

100

УДРУЖЕЊЕ БАНАКА СРБИЈЕ  
ASSOCIATION OF SERBIAN BANKS

ОРГАНИЗАТОР  
КОНФЕРЕНЦИЈЕ



# СТРАТЕГИЈСКО УПРАВЉАЊЕ ПОСЛОВАЊЕМ

СИНЕРГИЈА ЉУДСКОГ КАПИТАЛА И ОДРЖИВЕ  
ТРАНСФОРМАЦИЈЕ

ВИРТУЕЛНИ ДОГАЂАЈ  
3-4. НОВЕМБРА 2021.

# STRATEGY

## ПАРТНЕРИ



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Swiss Confederation

Federal Department of Economic Affairs,  
Education and Research EAER  
State Secretariat for Economic Affairs SECO



**IFC**

**International  
Finance Corporation**

## ПРИЈАТЕЉИ И СПОНЗОРИ



**GREEN FOR  
GROWTH FUND**

**.MSG**  
g l o b a l

**Retrospektiva  
20 godina  
Centra za  
bankarsku  
obuku UBS**

**Nastanak, sadašnjost i budući razvoj  
stručnog usavršavanja baziran na  
partnerstvima**

Dr Sladjana Sredojević, specijalista  
Koordinator Centra za bankarsku obuku UBS  
Potpredsednik Evropske asocijacije za trening  
bankarstvu i sektoru finansijskih usluga, EBTN,  
Brisel

## Struktura

- Počeci i razvoj
- Savremene aktivnosti
- Perspektiva – mogući dalji pravci razvoja bazirani na partnerstvima

# Motiv

- U UBS od 2006 na poslovima savetnika za obrazovanje a potom i koordinatora Centra za bankarsku obuku. Cilj ove retrospektive, iako ima lični ugao, jeste:
  - Osvrt na nasledje i zajedničke rezultate
  - Zahvalnost svim partnerima, korisnicima, bankama, predavačima i edukatorima, kolegama i menadžmentu za doprinose
  - Uvid u značaj udruženja banaka i značaj poslova edukacije i razvoja ljudskog kapitala.
- **Poslovi stručnog usavršavanja-obrazovanja zaposlenih u bankama datiraju od samog osnivanja Udruženja banaka Jugoslavije (UBJ)**, kao jedna od aktivnosti definisana Statutom, i pre samog formalnog nastanka Centra za bankarsku obuku kao organizacione jedinice Udruženja
- Osnovni principi:
  - *Zaposleni u bankama i njihove potrebe, delimično i treće strane*
  - *Neprofitni osnov – u skladu sa misijom i Statutom Udruženja banaka*

# • Statut Udruženja banaka Srbije

## • Čl.4

### III ДЕЛАТНОСТ И НАЧИН ПОСЛОВАЊА УДРУЖЕЊА

#### Члан 4.

Циљеве и заједничке интересе из члана 3. овог Статута Удружење остварује обављањем нарочито следећих послова:

Делатност пословних удружења - шифра 94.11

- пружање и организовање стручне помоћи члановима ради побољшања и унапређивања њиховог пословања;

- заступање заједничких интереса чланова Удружења пред надлежним државним и другим органима и организацијама; усклађивање мишљења и предлога чланова;

- израда и организовање израде истраживачких пројеката и предлога у вези развоја банкарског система, унапређења организације и технологије рада, унапређивање стандарда и њихово прилагођавање међународним решењима и пракси;

- покретање иницијативе за доношење закона и других прописа, давање мишљења на нацрте и предлоге закона и других прописа; учешће у припреми закона и других прописа;

**- организовање стручних скупова, саветовања, семинара, курсева и других облика едукације ради професионалног образовања и усавршавања у области банкарско-финансијске струке и издавање одговарајућих сертификата;**

- прихватање међународних правила која унапређују технику и технологију банкарско-финансијског пословања и увођење стандардизованих финансијских инструмената;

- представљање чланова у земљи и у међународним струковним и другим организацијама где се предвиђа колективно чланство банака или запослених;

