

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
EKONOMSKI FAKULTET

Proces odobravanja stambenog kredita

Ime i Prezime,
JMBAG:

Kolegij: Informatizacija poslovnih procesa
Mentor: XXXXXX

Zagreb, mjesec, godina



SADRŽAJ

1. UVOD	1
ORGANIZACIJA POSTUPAKA DAVANJA KREDITA U HRVATSKOJ ..	1
2. OPIS PROCESA ODOBRAVANJA STAMBENOG KREDITA	4
3. OPIS POBOLJŠANOG PROCESA ODOBRAVANJA STAMBENOG KREDITA.....	8
POBOLJŠANI PROCES	9
3. ZAKLJUČAK	11
4. DODATAK 1:.....	12
5. DODATAK 2:.....	13
6. DODATAK 3	14
7. DODATAK 4.....	16
8. DODATAK 5	17
9. POPIS SLIKA I TABELA:.....	18
1) Slike:	18
2) Tabele.....	18
10. LITERATURA:	19

1. UVOD

U našem projektnom radu pokazat ćemo kako se odvija proces odobravanja stambenog kredita u većini hrvatskih banaka.

Neophodne informacije vezane za naš projekt prikupili smo intervjuirajući službenike jedne naše poznate banke.

Izgradnjom modela, utvrdili smo nedostatke postojećeg procesa. Možda jedan od najvećih problema je trajanje samog procesa koje uključuje i čekanje dolaska na red, ali isto tako i nedovoljno korištenje informatičke tehnologije.

Stoga u poboljšanom modelu nudimo informatizaciju većine procesa, a njegovo poboljšanje se može vidjeti iz znatno kraćeg trajanja ovog procesa.

ORGANIZACIJA POSTUPAKA DAVANJA KREDITA U HRVATSKOJ

U svom nedavnom izvješću, Baselski odbor stavio je poseban naglasak na razdvajanje određenih tipova odgovornosti u bankama. Načelo br.7 radne verzije Okvira glasi:

"Više rukovodstvo treba osigurati postojanje odgovarajućeg razdvajanja dužnosti kako bi se izbjeglo dodjeljivanje međusobno isključivih dužnosti službenicima banke. Područja mogućeg sukoba interesa potrebno je identificirati, minimalizirati i pažljivo pratiti."

Općenito se smatra poželjnim razdvojiti prodaju od odobravanja kredita.

U Hrvatskoj postoje dva dominantna tipa postupka odobravanja kredita: u 34 banke (62 % svih intervjuiranih banaka na koje otpada 78 % ukupne bankovne aktive koja predstavlja projektni uzorak) kreditni referenti zaprimaju zahtjeve za odobrenje kredita i daju preporuke kreditnom odboru ili sličnom tijelu. Rad kreditnog referenta obično kontrolira direktor kreditnog odjela banke. Kreditni odbor tada odobrava ili odbija dodjelu kredita, a takvu odluku može preispitati uprava banke. U nekim bankama postoje različite varijante ovog tipa procedure, na primjer, posebni kreditni odbori za pojedine vrste kredita (pri čemu se često

pravi distinkcija između kredita poduzećima i kredita građanima). U nekim bankama ili kreditni referent ili direktor kreditnog odjela mogu odobravati kredite u iznosima nižim od određenih pragova, dok u većini banaka odluku o odobrenju kredita koji prelaze utvrđeni iznos mora donijeti uprava banke.

U preostaloj 21 banci (38 % svih intervjuiranih banaka na koje otpada 22 % ukupne bankovne aktive koja predstavlja projektni uzorak) kreditni referenti obrađuju zahtjeve za odobrenje kredita koji se zatim izravno šalju pred upravu banke. Devet banaka iz ove grupe su male banke, s ukupnom aktivom manjom od 200 milijuna HRK na kraju 1997., a 5 njih su banke srednje veličine, s ukupnom aktivom između 200 milijuna i 600 milijuna HRK. Razumljivo je da su u ovim bankama mehanizmi donošenja odluka manje komplicirani. Međutim, nekih 7 većih banaka kod kojih ukupna aktiva premašuje 1 milijardu HRK primjenjuje ovaj vid organizacije, što je teško razumjeti pošto njihova veličina daje adekvatnu osnovu za veću razinu specijalizacije, a mehanizam kreditnih odbora nudi upravi banke neovisnu i (barem teorijski gledano) objektivnu procjenu kredita.

Načelno gledano, oba tipa procedure su primjerena; u bankama postoji određen stupanj razdvojenosti između prodaje kredita (koju obavljaju kreditni referenti) i odlučivanja o odobrenju kredita (za što su zaduženi kreditni odbor ili uprava banke). Međutim, tijekom našeg razgovora s bankarima primijetili smo da članovi uprave, osobito u malim bankama, zapravo djeluju kao kreditni referenti jer izravno posluju s klijentima. U malim bankama je također moguće da kreditni referent i članovi uprave tako usko surađuju da razlika među njima postane beznačajna. U takvim slučajevima narušava se načelo razdvojenosti prodaje i odobravanja kredita, i povećava se mogući rizik.

Nadalje, vrlo malo banaka ima potpuno adekvatan sustav upravljanja rizikom. Bilo bi idealno kada bi banke imale na raspolaganju više od jednog para očiju za procjenu rizika. Na primjer, odluku kreditnog odbora naknadno bi trebala razmatrati jedna posebna grupa za kontrolu kvalitete ili upravljanje rizikom. U praksi takve grupe ne postoje, a interna kontrola jedino ispituje da li se poštuju standardne procedure i ne daje nikakvo mišljenje o preuzetim rizicima. (Naši intervjui nisu nam omogućili da procijenimo je li interna kontrola učinkovita u ovoj ulozi. Većina banaka je naznačila da se interna kontrola bavi kreditima samo putem ispitivanja uzorka. To bi predstavljalo važan predmet za provjeru u kontekstu obavljanja izravnog nadzora nad poslovanjem banaka).

