni svih drugih roba koje su bile predmet razmjene. (Galetić i Pavić, 1996)

„U današnje vrijeme stvari funkcioniraju na sličan, a opet na drugačiji način. Pod kompenzacijama se obično podrazumijevaju ukupne naknade koje zaposlenici dobivaju za svoj rad u poduzeću. Te su naknade u novcu, robi i raznim oblicima pomoći materijalne i nematerijalne naravi. Neke su vezane za rezultate rada, a neke za pripadnost poduzeću.“ (Buble, 2006)

„Naknade vezane za rezultate rada prvenstveno se odnose na rezultate rada pojedinca, zatim njegove radne grupe i konačno poduzeća kao cjeline. One u načelu imaju karakter plaća, a najčešće se isplaćuju u novcu.

Naknade vezane za pripadnost poduzeću rezultiraju iz činjenice da je pojedinac zaposlen u poduzeću i da ima određeni status, a mogu se isplaćivati u novcu i davati u robi ili u obliku različitih usluga. Neke od tih naknada imaju karakter dijela plaće.

Sve se navedene naknade obično pojavljuju u tri oblika, i to kao (1) plaće, (2) nagrade i (3) beneficije.

Plaća je najvažniji oblik kompenzacija, a definira se kao „svota novca koju je poslodavac dužan isplatiti osobi u radnom odnosu za rad što ga je ona za određeno vrijeme obavila za njega“. „To je obično složena veličina koja se najčešće sastoji od pet osnovnih komponenti: osnovna plaća, stimulatívni dio plaće, dodatci, naknade i udio u dobiti.“

„Novčana pomoć je takav oblik kompenzacije koja se isplaćuje zaposlenima neposredno u novcu neovisno o obavljenu radu. To su najčešće: naknade troškova prijevoza na posao i s posla, naknade troškova ishrane u toku rada, novčane pomoći za školovanje djece itd. Neke od novčanih pomoći primaju svi zaposlenici, a neke samo pojedinci kojima je potrebna određena pomoć“

„Pod beneficijama se razumijevaju različite pogodnosti koje poduzeće pruža svojim zaposlenicima. Te se pogodnosti pojavljuju u različitim oblicima – materijalnim, novčanim i uslužnim, kao što su: dodjela kredita za izgradnju, kupnju ili adaptaciju stana, pružanje zdravstvenih usluga u vlastitoj zdravstvenoj stanici, kolektivno osiguranje zaposlenih, otpremnine prilikom odlaska u mirovinu, jubilarne nagrade, prigodni pokloni djeci zaposlenika, preuzimanje troškova pogreba. Ima i drugih oblika tih beneficija, kao što su one koje se odnose na školovanje zaposlenika, zatim za razne usluge kojima se zaposlenici mogu koristiti u samom poduzeću.“ (Buble, 2006)

### **3.2.2. Korporativno izvještavanje i analiza financijskih izvještaja**

Određene usluge i proizvodi koje kompanija pruža, kao u sveukupna veličina organizacije, odražava se u njenim *financijskim izvješćima*. „Glavna dva financijska izvješća koja razmatraju menadžeri, klijenti, te regulatorne izvršne vlasti, su bilanca stanja (izvješće o stanju) i račun dobiti i gubitka (izvješće o prihodu).“ (Rose, 2005)

„Često se ističe da bilanca omogućava spoznaju sigurnosti poslovanja u smislu solventnosti poduzeća, a izvještaj o dobiti omogućava spoznaju efikasnosti ili uspješnosti, tj. profitabilnosti poslovanja.“ (Žager i Žager, 2008)

„S druge strane, račun dobiti i gubitka je financijski izvještaj koji pokazuje uspješnost poslovanja poduzeća kroz određeno vremensko razdoblje, sadrži prikaz svih prihoda i rashoda, te ostvarenog financijskog rezultata u određenom obračunskom razdoblju, te nam daje odgovor na pitanje je li poduzeće ostvarilo svoj financijski cilj – profitabilnost.“ (Žager i Žager, 2008)

### **3.2.3. Revizija u korporativnom upravljanju**

„Sama riječ revizija potječe od latinske riječi „revidare“ što znači ponovno vidjeti i u skladu s tim revizija predstavlja „naknadni pregled i preispitivanje poslovnih procesa i stanja“. „U engleskom govornom području za reviziju se upotrebljava pojam „audit“. I ova riječ potječe od latinske riječi „audire“ što znači čuti, tj. slušati. Izvorno značenje riječi auditor (revizor) u engleskom jeziku je „onaj tko sluša“ i iz toga je izveden pojam auditor (revizor) koji je iako nastao u davna vremena, zadržan do današnjih dana. Naime, u samim počecima razvoja revizije, revizor je svoj posao obavljao na taj način da je saslušao usmeni izvještaj obveznika revizije.“ „U današnja vremena revizija poslovanja znači nešto sasvim drugo, ali je sam izraz zadržan.“ (Tušak i Žager, 2006)



Razne definicije revizije se uglavnom odnose na tzv. eksternu reviziju. „Temeljne značajke iste su: naknadno se ispituje poslovanje poduzeća, i to prije svega financijski izvještaji, traži se usklađenost poslovanja poduzeća. Mišljenje revizora temelji se na objektivnim dokazima i dostavlja se zainteresiranim korisnicima, te reviziju obavljaju stručne institucije izvan poduzeća. To sve se odvija kroz četiri faze: odabiranje kriterija, pribavljanje dokaza, usporedba izvršenih poslova i odabranih kriterija, te pripremanje izvještaja u kome se razmatra usklađenost izvršenih poslova i odabranih kriterija.

Za razliku od eksterne revizije, postoji i interna revizija. Interni revizori zaposleni su u poduzeću gdje obavljaju reviziju i sami organiziraju i provode program Internet revizije kao cjelovit test efikasnosti svih aspekta interne kontrole.“ (Tušak i Žager, 2006)

### **3.2.4. Financijske institucije i informacijski sustavi**

Iako se ulaganja u informatiku stalno povećavaju i iako brojne kompanije prilično ovise o radu informacijskih sustava, poslovna praksa upravljanja informatikom ni približno ne slijedi takva načelna razmišljanja. Korporativno upravljanje informatikom važan je dio procesa upravljanja poslovanjem koji se odnosi na upravljanje informacijskom infrastrukturom i svim njezinim dijelovima, informacijskim sustavima, njihovim performansama, rizicima upotrebe i ukupnim utjecajem na poslovanje.