- организовање и успостављање сарадње између страних банака и чланова Удружења, сарадња са страним банкама, банкарским асоцијацијама и банкарским институтима;

- неговање добрих пословних обичаја и пословног морала и утврђивање правила доброг пословног понашања чланова;

- обављање послова оператора платног система, у складу са законом и другим позитивним прописима којим су уређене платне услуге, и то:

а) оператора платног система клиринга чекова и

б) оператора платног система клиринга директних задужења;

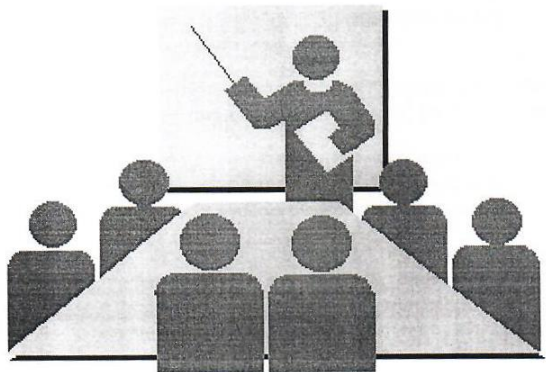
- прикупљање података од својих чланова и трећих лица у складу са законом, који се односе на стање задужености њихових клијената физичких и правних лица, као и обрада ових података, њихово чување и пренос овлашћеним корисницима, на основу којих се стиче увид у задуженост клијената, потенцијалних дужника и у њихову уредност у измиривању обавеза, а ради боље процене ризика у пословању банака;

- издавање књига, часописа, брошура, приручника и других стручних публикација, као и сличних периодичних издања.

Удружење може обављати и друге послове од интереса за чланове Удружења, у складу са законом.

UDRUŽENJE BANAKA I DRUGIH FINANSIJSKIH  
ORGANIZACIJA JUGOSLAVIJE

USAVRŠAVANJE BANKARA  
FUNKCIJA UDRUŽENJA BANAKA JUGOSLAVIJE



## Prvi strateški dokument (1998)

- Krajem 1980-ih i tokom 1990-ih godina, nakon sumiranja najbolje prakse u Evropi i kao rezultat stečenog iskustva u poslovima edukacije – stručnog usavršavanja zaposlenih u bankama, unapredjenja politike stručnog usavršavanja (Policy level), predviđajući i buduću organizacionu i kadrovsku formaciju u okviru Udruženja banaka (Centar za stručno usavršavanje zaposlenih u bankama).
- Iako kreiran pre više od 20 godina, dokument je postavio temelje i pravce po kojima se ovi poslovi obavljaju i danas u savremenoj praksi sirom sveta.
- Vizionarski, ambiciozno i timski – uvidevši da UBS treba da ima svakodnevnu aktivnost u obrazovanju za zaposlene u bankama, definiše:
  - Linije stručnog usavršavanja
  - Organizovanje funkcije stručnog usavršavanja u okviru UB.

# I Počeci i razvoj

---

Edukativne aktivnosti kao funkcija su kontinuirano bile unapredjivane godinama, sa tendencijom daljeg formalizovanja.

---

Početakom 2000-ih, inicira se saradnja sa Bankakademie iz Frankfurta (današnja Frankfurtska škola za finansije i menadžment) i priprema se dalje unapredjenje ovih poslova u UBS.