U većini banaka direktor kreditnog odjela može odobravati kredite u iznosima nižim od utvrđenog limita. Ovakva praksa omogućava glavnim tijelima za odobravanje kredita (uprava banke ili kreditni odbor) da svoju aktivnost usredotoče na manji broj većih kredita. Ukoliko postoje adekvatni mehanizmi za kontroliranje rada direktora kreditnog odjela, ovakva praksa može se pokazati učinkovitim.

Pronašli smo samo dvije banke u kojima postoji zasebna funkcija kontrole kvalitete, pa tako samo te dvije banke imaju strukturu odobravanja kredita koja omogućava višestruku procjenu rizika. Mnogi bankari ističu da su vrste kredita koje oni nude vrlo jednostavne i da ne zahtijevaju tako kompliciranu strukturu odobravanja. To se nesumnjivo pokazuje kao točno u velikom broju slučajeva. Naš je dojam (a iza njega ne stoje uvijek čvrsti podaci) da se prosječan iznos kredita kreće otprilike od 100.000 do 500.000 HRK za pravne osobe, dok je taj iznos znatno manji kada je riječ o građanima. Prosječan rok dospeljeća za kredite pravnim osobama definitivno je manji od godinu dana, vjerojatno se kreće negdje blizu 3 mjeseca. Takvi krediti su ili krediti za obrtna sredstva ili krediti za likvidnost i doista ih se može ocijeniti bez prevelikih komplikacija. Ipak, banke će morati razviti sofisticiranije sustave za kontrolu rizika kako budu produljavale kreditne rokove te povećavale iznose pojedinih kredita ili iznose koji se odnose na koncentraciju plasmana.

U manjim bankama, gdje član uprave može biti u izravnom kontaktu s klijentima, kao i u manjim gradovima, osobni kontakti ostaju od presudne važnosti pri dodjeli kredita. Našli smo dokaze da se u takvim slučajevima uvijek ne poštuje formalna procedura i da se kreditiranje donekle odvija na ad hoc osnovi.

To se ne bi trebalo shvatiti kao znak da je u većim bankama situacija bolja. Dok u njima formalne procedure mogu biti razvijenije, iskustvo iz prošlosti govori nam da se u njima javljaju i loši krediti i narušavanje utvrđenih procedura. Uz to, klijenti općenito drže problematičnima birokratske procedure i sporo funkcioniranje većih banaka u Hrvatskoj, pa se tako mnoge manje banke kao i one novijeg datuma izrazito trude da klijentima pruže bržu i učinkovitiju uslugu. Ipak, kada se radi o velikoj banci, na osnovi kratkog intervjua mnogo je teže dobiti dobar uvid u to što se u njoj doista zbiva nego kada se radi o maloj banci.

Naposljetku, četiri banke su priopćile da uopće nemaju službu interne kontrole. To je vrlo ozbiljan propust, jer služba interne kontrole predstavlja "oči i uši" uprave i važno sredstvo za provjeru valjanosti informacija te sprječavanje mogućih pogrešaka i pronevjera unutar banke.

2. OPIS PROCESA ODOBRAVANJA STAMBENOG KREDITA

Proces dakako započinje dolaskom klijenta u banku.

Klijenta prima osobni bankar koji mu, nakon što klijent podnese zahtjev za stambeni kredit, prezentira tri moguće opcije za stambeni kredit (kredit za otplatu već postojećeg stambenog kredita, kredit za dovršenje i dogradnju i kredit za kupnju i izgradnju stambenih prostora).

Nakon što klijent prihvati jednu od opcija, osobni bankar mu daje prospekt sa uvjetima kao i popis minimalnih uvjeta za odobrenje kredita. Prikupivši potrebnu dokumentaciju, klijent ju prilaže osobnom bankaru.

Ukoliko dokumentacija ne zadovoljava uvjete kreditni odbor odbija kredit i klijent prima odbijenicu.

Međutim, ako dokumentacija zadovoljava uvjete, odjel za nekretnine procjenjuje vrijednost nekretnine i potom se procjena šalje kreditnom odboru koji odobrava kredit. Potom se procjena dostavlja osobnom bankaru i izvršava se realizacija kredita; kreira se ugovor između banke i klijenta, stranke potpisuju ugovor i klijent dobiva kredit.

Trajanje navedenog procesa možemo prikazati sljedećom tabelom.

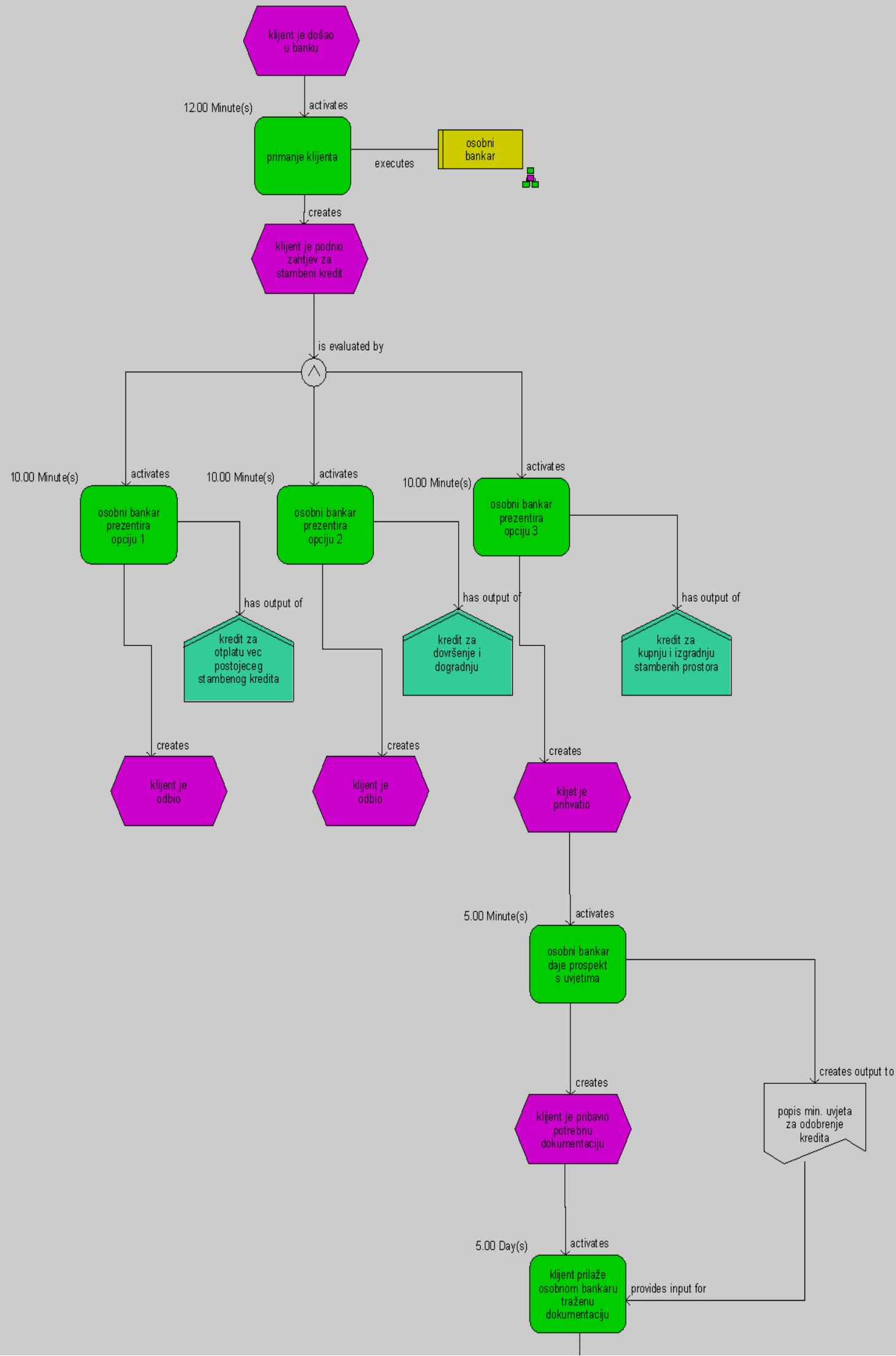
Tabela 1: Prikaz vremena trajanja procesa odobravanja kredita