„Korporativno upravljanje informatikom (eng. IT Governance) odnosi se na okvir (eng. framework) kojim se propisuje skup tehnika i metoda kojima najviši menadžment „ovladava“ „primjenom informatike u poslovanju, odlukama o ulaganju u informatiku, performansama i rizicima njezina korištenja, ali i preuzima odgovornost za kontrolu provedbe informatičkih procesa i svih aktivnosti.“ (Tipurić, 2008)

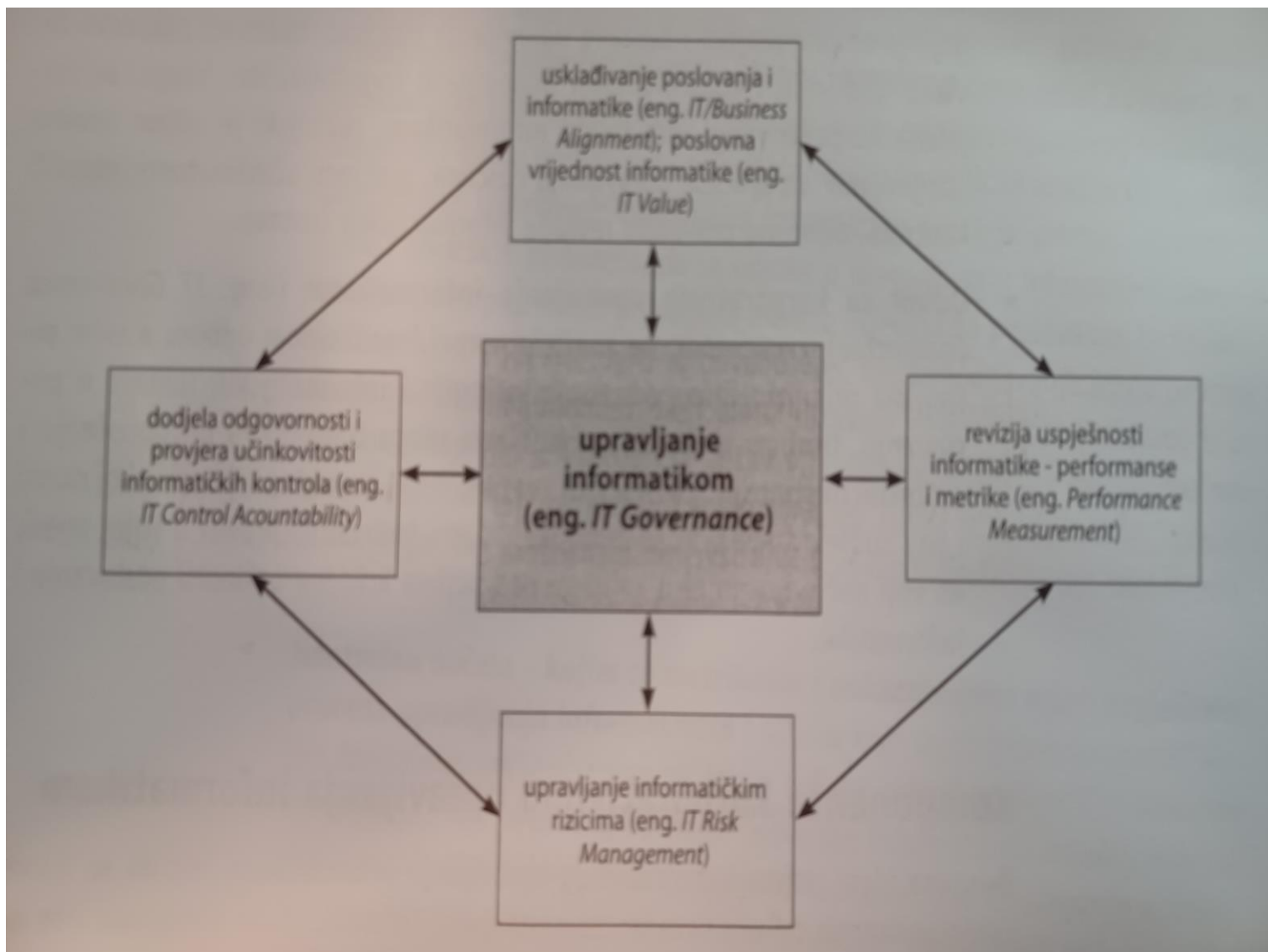
Provedba korporativnog upravljanja informatikom temelji se na sljedećim načelima:

- Korporativna pravila i načela – tko donosi odluke, temeljem kojih metoda i pravila?
  - o Koje strukture, korporativna tijela i pravila treba ustrojiti (odrediti) kako bi se učinkovito upravljalo svim važnim pitanjima poslovne informatike
  - o Koji zaposlenici bi trebali sudjelovati u radu takvih korporativnih tijela, kome bi trebali biti odgovorni i koje su njihove dužnosti
  - o Kakva bi znanja i vještine trebali imati
- Izvršna i procesna načela – kako se donose odluke o ulaganjima u informatiku?
  - o Kako se donose odluke o (strateškim i prioritarnim) ulaganjima u informatiku (procedure, organizacijska pravila ili preporuke u vezi s tim)

- Koja obilježja ima proces analize ulaganja u informatiku, provedbe studije izvedivosti i ocjene isplativosti i koje se metode pri tome rabe
- Postoje li organizacijska pravila kojima se propisuje način odobravanja nekog prijedloga ulaganja i način određivanja prioriteta
- Kontrolna načela – kojim se metrikama i pokazateljima mjeri uspješnost procesa upravljanja informatikom
  - Kojim formalnim mehanizmima se takve odluke priopćuju najvišim razinama upravljanja
  - Tko je procijenio rizike provedbe informatičkih odluka, kako se mjere rezultati tih inicijativa, tko je odgovoran za praćenje i nadzor
  - Koristimo li se korporativnim modelom upravljanja informatičkim rizicima

Osnovna područja primjene koncepta upravljanja informatikom na korporativnoj razini jesu:

1. Strateško povezivanje poslovanja i informatike (eng. Strategic IT/Alignment) u sklopu kojeg se određuje strateška odluka i povezanost informatike s poslovanjem i stvaranje nove (dodane) vrijednosti iz primjene informatike (eng. IT Value Delivery) koje se odnosi na to kako organizirati i upravljati informatikom da ona postane sredstvo stvaranja nove vrijednosti, a ne samo trošak i pozadinska poslovna funkcija.
2. Upravljanje rizicima primjene informatike u poslovanju (eng. IT Risk Management) koje bi trebalo biti sastavni dio upravljanja korporativnim rizicima kojim se procjenjuje izloženost organizacije raznim rizicima primjene informatike u njezinu poslovanju (poslovni rizik, rizik za financijska izvješća, rizik neprekidnosti poslovanja, rizik sigurnosti, reputacijski rizik, razni operativni rizici itd.)
3. Dodjela odgovornosti i provjera učinkovitosti informatičkih kontrola (eng. IT Control Accountability) okvir je kojim se „mjere“ koncepti korporativnog upravljanja i „protežu“ do informatičkih aktivnosti.
4. Revizija uspješnosti informacijskih sustava i praćenje njegovih performansi (eng. IT Audit and Performance Measurement) označava metrike kojima se kvalitativnim i kvantitativnim ocjenama mjeri uspješnost provedbe raznih (informatičkih) procesa, čime se vrlo precizno i detaljno mogu mjeriti performanse informatike kao poslovne funkcije.