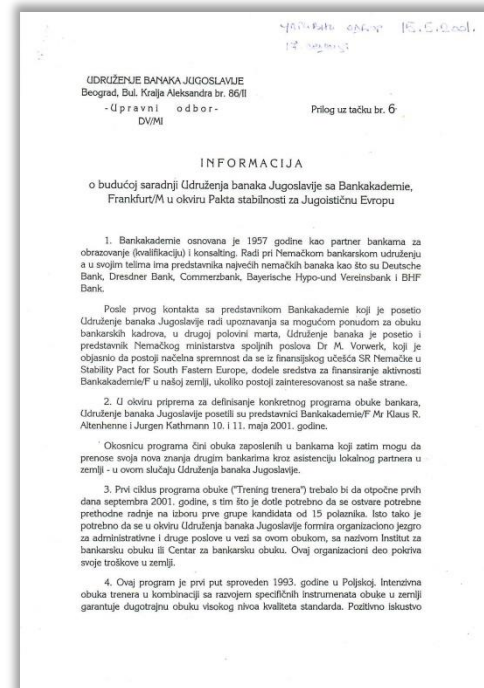
---

Na bazi navedene strategije iz 1998, Upravni odbor Udruženja banaka na XVII sednici maja 2001. godine kojoj prisustvuje i viceguverner Narodne banke Jugoslavije i predsednik Komisije za Hartije od vrednosti donosi Odluku o prihvatanju saradnje sa Bankakademie o **osnivanju Centra za stručno usavršavanje/obuku zaposlenih u bankama.**



Uvodi se logo Centra za bankarsku obuku

Centar za bankarsku obuku, postaje jedna od tri organizacione jedinice unutar UBS i njegova nadležnost je definisana Statutom UB, internim aktima i saradnjom sa resornim Odborom za edukaciju



- *Početak saradnje sa Bankakademi uvodi u samom početku rada Centra za bankarsku obuku savremenu praksu i standarde kvaliteta provajdera treninga i stručnog usavršavanja, kroz sadržaj i programe obuke, standarde i procedure*

## Члан 61.

оквиру Удружења образују се посебни организациони делови и то:

Центар за банкарску обуку

Кредитни биро

Оператор платног система клиринга чекова и

Оператор платног система клиринга директних задужења.

## Члан 62.

посебним организационим деловима из члана 62.овог Статута с  
слови:

Центар за банкарску обуку

Израда програма стручног усавршавања, иновације знања и оспособ  
дрова за примену савремених метода и нових облика банкарског г  
штег нивоа стручности, професионализма и етике;

Реализација програма стручног усавршавања и организовање обук  
радњи са факултетима, научним институтима и другим дома  
ецијализованим институцијама путем курсева, радионица, се  
удијских путовања и сл.

# PRI UDRUŽENJU BANAKA JUGOSLAVIJE

Centar za bankarsku obuku pri Udruženju banaka i drugih finansijskih organizacija Jugoslavije osnovan je sa ciljem da se organizaciono podrži obrazovna funkcija Udruženja i stvore uslovi za intenziviranje obuke kao svakodneвне delatnosti.

Koncept stručnog usavršavanja banakara u organizaciji Udruženja banaka Jugoslavije mora da odgovori potrebama članica i da pruži odgovarajući visoki minimum kvaliteta. Potrebe članica su izuzetno složene jer pokrivaju raznovrsne tematske oblasti unutar bankarske tehnike i prakse i zahteva finansijskog tržišta. Ono što je sada potrebno je hvatanje koraka sa aktuelnim novinama u svetu tako što bi se išlo ka podizanju opšteg nivoa stručnosti, profesionalizma i etike, kao i stvaranju mogućnosti da se odgovori standardima koje postavljaju međunarodne profesionalne organizacije i asocijacije u pogledu certifikovanja znanja izvršilaca odredjenih poslova - praktičara i menadžmenta. Certifikovanje treba da obuhvati pre svega:

- pripremu za certifikate po uslovima MTK Pariz - rad sa pojedinim instrumentima platnog prometa sa inostranstvom,
- ACI certifikate i diplomu za rad sa finansijskim instrumentima koji glase na strana sredstva plaćanja,
- certifikate koje izdaju međunarodno priznate institucije za edukaciju banakara, medju kojima je i Bankakademie Frankfurt/M,
- certifikate o pohađanju tematskih kurseva u organizaciji Udruženja banaka Jugoslavije

## SARADNJA SA BANKAKADEMIE FRANKFURT/M

U okviru finansijskog učešća SR Nemačke u Stability Pact for South Eastern Europe, odredjena su sredstva za finansiranje aktivnosti Bankakademie Frankfurt/M u SR Jugoslaviji na obuci banakara. Organizacioni partner u zemlji je Udruženje banaka Jugoslavije, o

Bankakademie. Bankakademie je osnovana 1957. godine kao partner banakama u SR Nemačkoj za obrazovanje (kvalifikaciju) i konsalting. Radi pri Nemačkom bankarskom udruženju a u svojim telima ima predstavnike najvećih nemačkih banaka, kao što su Deutsche Bank, Dresdner Bank, Commerzbank, Bayerische Hypo-und-Vereinsbank i BHF Bank, koje koriste usluge ove institucije i pored sopstvenih jakih obrazovnih centara u kući.