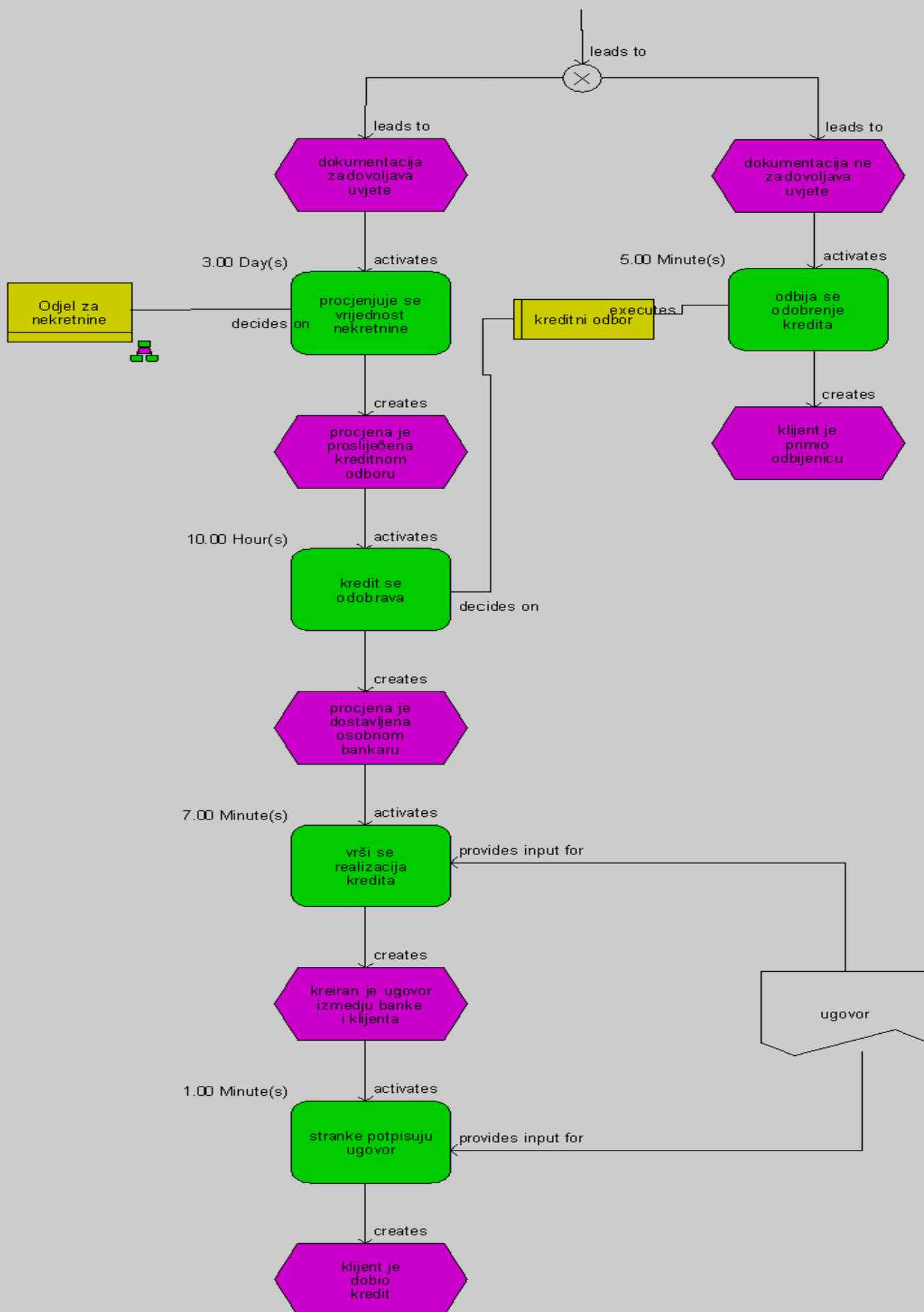
AKTIVNOST	TRAJANJE
Primanje klijenta	12 minuta
Osobni bankar prezentira opciju	10 minuta
Osobni bankar daje prospekt s uvjetima	5 minuta
Klijent prilaže traženu dokumentaciju*	5 dana
Procjena vrijednosti nekretnine	3 dana
Odobrovanje kredita	10 sati

* Uključujući i vrijeme potrebno za prikupljanje dokumentacije

Realizacija kredita	7 minuta
Stranke potpisuju ugovor	1 minuta
UKUPNO	8 dana, 10 sati i 35 minuta

Kao što možemo vidjeti, najveći nedostatak ovog procesa jest činjenica da oduzima previše vremena, međutim, često se u to vrijeme ubraja i čekanje na red kako bi nas osobni bankar primio. Stoga u svojem poboljšanom modelu nudimo nadamo se efikasniji proces koji se više bazira na informatičkoj tehnologiji i isključuje (barem donekle) čekanje u redovima.