Slika 1. Osnovna područja primjene koncepta upravljanja informatikom na korporativnoj razini. (Tipurić, 2008, str. 628)

## 4. Studija slučaja – Croatia osiguranje

### 4.1. Osnovni podaci o organizaciji



*Slika 2. Poslovna zgrada Croatia osiguranja*

„Croatia osiguranje osnovano je 1884. godine, kao jedna od prvih institucija hrvatskog nacionalnog identiteta. Od 2014. godine dio je rovinjske Adris Grupe, utvrdivši tako poziciju vodećeg osiguravajućeg društva u zemlji i predvodeći nove trendove u industriji.

Najveće je i najstarije osiguravajuće društvo u Hrvatskoj. Tržišni je lider sa snažnim usmjerenjem ka digitalizaciji i odgovaranju na izazove budućnosti. Nakon više od stoljeća povijesti, kontinuirano ulaže u razvoj novih proizvoda i pomaže projekte koji potiču pozitivne društvene promjene.“

Drži 27,52% tržišta, odnosno 31,79% tržišta u neživotnim osiguranjima.

Uprava se sastoji od predsjednika uprave i 3 člana, dok se nadzorni odbor sastoji od predsjednika nadzornog odbora i 6 članova.

„U Croatia osiguranju je Zakonom o trgovačkim društvima regulirano da članovi uprave ne mogu biti istovremeno i članovi nadzornog odbora.“

## Osnovni podaci

<b>Tijelo</b>	Trgovački sud u Zagrebu
<b>Godina osnivanja</b>	1964
<b>Registracijski broj</b>	080051022
<b>Djelatnost</b>	65.12 Ostalo osiguranje (NKD 2007)
<b>Veličina</b>	4 - veliki (prema novom zakonu)
<b>Porijeklo kapitala</b>	100% domaći kapital - izvor FINA

## Ključne osobe

<b>predsjednik uprave</b>	Davor Tomašković, dipl.ing.
---------------------------	-----------------------------

*Slika 3. Podaci o kompaniji*

„Poslovni subjekt CROATIA OSIGURANJE d.d. registriran je za djelatnost Ostalo osiguranje (65.12). Temeljni kapital poslovnog subjekta financiran je 100% domaćim kapitalom. CROATIA OSIGURANJE d.d. je 2021. ostvario ukupni godišnji prihod u iznosu od 3.077.253.001,00 kn što predstavlja relativnu promjenu ukupnih prihoda od 112.022.148,00 kn u odnosu na prethodno razdoblje kada je poslovni subjekt ostvario ukupne godišnje prihode u iznosu od 2.965.230.853,00 kn. Poslovni subjekt je tokom posljednje dvije godine poslovao s dobiti. CROATIA OSIGURANJE d.d. je u 2021. ostvario neto rezultat poslovanja u iznosu od 334.113.281,00 kn dok je ostvarena neto marža iznosila 10,90%. Poslovni subjekt CROATIA OSIGURANJE d.d. u 2021. povećavao je broj zaposlenih, a imao je 2.149 zaposlenika.“

## Subjekt je dobitnik sljedećih nagrada



*Slika 4. Osvojene nagrade*

#### 4.1.1. Vezani subjekti:

CO ZDRAVLJE d.o.o. (od 2017.)  
Core 1 d.o.o. (od 2017.)  
Strmec Projekt d.o.o. (od 2021.)  
CO LOGISTIKA d.o.o. (od 2021.)  
AUTO MAKSIMIR VOZILA d.o.o. (od 2017.)  
CROATIA PREMIUM d.o.o. (od 2017.)  
ASTORIA d.o.o. (od 2020.)  
CEI-IETA d.o.o. u likvidaciji  
CROATIA-TEHNIČKI PREGLEDI d.o.o.  
Hrvatski Nuklearni POOL, GIU  
CROATIA-TEHNIČKI PREGLEDI d.o.o.  
CROATIA osiguranje mirovinsko društvo za upravljanje dobrovoljnim mirovinskim fondom  
d.o.o.  
RAZNE USLUGE d.o.o. - u likvidaciji  
CROATIA AGENT d.o.o. (pretao)  
CROATIA zdravstveno osiguranje d.d. (pretao)  
JADRANTRANS d.o.o. (pretao)  
STANICA ZA TEHNIČKI PREGLED ZAPREŠIĆ d.o.o. (pretao)  
ZAGOS d.o.o. (pretao)  
CROATIA d.d. (pretao)  
ADRIATICA.NET d.o.o. (pretao)  
SLAVONIJATRANS TEHNIČKI PREGLEDI d. o. o. (od 2011 do 2015.)  
PROJEKTGRADNJA d.o.o. (od 2014 do 2021.)  
HERZ d. d. Požega (od 2015 do 2015.)  
CROATIA zdravstveno osiguranje d.d. (od 2017 do 2017.)  
Strmec Projekt d.o.o. (od 2017 do 2021.)  
HISTRIA CONSTRUCT d.o.o. (od 2017 do 2021.)  
CROATIA Poliklinika (od 2017 do 2018.)  
Poliklinika CROATIA zdravstveno osiguranje-ARS MEDICA (od 2017 do 2018.)  
CROATIA osiguranje kredita d.d. (od 2017 do 2018.)  
AK POLICA, d.o.o. (od 2018 do 2021.)

#### 4.1.2. Upravljanje u vezanim subjektima

„Grupu Croatia osiguranje karakterizira zatvoreni sustav upravljanja, gdje je vlasnička koncentracija znatna, što smješta Grupu Croatia osiguranje u središnju poziciju korporativnog upravljanja. U grupi Croatia osiguranje je kontrola koncentrirana u rukama uprave društva Croatia osiguranje koja u vezanim subjektima čine nadzorni odbor. Posebnu ulogu imaju vlasnici značajnih paketa dionica, odnosno rovinjska Adris grupa koji preuzima iznimno aktivnu ulogu u nadzoru korporacije i upravljaju njome.“ Upravljačku razinu čine vlasnici poduzeća i njihovi predstavnici koje skupština imenuje u upravni odbor (engl. *board of directors*), ili prema hrvatskom zakonodavstvu u nadzorni odbor.

Članovi odbora imaju vlasnički autoritet te oni oblikuju strategiju i izražavaju osnovnu svrhu poduzeća, postavljaju globalnu organizaciju, biraju članove izvršnog managementa, nadziru sve njihove važne odluke, te određuju plaće izvršnim managerima.

„Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga dala je Davoru Tomaškoviću odobrenje za obavljanje funkcije predsjednika uprave društva Croatia osiguranje d.d., Zagreb“, za mandat u trajanju od dana imenovanja od strane nadzornog odbora društva do 31. prosinca 2022. godine.

Tomašković je prije dolaska u Croatia osiguranje bio na čelu Hrvatskog telekoma. Odgovarajuću odluku donio je Nadzorni odbor Croatia osiguranja, nakon odobrenja HANFA-e. Priopćeno je iz kompanije putem Zagrebačke burze.

Croatia osiguranje je na kraju veljače 2019. držalo 30,24 posto tržišnog udjela i to 34,23 posto u zaračunatoj bruto premiji neživotnog osiguranja i 17,26 posto u premiji životnog osiguranja. Ukupna premija bila je na sličnoj razini kao i lani, s povećanjem od 0,21 posto, s tim da je neživotno osiguranje poraslo 2,3 posto, a životno osiguranje je imalo 11,5 posto manju premiju, stoji u izvješću HANFA-e.

Croatia osiguranje izlistana je na Zagrebačkoj burzi. Trenutna tržišna kapitalizacija je 2.778,25 mil. HRK

R.br. ↕	Vlasnik (nositelj) računa / Suovlaštenik (imatelj) VP	% udjela ↕
1	ADRIS GRUPA D.D.	62,31 %
2	CERP/REPUBLIKA HRVATSKA	30,73 %
3	RAIFFEISENBANK AUSTRIA D.D. - Skrbnički račun	4,40 %
4	INTERKAPITAL VRIJEDNOSNI PAPIRI D.O.O. - Skrbnički račun	0,91 %
5	KRAŠ D.D.	0,33 %
6	INTERKAPITAL VRIJEDNOSNI PAPIRI D.O.O. - Skrbnički račun	0,12 %
7	FRAN MIHALJEVIĆ-KLINIKA ZA INFJEKT. BOLESTI	0,08 %
8	PIVAC NEVEN	0,05 %
9	ŠKOPLJANAC ANA	0,05 %
10	PAVLIČIĆ DANE	0,04 %

Slika 5. Vlasnička struktura Croatia osiguranja

## 4.2. Intervju sa direktorom sektora za malo i srednje poduzetništvo

Pitanje: Koja osiguranja su najinteresantnija IT industriji?

Odgovor: „Zdravstvena osiguranja su izrazito prepoznata od strane IT poduzeća kao dobar benefit za zadovoljstvo zaposlenika koje je sve teže pronaći i zadržati. Nije rijetkost da se i sami zaposlenici tijekom razgovora s potencijalnim poslodavcima raspituju o dostupnosti polica zdravstvenog osiguranja, naučeni već proaktivno voditi brigu o svom zdravlju”, navodi Ante Jović, direktor sektora za malo i srednje poduzetništvo

Pitanje: Što sve poduzetnik može osigurati?

Odgovor: „Primjerice, računovodstveni servis koji spada u kategoriju mikro poduzetnika je, izložen rizicima na vlastitoj imovini i zaposlenicima te odgovornosti. To znači da može osigurati svoj prostor, opremu i zalihe od potresa, poplave, požara i ostalih osnovnih opasnosti. U sklopu paketa PROtekt mogu svoju firmu osigurati od prekida rada, odnosno normalno funkcionirati neko vrijeme iako se ne radi.“

Pitanje: Što je sa potporom EU od 70% za osiguranje poljoprivrede?

Odgovor: “Ne osigurati se uz ovakav institucionalni poticaj i ne zaštititi životno te poslovno ulaganje, bio bi velik propust od strane svih poljoprivrednika”, smatra Jović.

Pitanje: Što je sa turizmom?

Odgovor: “Sve su to opasnosti koje prijete hotelima, kućama za odmor, apartmanima i ujedno rizici koji čine srž svakog paketa osiguranja u turizmu. Od presudne je važnosti zaštititi se od vremenskih nepogoda, jednako kao i od ljudske nepažnje i loše namjere”, smatra direktor za osiguranje malih i srednjih poduzetnika.



### 4.3. Reosiguranje osiguravajuće kuće

„Strategija reosiguranja obuhvaća upravljanje i odgovarajuće sustave nadzora i kontrole za njenu provedbu, a treba biti sastavni dio sustava upravljanja odnosno sustava upravljanja rizicima i odgovarati ukupnom profilu rizičnosti osiguratelja, kao i strategiji upravljanja rizicima i financijskom stanju osiguratelja.“

„Za provedbu strategije reosiguranja, osiguratelj je dužan propisati, primjenjivati, dokumentirati i redovito kontrolirati i ažurirati odgovarajuću, učinkovitu i sveobuhvatnu politiku reosiguranja i postupke za njenu provedbu.“

„Uprava osiguratelja donosi i redovito preispituje strateške ciljeve te strategije i politike upravljanja rizicima, a nadzorni odbor na iste daje upravi suglasnost i nadzire njihovo provođenje.“

„Uprava osiguratelja barem jednom godišnje treba pregledati i preispitati strategiju reosiguranja i po potrebi je mijenjati ili dopuniti, primjerice, u slučaju promijenjenih okolnosti osiguratelja, promjene njegove poslovne strategije ili statusa reosiguratelja, a promjenama prilagoditi politike za njenu provedbu.“

„Reosiguranje utječe na veću sigurnost vlastitog kapitala i solventnosti osiguratelja, jer povećava sposobnost osiguratelja da podnese fleksibilnost kod preuzimanja rizika, s obzirom da se reosiguranjem osigurava veća količina ili opseg rizika bez značajnog povećanja kapitalnih zahtjeva za rizik preuzetog osiguranja. Osim navedenog, reosiguranje osigurava značajnu likvidnu imovinu osiguratelju u slučaju izvanrednih gubitaka.

Dodatno, ako osiguratelj prenosi značajnu razinu rizika na nekoliko drugih reosiguratelja, očekuje se da je razmotrio utjecaj takvih koncentracija (posebno u stres scenarijima), u okviru

svog sustava upravljanja rizikom i da je identificirao kreditni rizik, u skladu sa svojom strategijom i politikom. Osim navedenog, važno je da funkcionira postupak izvještavanja uprave o navedenom, radi pravovremenog poduzimanja potrebnih aktivnosti ako dođe do značajnog povećanja rizika.“ (HANFA, smjernice za reosiguranje)

## 4.4. Ocjena uspješnosti

U nastavku slijede financijski pokazatelji za 2021. godinu.