Slika 1: Proces odobravanja kredita

3. OPIS POBOLJŠANOG PROCESA ODOBRAVANJA STAMBENOG KREDITA

U ovom slučaju proces započinje nakon što klijent ispuni aplikaciju za zahtjev kredita i pošalje je putem interneta banci. Nakon zaprimanja zahtjeva, osobni bankar putem integriranog sustava provjerava jesu li zadovoljeni uvjeti za odobravanje kredita, ali zahtjev prosljeđuje i agenciji za procjenu nekretnina. Ukoliko uvjeti nisu zadovoljeni banka putem telefaksa ili telefona obavještava klijenta da je zahtjev odbijen.

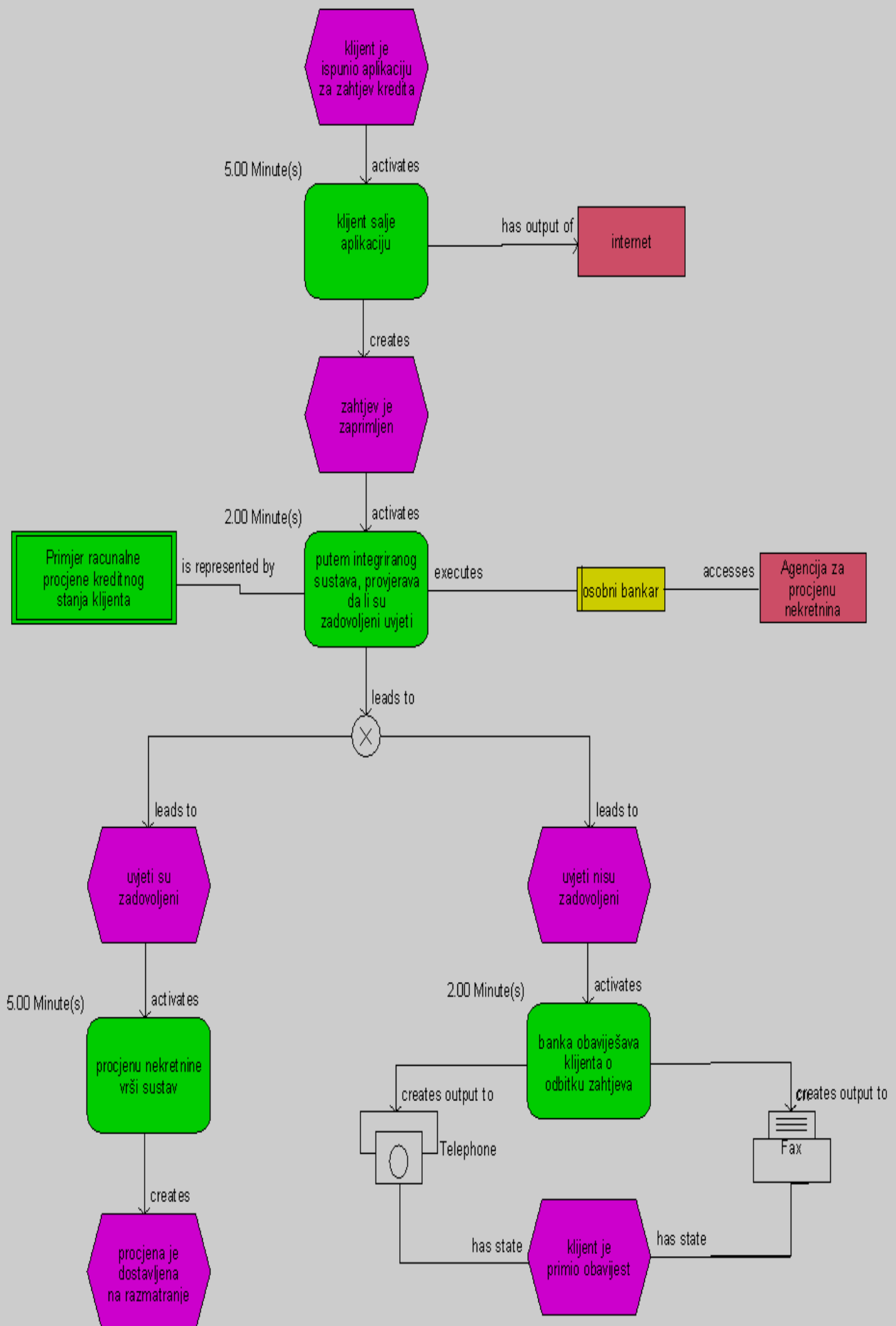
Ukoliko su uvjeti zadovoljeni procjena se dostavlja na razmatranje i kreditni odbor odobrava ili ne odobrava kredit. Nakon odobravanja kredita klijent je također putem telefona ili telefaksa obaviješten o tome, stranke potpisuju ugovor i klijentu je isplaćen kredit.