### 4.4.1. Izvještaj o sveobuhvatnoj dobiti

CROATIA osiguranje d.d., Zagreb  
Financijski izvještaji za 2021. godinu

#### Izvještaj o sveobuhvatnoj dobiti za 2021. godinu

Bilješka	Društvo		Grupa		
	2021.	2020.	2021.	2020.	
	u 000 HRK	u 000 HRK	u 000 HRK	u 000 HRK	
Zaračunate bruto premije	4	2.910.840	2.744.594	3.451.871	3.237.398
Premije predane u reosiguranje i suosiguranje	4	(278.305)	(248.776)	(310.733)	(277.861)
<b>Zaračunate premije, neto od reosiguranja i suosiguranja</b>	<b>4</b>	<b>2.632.535</b>	<b>2.495.818</b>	<b>3.141.138</b>	<b>2.959.537</b>
Promjena bruto pričuva prijenosnih premija	4	(50.136)	(13.442)	(66.940)	3.767
Promjena pričuva prijenosnih premija, udio reosiguranja i suosiguranja	4	16.664	16.510	17.249	16.234
<b>Zarađene premije, neto od reosiguranja i suosiguranja</b>	<b>4</b>	<b>2.599.063</b>	<b>2.498.886</b>	<b>3.091.447</b>	<b>2.979.538</b>
Prihod od provizija i naknada	5	38.416	41.578	40.074	43.168
Financijski prihodi	6	399.965	408.679	480.877	498.950
Ostali poslovni prihodi	7	40.343	41.418	217.890	172.721
<b>Neto poslovni prihodi</b>		<b>3.077.787</b>	<b>2.990.561</b>	<b>3.830.288</b>	<b>3.694.377</b>
Nastale štete	8	(1.684.320)	(2.016.952)	(1.988.840)	(2.289.926)
Udio reosiguranja i suosiguranja u nastalim štetama	8	66.465	348.100	76.210	353.285
<b>Nastale štete, neto od reosiguranja i suosiguranja</b>		<b>(1.617.855)</b>	<b>(1.668.852)</b>	<b>(1.912.630)</b>	<b>(1.936.641)</b>
Troškovi pribave	9	(534.139)	(477.748)	(659.679)	(577.716)
Administrativni troškovi	10	(396.502)	(389.786)	(612.926)	(583.136)
Ostali poslovni rashodi	11	(39.848)	(40.722)	(64.003)	(66.954)
Financijski rashodi	12	(96.796)	(139.313)	(154.107)	(148.679)
Udio u dobiti pridruženih društava i zajedničkih pothvata		-	-	11.111	10.339
<b>Dobit prije poreza</b>		<b>392.647</b>	<b>274.140</b>	<b>438.054</b>	<b>391.590</b>
Porez na dobit	13	(58.534)	(44.551)	(75.297)	(63.388)
<b>Dobit za godinu</b>		<b>334.113</b>	<b>229.589</b>	<b>362.757</b>	<b>328.202</b>

Bilješke prikazane na stranicama koje slijede čine sastavni dio ovih financijskih izvještaja.

Slika 6. Izvještaj o sveobuhvatnoj dobiti

## Izvještaj o sveobuhvatnoj dobiti (nastavak)

za 2021. godinu

Bilješka	Društvo		Grupa		
	2021.	2020.	2021.	2020.	
	u 000 HRK	u 000 HRK	u 000 HRK	u 000 HRK	
<b>Ostala sveobuhvatna dobit za godinu</b>					
<i>Stavke koje se neće priznati u dobit i gubitak</i>					
Promjena fer vrijednosti nekretnina za djelatnost, neto od odgođenog poreza	24.3/i/	(20)	(216)	(3.883)	(5.511)
<i>Stavke koje se mogu naknadno priznati u dobit i gubitak</i>					
Promjena fer vrijednosti financijske imovine raspoložive za prodaju, neto od realiziranih iznosa i neto od odgođenog poreza	24.3/ii/	147.675	(44.127)	134.573	(36.512)
Tečajne razlike za inozemno poslovanje	24.3/ii/	53	(107)	(675)	3.048
<b>Ukupno ostala sveobuhvatna dobit/(gubitak) za godinu</b>		<b>147.708</b>	<b>(44.450)</b>	<b>130.015</b>	<b>(38.975)</b>
<b>Ukupno sveobuhvatna dobit za godinu</b>		<b>481.821</b>	<b>185.139</b>	<b>492.772</b>	<b>289.227</b>
<b>Dobit pripada:</b>					
- Dioničarima Društva		334.113	229.589	362.342	327.902
- Nekomolirajućem interesu		-	-	415	300
		<b>334.113</b>	<b>229.589</b>	<b>362.757</b>	<b>328.202</b>
<b>Ukupno sveobuhvatna dobit pripada:</b>					
- Dioničarima Društva		481.821	185.139	492.355	288.931
- Nekomolirajućem interesu		-	-	417	296
		<b>481.821</b>	<b>185.139</b>	<b>492.772</b>	<b>289.227</b>
<b>Zarada po dionici namijenjena dioničarima Društva</b>					
Osnovna i razrijeđena dobit po dionici (HRK)	14	-	-	<b>860,78</b>	<b>778,96</b>

Bilješke prikazane na stranicama koje slijede čine sastavni dio ovih financijskih izvještaja.

Slika 7. Izvještaj o sveobuhvatnoj dobiti (nastavak)

## 4.4.2. Izvještaj o financijskom položaju

CROATIA osiguranje d.d., Zagreb  
Financijski izvještaji za 2021. godinu

### Izvještaj o financijskom položaju

na dan 31. prosinca 2021.

	Bilješka	Društvo		Grupa	
		31.12.2021.	31.12.2020.	31.12.2021.	31.12.2020.
		u 000 HRK	u 000 HRK	u 000 HRK	u 000 HRK
<b>Imovina</b>					
Nematerijalna imovina	15	133.713	96.858	144.341	107.873
Razgraničeni troškovi pribave	15.1	196.996	208.350	236.930	247.354
Nekretnine i oprema	16	496.354	552.906	814.845	874.386
Ulaganja u nekretnine	17	524.104	456.653	1.071.946	1.013.247
Ulaganja u ovisna i pridružena društva i sudjelovanje u zajedničkim pothvatima	18	384.197	376.516	72.412	76.593
Ulaganja koja se drže do dospijea	19	2.325.984	2.082.335	2.407.887	2.169.783
Financijska imovina raspoloživa za prodaju	19	5.167.207	4.536.162	5.820.956	5.123.648
Financijska imovina po fer vrijednosti kroz račun dobiti i gubitka	19	384.079	421.553	432.027	459.435
Zajmovi i potraživanja	19	608.170	1.018.935	743.891	1.171.522
Udio reosiguranja u tehničkim pričuvama	20	331.343	474.869	349.119	488.265
Odgodena porezna imovina	21	-	-	1.158	1.653
Potraživanja iz ugovora o osiguranju i ostala potraživanja	22	910.793	791.014	1.034.150	902.044
Novac i novčani ekvivalenti	23	609.033	512.936	797.265	669.425
<b>Ukupno imovina</b>		<b>12.071.973</b>	<b>11.529.087</b>	<b>13.926.927</b>	<b>13.305.228</b>
<b>Kapital i rezerve</b>					
Upisani kapital	24				
Premija na emitirane dionice	24.1	589.326	589.326	589.326	589.326
Rezerve	24.2	681.483	681.483	681.483	681.483
Revalorizacijska rezerva	24.2	402.038	402.038	402.038	402.038
Revalorizacijska rezerva	24.3	618.193	471.124	696.434	568.449
Zadržana dobit		1.724.759	1.389.868	2.231.868	1.866.055
<b>Kapital pripisan dioničarima Društva</b>		<b>4.015.799</b>	<b>3.533.839</b>	<b>4.601.149</b>	<b>4.107.351</b>
Nekontrolirajući interesi	1.3	-	-	10.171	12.654
<b>Ukupno kapital i rezerve</b>		<b>4.015.799</b>	<b>3.533.839</b>	<b>4.611.320</b>	<b>4.120.005</b>
<b>Obveze</b>					
Tehničke pričuve	25	6.941.300	7.035.256	8.008.369	8.036.019
Rezerviranja	26	58.054	86.539	67.590	97.959
Odgodena porezna obveza	21	64.483	35.980	111.954	84.756
Financijske obveze po amortiziranom trošku	27	363.847	276.852	412.654	316.466
Financijske obveze po fer vrijednosti kroz račun dobiti i gubitka	19.5	5.987	7.426	5.987	7.426
Obveze proizašle iz ugovora o osiguranju, ostale obveze i odgođeni prihodi	28	599.867	548.849	670.669	622.611
Tekuća obveza poreza na dobit		22.636	4.346	38.384	19.986
<b>Ukupno obveze</b>		<b>8.056.174</b>	<b>7.995.248</b>	<b>9.315.607</b>	<b>9.185.223</b>
<b>Ukupno kapital i rezerve i obveze</b>		<b>12.071.973</b>	<b>11.529.087</b>	<b>13.926.927</b>	<b>13.305.228</b>