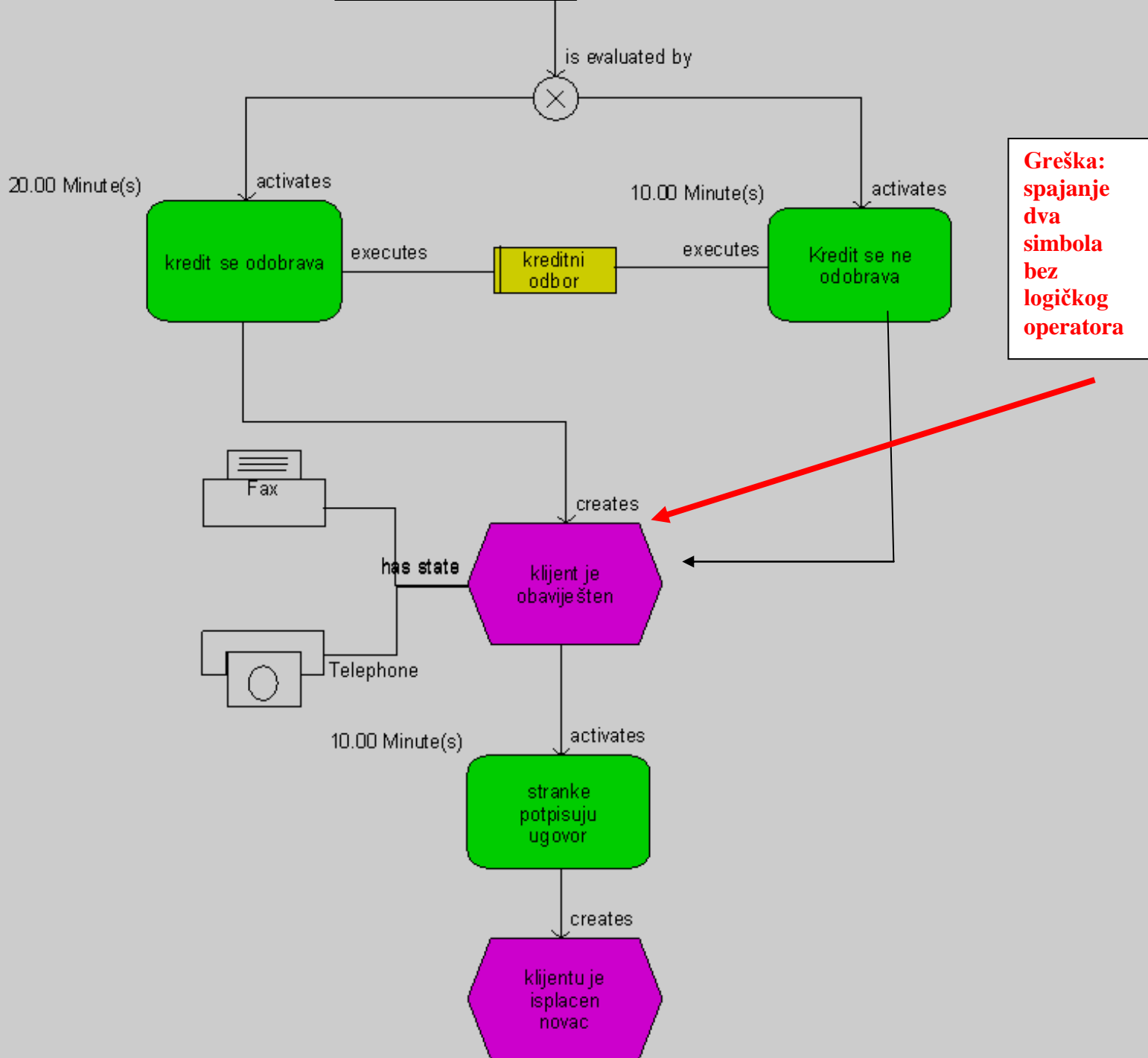
Vrijeme trajanja poboljšanog procesa također možemo prikazati u tablici.

Tabela 2: Prikaz vremena trajanja poboljšanog procesa odobravanja kredita

AKTIVNOST	TRAJANJE
Klijent šalje aplikaciju	5 minuta
Provjeravanje jesu li zadovoljeni uvjeti putem integriranog sustava	2 minute
Procjena nekretnine putem sustava	5 minuta
Odobrovanje kredita	10 minuta
Potpisivanje ugovora	10 minuta
UKUPNO	32 minute

POBOLJŠANI PROCES





Slika 2: Poboljšani proces odobravanja kredita

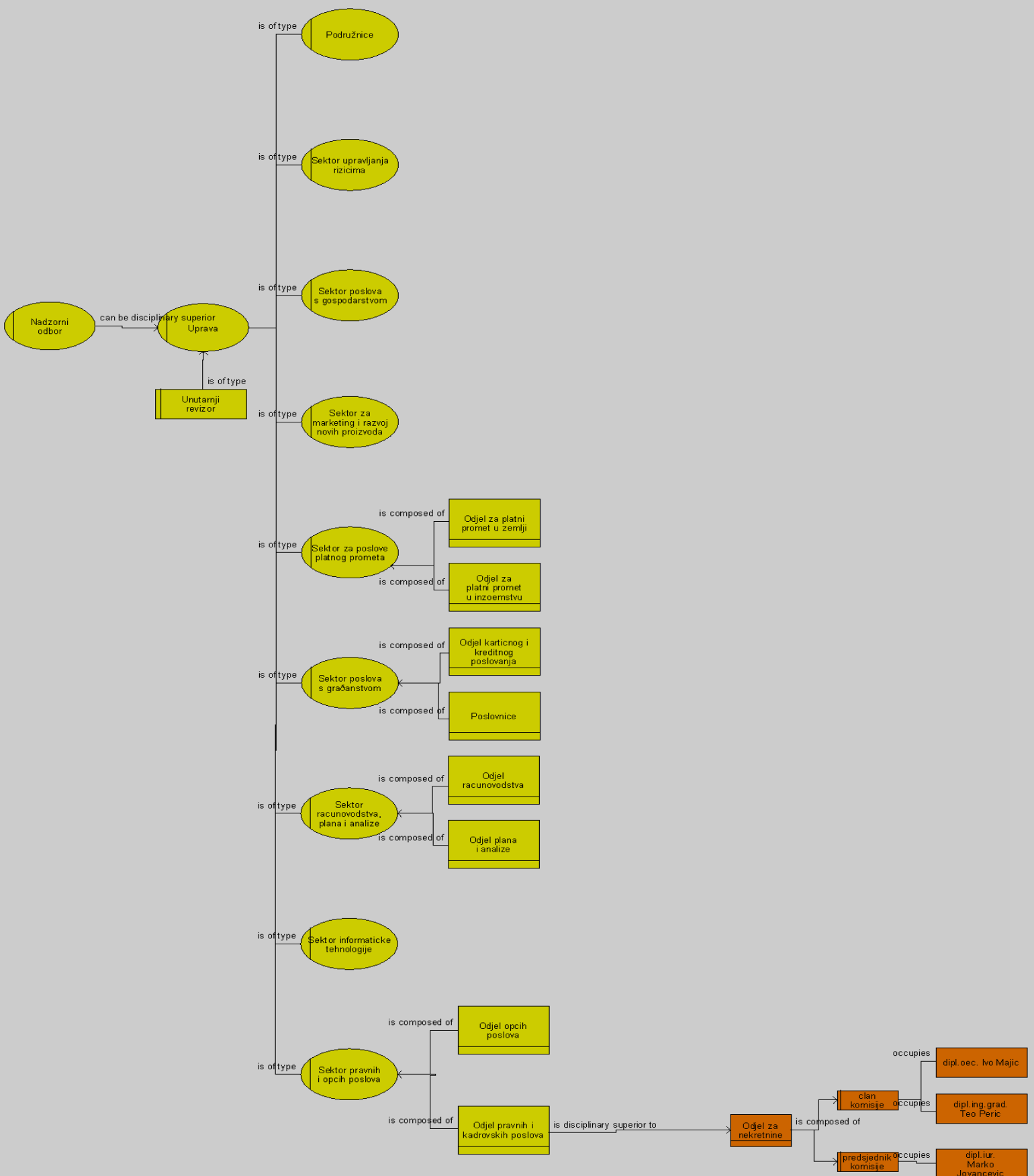
ZAKLJUČAK

U našem projektu prikazali smo proces odobravanja stambenog kredita i zaključili brojne nedostatke tog procesa.

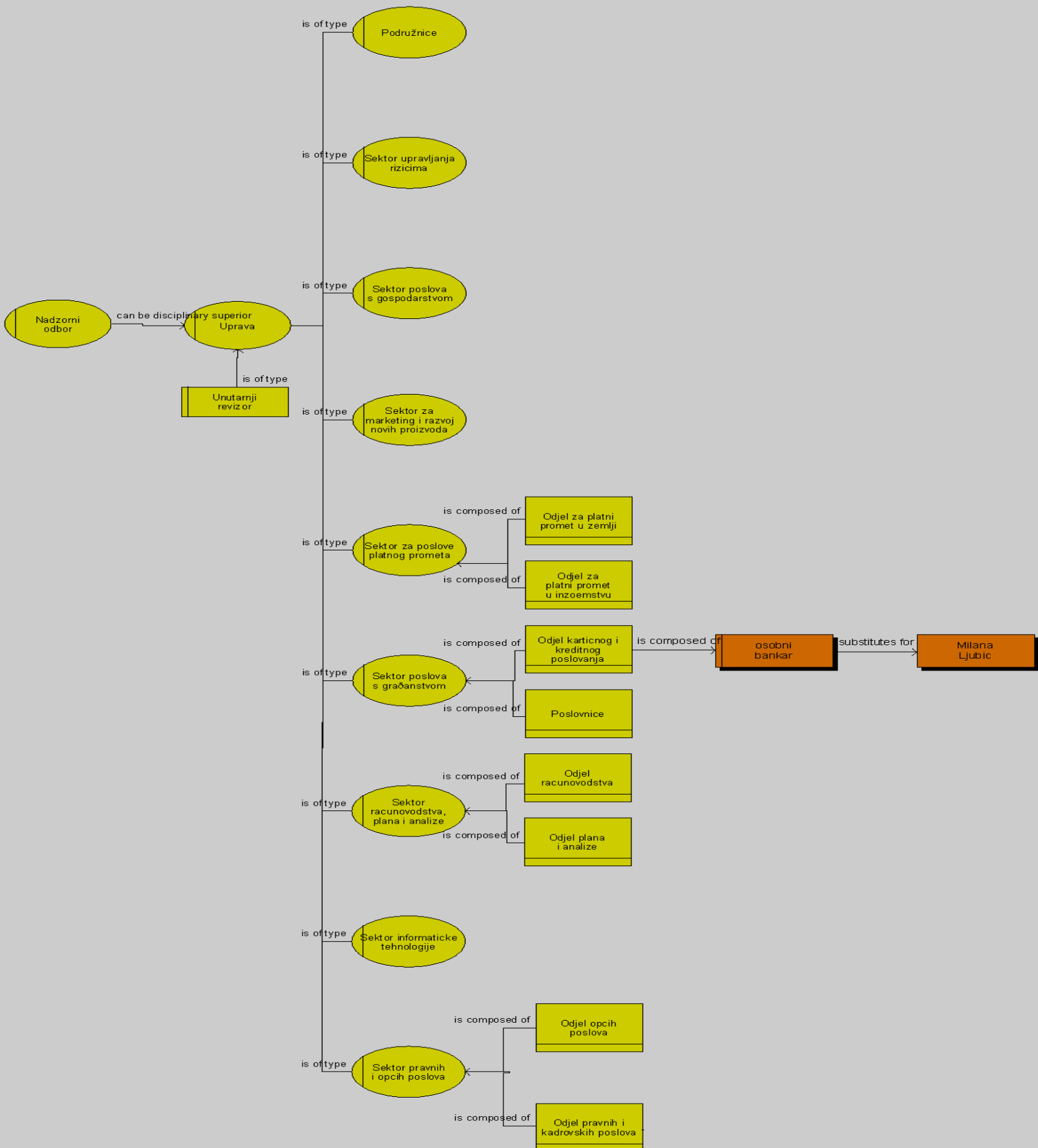
Poboljšanim modelom prikazali smo mogućnost promjene ovog procesa. Ta promjena se prvenstveno bazira na informatičkoj tehnologiji, prvenstveno integriranom sustavu koji bi čak mogao zamijeniti osoblje (poglavito u slučaju odjela za nekretnine jer to u poboljšanom modelu može napraviti i sustav).

Na kraju uzimajući u obzir vrijeme potrebno za izvršenje dosadašnjeg i poboljšanog procesa utvrđujemo veću efikasnost poboljšanog procesa.