Bilješke prikazane na stranicama koje slijede čine sastavni dio ovih financijskih izvještaja.

*Slika 8. Izvještaj o financijskom položaju*

### 4.4.3. Izvještaj o promjenama kapitala

CROATIA osiguranje d.d., Zagreb  
Financijski izvještaji za 2021. godinu

#### Izvještaj o promjenama kapitala za 2021. godinu

Društvo	Upisani kapital	Premija na emitirane dionice	Rezerve	Revalorizacijska rezerva	Zadržana dobit	Ukupno kapital i rezerve
	u 000 HRK	u 000 HRK	u 000 HRK	u 000 HRK	u 000 HRK	u 000 HRK
<b>1. siječnja 2020.</b>	<b>589.326</b>	<b>681.483</b>	<b>402.038</b>	<b>516.656</b>	<b>1.158.961</b>	<b>3.348.464</b>
<b>Ukupno sveobuhvatna dobit za godinu</b>						
Promjena fer vrijednosti nekretnina za djelatnost (bilješka 16)	-	-	-	(264)	-	(264)
Odgođeni porez na promjenu fer vrijednosti nekretnina za djelatnost (bilješka 21)	-	-	-	48	-	48
Promjena fer vrijednosti financijske imovine raspoložive za prodaju, neto od realiziranih iznosa	-	-	-	(53.813)	-	(53.813)
Odgođeni porez na promjenu fer vrijednosti financijske imovine raspoložive za prodaju, neto od realiziranih iznosa (bilješka 21)	-	-	-	9.686	-	9.686
Tečajne razlike za inozemno poslovanje	-	-	-	(107)	-	(107)
<i>Ostala sveobuhvatna dobit</i>	-	-	-	(44.450)	-	(44.450)
<i>Dobit za godinu</i>	-	-	-	-	229.589	229.589
<b>Ukupno sveobuhvatna dobit za godinu</b>	-	-	-	(44.450)	229.589	185.139
<b>Transakcije s vlasnicima priznate izravno u kapitalu</b>						
Prijenos zbog amortizacije i prodaje revaloriziranih nekretnina za djelatnost	-	-	-	(1.318)	1.318	-
Odgođeni porez na prijenos zbog amortizacije i prodaje revaloriziranih nekretnina za djelatnost (bilješka 21)	-	-	-	236	-	236
<b>31. prosinca 2020.</b>	<b>589.326</b>	<b>681.483</b>	<b>402.038</b>	<b>471.124</b>	<b>1.389.868</b>	<b>3.533.839</b>
<b>Ukupno sveobuhvatna dobit za godinu</b>	<b>589.326</b>	<b>681.483</b>	<b>402.038</b>	<b>471.124</b>	<b>1.389.868</b>	<b>3.533.839</b>
Promjena fer vrijednosti nekretnina za djelatnost (bilješka 16)	-	-	-	(25)	-	(25)
Odgođeni porez na promjenu fer vrijednosti nekretnina za djelatnost (bilješka 21)	-	-	-	5	-	5
Promjena fer vrijednosti financijske imovine raspoložive za prodaju, neto od realiziranih iznosa	-	-	-	180.091	-	180.091
Odgođeni porez na promjenu fer vrijednosti financijske imovine raspoložive za prodaju, neto od realiziranih iznosa (bilješka 21)	-	-	-	(32.416)	-	(32.416)
Tečajne razlike za inozemno poslovanje	-	-	-	53	-	53
<i>Ostala sveobuhvatna dobit</i>	-	-	-	147.708	-	147.708
<i>Dobit za godinu</i>	-	-	-	-	334.113	334.113
<b>Ukupno sveobuhvatna dobit za godinu</b>	-	-	-	147.708	334.113	481.821
<b>Transakcije s vlasnicima priznate izravno u kapitalu</b>						
Prijenos zbog amortizacije i prodaje revaloriziranih nekretnina za djelatnost	-	-	-	(778)	778	-
Odgođeni porez na prijenos zbog amortizacije i prodaje revaloriziranih nekretnina za djelatnost (bilješka 21)	-	-	-	139	-	139
<b>31. prosinca 2021.</b>	<b>589.326</b>	<b>681.483</b>	<b>402.038</b>	<b>618.193</b>	<b>1.724.759</b>	<b>4.015.799</b>

Slika 9. Izvještaj o promjenama kapitala

Izveštaj o promjenama kapitala (nastavak)  
 za 2021. godinu

Grupa	Upisani kapital	Premija na emitirane dionice	Rezerve	Revalorizacijska rezerva	Zadržana dobit	Ukupno	Nekontrolirajući interesi	Ukupno kapital i rezerve
	u 000 HRK	u 000 HRK	u 000 HRK	u 000 HRK	u 000 HRK	u 000 HRK	u 000 HRK	u 000 HRK
<b>1. siječnja 2020.</b>	<b>589.326</b>	<b>681.483</b>	<b>402.038</b>	<b>609.338</b>	<b>1.537.454</b>	<b>3.819.639</b>	<b>12.553</b>	<b>3.832.192</b>
<b>Ukupno sveobuhvatna dobit za godinu</b>								
Promjena fer vrijednosti nekretnina za djelatnost (bilješka 16)	-	-	-	(6.354)	-	(6.354)	(7)	(6.361)
Odgođeni porez na promjenu fer vrijednosti nekretnina (bilješka 21)	-	-	-	850	-	850	-	850
Promjena fer vrijednosti financijske imovine raspoložive za prodaju, neto od realiziranih iznosa	-	-	-	(45.265)	-	(45.265)	(63)	(45.328)
Odgođeni porez na promjenu fer vrijednosti financijske imovine raspoložive za prodaju, neto od realiziranih iznosa (bilješka 21)	-	-	-	8.816	-	8.816	-	8.816
Tečajne razlike za inozemno poslovanje	-	-	-	2.982	-	2.982	66	3.048
<i>Ostala sveobuhvatna dobit</i>	-	-	-	(38.971)	-	(38.971)	(4)	(38.975)
<i>Dobit za godinu</i>	-	-	-	-	327.902	327.902	300	328.202
<b>Ukupno sveobuhvatna dobit za godinu</b>	-	-	-	(38.971)	327.902	288.931	296	289.227
<b>Transakcije s vlasnicima priznate izravno u kapitalu</b>								
Plaćene dividende	-	-	-	-	-	-	(157)	(157)
Ostale transakcije	-	-	-	-	(1.625)	(1.625)	(38)	(1.663)
Prijenos zbog amortizacije i prodaje revaloriziranih nekretnina za djelatnost	-	-	-	(2.324)	2.324	-	-	-
Odgođeni porez na prijenos zbog amortizacije i prodaje revaloriziranih nekretnina za djelatnost (bilješka 21)	-	-	-	406	-	406	-	406
<b>31. prosinca 2020.</b>	<b>589.326</b>	<b>681.483</b>	<b>402.038</b>	<b>568.449</b>	<b>1.866.055</b>	<b>4.107.351</b>	<b>12.654</b>	<b>4.120.005</b>
<b>Ukupno sveobuhvatna dobit za godinu</b>	<b>589.326</b>	<b>681.483</b>	<b>402.038</b>	<b>568.449</b>	<b>1.866.055</b>	<b>4.107.351</b>	<b>12.654</b>	<b>4.120.005</b>
Promjena fer vrijednosti nekretnina za djelatnost (bilješka 16)	-	-	-	(4.920)	-	(4.920)	6	(4.914)
Odgođeni porez na promjenu fer vrijednosti nekretnina (bilješka 21)	-	-	-	1.031	-	1.031	-	1.031
Promjena fer vrijednosti financijske imovine raspoložive za prodaju, neto od realiziranih iznosa	-	-	-	166.419	-	166.419	(7)	166.412
Odgođeni porez na promjenu fer vrijednosti financijske imovine raspoložive za prodaju, neto od realiziranih iznosa (bilješka 21)	-	-	-	(31.839)	-	(31.839)	-	(31.839)
Tečajne razlike za inozemno poslovanje	-	-	-	(678)	-	(678)	3	(675)
<i>Ostala sveobuhvatna dobit</i>	-	-	-	130.013	-	130.013	2	130.015
<i>Dobit za godinu</i>	-	-	-	-	362.342	362.342	415	362.757
<b>Ukupno sveobuhvatna dobit za godinu</b>	-	-	-	130.013	362.342	492.355	417	492.772
<b>Transakcije s vlasnicima priznate izravno u kapitalu</b>								
Plaćene dividende	-	-	-	-	-	-	(135)	(135)
Otkup manjinskog interesa	-	-	-	-	1.132	1.132	(2.785)	(1.653)
Ostale transakcije	-	-	-	3	(113)	(110)	20	(90)
Prijenos zbog amortizacije i prodaje revaloriziranih nekretnina za djelatnost	-	-	-	(2.452)	2.452	-	-	-
Odgođeni porez na prijenos zbog amortizacije i prodaje revaloriziranih nekretnina za djelatnost (bilješka 21)	-	-	-	421	-	421	-	421
<b>31. prosinca 2021.</b>	<b>589.326</b>	<b>681.483</b>	<b>402.038</b>	<b>696.434</b>	<b>2.231.868</b>	<b>4.601.149</b>	<b>10.171</b>	<b>4.611.320</b>

Slika 10. Izveštaj o promjenama kapitala (nastavak)

#### 4.4.4. Izvještaj o novčanom toku

CROATIA osiguranje d.d., Zagreb  
Financijski izvještaji za 2021. godinu

#### Izvještaj o novčanom toku za 2021. godinu

Bilješka	Društvo	Društvo	Grupa	Grupa
	2021.	2020.	2021.	2020.
	u 000 HRK	u 000 HRK	u 000 HRK	u 000 HRK
<b>Novčani tokovi iz poslovnih aktivnosti</b>				
Dobit prije poreza	392.647	274.140	438.054	391.590
<i>Usklađenja:</i>				
Amortizacija	15, 16	59.016	57.063	84.482
Promjena u razgraničenim troškovima pribave	15.1	11.354	17.760	10.424
Neto umanjnje vrijednosti zajmova	6, 12.1	(18.543)	(14.244)	(18.563)
Umanjenje vrijednosti nekretnina i opreme	7, 11	101	325	(248)
Umanjenje vrijednosti udjela u ovisnim i pridruženim društvima	12.1	(5.671)	(376)	-
Troškovi kamata	12	11.724	10.651	13.516
Prihodi od kamata	6.1	(88.137)	(92.372)	(79.847)
Prihodi od dividendi i udjeli u dobiti pridruženih društava i zajedničkih pothvata		(65.382)	(25.698)	(43.267)
Neto tečajne razlike na ulaganja koja se drže do dospijeća i zajmove	6.4, 12.3	3.792	(18.662)	3.742
Dobit od prodaje ovisnih i pridruženih društava (Dobici)/gubici od prodaje ulaganja u nekretnine i materijalne imovine te promjena fer vrijednosti ulaganja u nekretnine		(9)	-	(24)
Neto rezerviranja za sudske sporove, otpremnine i ostalo		756	12.772	2.252
Prihod od povoljne kupnje i vrednovanja postojećeg udjela	18.3, 6	-	-	(1.961)
Ostala usklađenja		1.967	4.561	10.622
<b>Novčani tokovi prije promjene poslovne imovine i obveza</b>		<b>296.643</b>	<b>242.595</b>	<b>433.000</b>
Promjene u financijskoj imovini raspoloživoj za prodaju		(450.954)	(143.196)	(530.889)
Promjene u financijskoj imovini i financijskim obvezama po fer vrijednosti kroz RDG		36.035	72.024	25.969
Promjene u zajmovima i potraživanjima		366.394	178.265	394.201
Promjene u udjelu reosiguranja u tehničkim pričuvama		143.526	(261.336)	139.146
Promjene u potraživanjima iz ugovora o osiguranju i ostalim potraživanjima		(121.812)	(7.805)	(137.163)
Promjene u tehničkim pričuvama		(93.956)	304.828	(27.650)
Isplata za otpremnine, jubilarne nagrade i ostala rezerviranja		(29.241)	(28.950)	(32.621)
Promjene u obvezama proizašle iz ugovora o osiguranju i ostalim obvezama		51.998	(8.916)	44.414
Promjene u ostalim financijskim obvezama osim obveza za najmove i obveza od financijskih institucija		74.278	-	74.278
Plaćeni porez na dobit		(44.012)	(51.376)	(54.913)
<b>Promjene poslovne imovine i obveza</b>		<b>(67.744)</b>	<b>53.538</b>	<b>(105.228)</b>
<b>Neto novčani tokovi (korišteni za) /iz poslovne aktivnosti</b>		<b>228.899</b>	<b>296.133</b>	<b>327.772</b>