3. DODATAK 1:



4. DODATAK 2:



5. DODATAK 3

POPIS MIN. UVJETA ZA ODOBRENJE KREDITA

a) Opća dokumentacija

1. zahtjev za kredit (izdaje Banka) – uredno popunjen s traženim podacima o svakom sudioniku kredita

2. Dvije (2) mjenice RH

3. Preslike službene isprave sa slikom za sve sudionike u kreditu (osobna iskaznica, putovnica)

b) Dokumentacija za utvrđivanje kreditne sposobnosti

1. zaposleni u javnom ili državnom poduzeću, jedinicama državne uprave ili lokalne samouprave, društvu s ograničenom odgovornošću u vlasništvu Republike Hrvatske, županije ili grada te dioničkom društvu:

- ovjerenu potvrdu poslodavca o visini plaće na obrascu zahtjeva za kredit kojom se potvrđuje ujedno da je sudionik zaposlen na neodređeno vrijeme (ne starija od 15 dana)
- zadnju platnu listu, original ili od poslodavca ovjerenu presliku (ne starija od 30 dana)

2. umirovljenici:

- zadnji odrezak mirovine ili potvrda HZMO ili obavijest o mirovini koju je izdala banka i koja sadrži podatke o obustavama na mirovinu.

3. osobe koje primaju stranu mirovinu:

- rješenje o visini mirovine te ovjereni prijevod istog, odnosno, dokaz da je mirovina usmjerena na račun otvoren u Banci

4. zaposleni u društvu s ograničenom odgovornošću:

- ovjerenu potvrdu poslodavca o visini plaće na obrascu zahtjeva za kredit kojom se potvrđuje ujedno da je sudionik zaposlen na neodređeno vrijeme (ne starija od 15 dana)
- zadnju platnu listu, original ili od poslodavca ovjerenu presliku (ne starija od 30 dana)
- BON-2/SOL-2 i/ili BON-1/SOL 1 (ne stariji od 15 dana)
- izvod iz sudskog registra za poslodavce koji nisu klijenti Banke.

5. obrtnici, osobe koje ostvaruju dohodak od samostalnih djelatnost i osobe slobodnih zanimanja:

- rješenje o razrezu poreza na dohodak za prethodnu godinu i uvjerenje o poreznom zaduženju za tekuću godinu,
- presliku prometa po žiro-računu po kojem posluje za posljednja 3 mjeseca,
- registraciju djelatnosti, obrta ili potvrdu nadležnog udruženja o statusu osobe slobodnog zanimanja,
- original ili ovjerena kopija originalnog obrasca BON-2/SOL-2 ne stariji od 15 dana

6. zaposleni kod obrtnika, osoba koje ostvaruju dohodak od samostalnih djelatnost ili osoba slobodnih zanimanja:

- ovjerenu potvrdu poslodavca o visini plaće na obrascu zahtjeva za kredit kojom se potvrđuje ujedno da je sudionik zaposlen na neodređeno vrijeme (ne starija od 15 dana)
- ovjerenu potvrdu HZMO ili PK-1 za prošlu i tekuću godinu ili ovjerena preslika R-S obrasca sa Regosa i dokaz o izvršenoj uplati.

- BON-2/SOL-2 ne stariji od 15 dana

7. zaposleni na domaćim ili stranim brodovima ili naftnim platformama ili u inozemstvu:

- potvrdu poslodavca/agencije o radnom statusu i mjesečnim primanjima u posljednjih 12 mjeseci,
- ugovor o radu na neodređeno ili na određeno vrijeme, a koji je produžavan najmanje jednom u zadnjih godinu dana
- najmanje tri godine radnog iskustva (dokaz služi kopija (originale na uvid) pomorske knjižice ili drugi dokument kojim se dokazuje radno iskustvo)
- najmanje 12 mjeseci provedenih na brodu u posljednje dvije godine

c) Dokumentacija za korištenje kredita ovisno o namjeni

- **kupnja stambenih prostora, kuća, apartmana i garaža**
 - original Ugovora o kupoprodaji nekretnine ovjerenog kod javnog bilježnika, dokaz vlasništva prodavatelja*
- **izgradnja, dovršenje ili dogradnja**
 - pravomoćna građevinska dozvola, nacrt (sastavni dio građevinske dozvole), predugovor o građenju ako korisnik kredita ne gradi objekt u vlastitoj režiji, te troškovnik radova - ne stariji od 6 mjeseci najmanje u visini kredita, dokaz o vlasništvu nekretnine*
- **adaptacija objekta**
 - troškovnik radova - ne stariji od 6 mjeseci, dokaz o vlasništvu nekretnine*
- **kupnja i komunalno uređenje zemljišta**
 - za kupnju - original Ugovora o kupoprodaji nekretnine ovjerenog kod javnog bilježnika, dokaz vlasništva prodavatelja*; za uređenje - lokacijska dozvola i Izvod iz prostornog plana od Gradskog ureda za prostorno uređenje, graditeljstvo, stambene i komunalne poslove i promet ili građevinska dozvola, dokaz vlasništva nekretnine*
- **otplata kredita u drugoj banci**
 - pismo namjere druge banke sa stanjem nedospjele glavnice uvećane za kamatu, naknadu i ev. druge troškove ranije realiziranog kredita, ovjerenom od druge banke, ugovor o ranije realiziranom kreditu (original ili kopija)
 - * dokaz vlasništva nekretnine/prodavatelja - izvadak iz zemljišnih knjiga ne stariji od 30 dana ili svi prethodni ugovori, ako je prodavatelj pravna osoba potrebna je i građevinska dozvola, izvod iz sudske registracije prodavatelja, preslika osobnih iskaznica ovlaštenih osoba


d) Dokumentacija za zasnivanje založnog prava

Za nekretninu na koju se zasniva založno pravo (hipoteka):

- izvadak iz zemljišne knjige za nekretninu na kojoj se zasniva založno pravo ne stariji od 30 dana.
- elaborat o procijenjenoj vrijednosti nekretnine koja se daje u zalog sa fotografijama izrađen od ovlaštenog sudskog
- vještaka PBZ Nekretnina d.o.o.
- polica osiguranja nekretnine od osnovnih opasnosti

6. DODATAK 4

AGENCIJA ZA PROCJENU NEKRETNINA



AGENCIJA ZA PROMET NEKRETNINAMA

POSEBNA PONUDA Prodaja Iznajmljivanje Potražnja Vaša ponuda Procjena nekretnina O nama Apartmani na moru

Akropola d.o.o.
Zagreb, Slovenska 23
Email: akropola@akropola.hr
Tel: +385 (0)1 / 3703 377
Fax: +385 (0)1 / 3707 195
GSM: +385 (0)98 / 688 698


PROCJENA NEKRETNINA

Na temelju ponude i potražnje nekretnina na tržištu cijena nekretnina se mijenja. Naime, velika ponuda i mala potražnja nekretnina snižuje njihovu cijenu, a isto tako na cijenu utječe kupovna moć, kredibilitet kupaca kao i kreditni uvjeti banaka. S druge strane prodavatelj često puta u prodajnoj površini svoje nekretnine ne obuhvati sve prodajne površine obračunate po važećim standardima (pripadajuće terase, balkone, loggie, podrum, tavane, spremišta) tako da na tržište plasira manju obračunsku prodajnu površinu. Nadalje, cijena nekretnine ovisi i o dotrajalosti zgrade, površini (veća površina - niža cijena po m²), položaju stana u zgradi, položaju kuće u zoni grada, katu na kojem se stan nalazi, opremljenosti stana, kuće, lokala, ureda, priključcima, vrsti grijanja itd.

U cilju da što bolje i kvalitetnije plasirate svoju nekretninu na tržištu, uzimajući u obzir sve gore navedene elemente, izrađujemo tržišne procjene vrijednosti nekretnina, a po Vašem zahtjevu i pozivu izlazimo na teren te izmjerom površina utvrđujemo stvarnu prodajnu površinu te uzimajući u obzir ostale elemente stanja nekretnine i stanja na tržištu utvrđujemo realnu prodajnu cijenu.

Ukoliko je potrebna procjena u svrhu ostvarivanja kredita i slično, procjena se radi u suradnji sa ovlaštenim sudskim vještakom.

Design & Script © [Intro d.o.o.](#)



O NAMA | POTRAŽNJA | VAŠA PONUDA | KREDITIRANJE | PROCJENA NEKRETNINA

7. DODATAK 5

PRIMJER RAČUNALNE PROCJENE KREDITNOG STANJA KLIJENTA

ABBA Virtualna kreditna komisija 0.2.0

Iđez Ispis liste Ispis zahtjeva Automatska ocjena Moja ocjena

Zah	Datum	Ime	Namjena	Iznos
20073	2.1.2006		NENAMJENSKI	20.000,00
20076	2.1.2006		NENAMJENSKI	25.000,00
20494	4.1.2006		OSOBNE POTREBE	25.000,00
20558	4.1.2006		pomoć će sinu	21.000,00
20582	5.1.2006		osobne potrebe	25.000,00
20586	5.1.2006		NENAMJENSKI	25.000,00
20588	5.1.2006		NENAMJENSKI	23.000,00
20593	5.1.2006		NENAMJENSKI	25.000,00
20597	5.1.2006		ZATVARANJE POSROJEČIH KREC	25.000,00
20682	7.1.2006		namještanje stana	25.000,00
20711	9.1.2006		nenamjenski	15.000,00
20716	9.1.2006		nenamjenski	25.000,00
20739	9.1.2006		nenamjenski	20.000,00
20742	9.1.2006		nenamjenski	25.000,00
20770	10.1.2006		zatvaranje postojećih kredita	100.000,00
20770	10.1.2006		zatvaranje postojećih kredita duš	100.000,00
20790	10.1.2006		NIJE UPISANO	18.000,00
20791	10.1.2006		nenamjenski	17.000,00
20798	10.1.2006		ZA TVARA NAŠ KREDIT I SINDIK	30.000,00
20799	10.1.2006		NEMA PODATAKA	25.000,00
20802	10.1.2006		OSOBNE POTREBE	50.000,00
20803	10.1.2006		nenamjenski kredit	33.000,00
20803	10.1.2006		nenamjenski kredit	33.000,00
20810	10.1.2006		NENAMJENSKI KREDIT	20.000,00
20824	10.1.2006		zatvara kredit OTP banke (obust	25.000,00
20824	10.1.2006			25.000,00
20828	10.1.2006		ZATVARANJE POSTOJEĆEG	20.000,00
20829	10.1.2006		nenamjenski	42.000,00
20834	10.1.2006		KUPNJA NAMJEŠTAJA	18.000,00

Ocjenjeni Neocjenjeni Odbijeni

Od: 1.1.2006 Do: 31.1.2006 > 15.000 ✓

Ime: _____

Adresa: _____

Tip korisnika: Korisnik kredita

Status: zaposlenik

Poslodavac: 1416626 (Državna uprava / poduzeća)
HRVATSKI ZAVOD ZA MIROVINSKO

Prhod: 8.120,99 (0,00)

Obaveze (dužnik): 0,00

Obaveze (suduž.): 0,00

Obaveze (jamac): 0,00

Iznos za zatv.: 0,00

Status zahtjeva: Ocjenjen pozitivno

Autom. ocjena: _____

Iznos zahtjeva: 20.000,00

Rok: 36 mjesec

Model: ZG 100 Kredit bez depozita (vk)

Pregled rata: _____

Moja ocjena: nema

9. POPIS SLIKA I TABELA:

1) *Slike:*

Slika 1: Proces odobravanja kredita	7
Slika 2: Poboljšani proces odobravanja kredita	10
Slika 3: Organizacijska struktura banke uz detaljnu razradu Odjela pravnih i kadrovskih poslova.....	12
Slika 4: Prikaz organizacijske strukture banke uz detaljnu razradu Odjela kartičnog i kreditnog poslovanja	13

2) *Tabele*

Tabela 1: Prikaz vremena trajanja procesa odobravanja kredita.....	4
Tabela 2: Prikaz vremena trajanja poboljšanog procesa odobravanja kredita.....	8

10. LITERATURA:

V. Bosilj-Vukšić, A. Kovačić, „Upravljanje poslovnim procesima“, Sinergija, 2004.