Slika 11. Izvještaj o novčanom toku

## Izveštaj o novčanom toku (nastavak)

za 2021. godinu

Nastavak:

Bilješka	Društvo	Društvo	Grupa	Grupa
	2021.	2020.	2021.	2020.
	u 000 HRK	u 000 HRK	u 000 HRK	u 000 HRK
<b>Novčani tokovi iz ulagačkih aktivnosti</b>				
Primici od prodaje materijalne imovine	1.329	2.613	3.845	2.178
Izdaci za nabavu materijalne imovine	(19.473)	(19.926)	(34.399)	(46.376)
Primici od prodaje nematerijalne imovine	-	-	-	70
Izdaci za nabavu nematerijalne imovine	(61.189)	(78.165)	(63.109)	(79.808)
Primici od prodaje ulaganja u nekretnine	6.342	80.780	6.206	81.330
Izdaci za ulaganja u nekretnine	(2.195)	(24.369)	(3.001)	(28.240)
Primici od prodaje ovisnih društava	4.984	-	4.908	-
Izdaci za kupnju ovisnih društava (neto od stečenog novca)	18.3 (5.696)	(78.897)	(5.389)	(77.987)
Dokapitalizacija ovisnih društava	18.3 -	(18.132)	-	-
Dodatna stjecanja udjela u ovisnim društvima	(1.289)	-	-	-
Primici za ulaganja koja se drže do dospelja	60.000	292.133	79.354	365.269
Izdaci za ulaganja koja se drže do dospelja	(309.124)	(191.657)	(324.236)	(207.437)
Primici od dividendi	63.924	25.443	30.671	9.155
Primici od kratkoročnih i dugoročnih zajmova	94.896	72.118	78.267	73.857
Izdaci za dane kratkoročne i dugoročne zajmove	(32.222)	(48.756)	(26.232)	(29.143)
Primici od kamata	91.842	98.364	84.709	89.440
<b>Neto novčani tokovi iz ulagačkih aktivnosti</b>	<b>(107.871)</b>	<b>111.549</b>	<b>(168.406)</b>	<b>152.308</b>
<b>Novčani tokovi iz financijskih aktivnosti</b>				
Novčani primici od primljenih zajmova	-	-	3.075	-
Novčani izdaci za otplatu primljenih zajmova	(22.971)	(20.066)	(30.853)	(28.953)
Novčani izdaci za isplatu udjela u dobiti (dividendi)	(1.960)	-	(2.095)	(157)
Otkup manjinskog interesa	-	-	(1.653)	-
<b>Neto novčani tokovi iz financijskih aktivnosti</b>	<b>(24.931)</b>	<b>(20.066)</b>	<b>(31.526)</b>	<b>(29.110)</b>
Novac i novčani ekvivalenti na početku razdoblja	23 512.936	125.320	669.425	217.367
Novac i novčani ekvivalenti na kraju razdoblja	23 609.033	512.936	797.265	669.425
<b>Neto (smanjenje)/povećanje novca i novčanih ekvivalenata</b>	<b>96.097</b>	<b>387.616</b>	<b>127.840</b>	<b>452.058</b>

Slika 12. Izveštaj o novčanom toku (nastavak)



## 5. Zaključak

Ovim radom ukratko je pojašnjeno što korporativno upravljanje uopće jest, od kolikog je značaja, te koji sve mehanizmi utječu na kvalitetno provođenje istoga.

Kako bi korporativno upravljanje bilo uspješno, od posebnog je značaja dobro poznavanje, postavljanje i provođenje internih mehanizama korporativnog upravljanja, odnosno sustava plaća i nagrađivanja, korporativnog izvještavanja i revizije.

Kvalitetnim poznavanjem i pravilnim postavljanjem i korištenjem gore navedenih mehanizama postiže se sklad u poduzeću, tj. obostrano povjerenje i zadovoljstvo između uprave, nadzornog odbora i zaposlenika koji su ključ uspjeha poduzeća i efikasnog ispunjavanja zadanih ciljeva.



IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, Alen Špikić (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor završnog rada pod naslovom Specifičnosti internih mehanizama korporativnog upravljanja u financijskim institucijama (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Alen Špikić

(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, Alen Špikić (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan s javnom objavom završnog rada pod naslovom Specifičnosti internih mehanizama korporativnog upravljanja u financijskim institucijama čiji sam autor.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Alen Špikić

(vlastoručni potpis)

## 6. Literatura

- Tipurić, D. (2008) Korporativno upravljanje. Sinergija
- Tipurić, D. (2006) Nadzorni odbor i korporativno upravljanje. Sinergija
- Buble, M. (1997) Strategijski management
- Barbić, J., Čolaković, E., Parać, B., Vujić V. (2006) Korporativno upravljanje
- Galetić, L., Pavić, I. (1996) Upravljanje plaćama. Zagreb
- Buble, M. (2006) Osnove menadžmenta. Sinergija
- Žager, K., Žager, L. (2006) Analiza financijskih izvještaja. Masmedia.
- Rose, P. (2005) Menadžment komercijalnih banaka. Četvrto izdanje. Mate
- Tušek, B., Žager, L. (2006) Revizija

## 7. Popis slika

Slika 1. Tipurić, D. (2008). Korporativno upravljanje

Slika 2. Preuzeto 1.9. sa <https://kompanija.crosig.hr/>

Slika 3. Preuzeto 1.9. sa <https://www.poslovna.hr/lite/croatia-osiguranje/322308/subjekti.aspx>

Slika 4. Preuzeto 1.9. sa <https://www.poslovna.hr/lite/croatia-osiguranje/322308/subjekti.aspx>

Slika 5. Preuzeto 1.9.2022. sa

[https://zse.hr/hr/papir/310?isin=HRCROSRA0002&tab=stock\\_info](https://zse.hr/hr/papir/310?isin=HRCROSRA0002&tab=stock_info)

Slika 6. Preuzeto 1.9. sa <https://kompanija.crosig.hr/godisnja-izvjesca/>

Slika 7. Preuzeto 1.9. sa <https://kompanija.crosig.hr/godisnja-izvjesca/>

Slika 8. Preuzeto 1.9. sa <https://kompanija.crosig.hr/godisnja-izvjesca/>

Slika 9. Preuzeto 1.9. sa <https://kompanija.crosig.hr/godisnja-izvjesca/>

Slika 10. Preuzeto 1.9. sa <https://kompanija.crosig.hr/godisnja-izvjesca/>

Slika 11. Preuzeto 1.9. sa <https://kompanija.crosig.hr/godisnja-izvjesca/>

Slika 12. Preuzeto 1.9. sa <https://kompanija.crosig.hr/godisnja-izvjesca/>