Posebno iskustvo u protekloj deceniji Bankakademie je razvila u pružanju obuke u zemljama sa novim tržištima u Istočnoj i Centralnoj Evropi obrazujući sve nivoce zaposlenih u bankama prenoseći im najnovija dostignuća u bankarskoj praksi, uključujući sve vrste novih finansijskih instrumenata, koncepte otklanjanja kreditnog i tržišnih rizika, računovodstvo i posebno koncepte bankarskog menadžmenta.

## VIDOVI OBUKE

Oblici obuke banakara koje primenjuje Bankakademie obuhvataju četiri linije sa različitim ciljnim grupama i namenama, zasnovano na proverenom iskustvu sa gledišta zadovoljenja potreba banaka koje će raditi u novom, tržišnom okruženju, uz uvažavanje strukture i nivoa odgovornosti u bankarskim procesima.

Četiri linije obuke su:

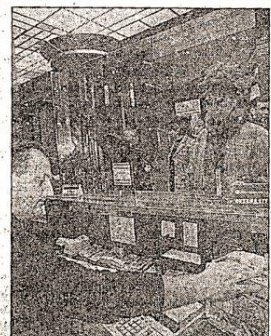
- Training of Trainers Programme - TOT tj. program obuke onih koji će biti odabrani da posle završene sopstvene obuke i dobijanja certifikata mogu da budu predavači na daljnim ciklusima obuke u ovoj ili drugim linijama obuke banakara,
- radionice po odabranim temama u jednokratnom trajanju od najviše pet radnih dana, na razne odabrane teme,
- specijalistički seminari
- kurs obuke za menadžere po posebnom programu koji se završava ispitom i dobijanjem certifikata.

Program obuke u saradnji sa Bankakademie Frankfurt/M počinje sa realizacijom krajem oktobra 2001. godine.

## Школа за банкаре

У овом центру банкарски радници моћи ће да иновирају знања из разних стручних области. – Ускоро курсеве енглеског и обука за ревизоре и рачуновође.

У новоотвореном центру за обуку кадрова у банкарству, чији је оснивач Удружење банака Југославије, за послени банкарски ће моћи да стигну и иновирају знања



Курсеви за банкарске службенике

су још четири, која ће се организирати у новоотвореним просторијама при УБЈ. Уз то, како је најавио Бабовић, данас почиње циклус предавања за 30 полазника,

Та специфична банкарска академија, која је овакву обуку будућих банкарских „учитеља“ већ организовала у 27 земаља, досад је одржала три циклуса наставе, а у плану

### Без преводиоца

Данашњим банкарским службеницима је неопходно знање страног језика, познавање рада на компјутерима и верижност у рачуноводство, важе директор Центра за обуку кадрова Драгослав Вуковић.

Да би могли да прате предавања у организацији Банкарске академије

У Смедереву има 308 потрошача с дугом већом од 100.000 динара. Број таквих дужника и даље расте, а међу њима има и оних који се, после искључења, сами прикључују на мрежу и одбијају да плате казне и утрпелу енергију. Њима су данас уручене опомене за плаћање дуга.

На подручју „Електромораве“ Смедерево веома је велико „неовлашћено коришћење електричне енергије“, рекао је Јевтић.

Он је додао да је „током прошле године Електроморава због крађе струје изгубила 77 милиона динара, односно око 40 трафо-стањива

које су могле да буду изграђене павицима“.

Јевтић је још рекао да је „последњим проверама утврђено да су и нека мања предузећа „крада струју“.

У плану је и школа за рад на рачунарима, а вероватно

## ко то краде струју

Свега 32 одсто домаћинства у Смедереву не дугују за електричну енергију. – Од новца изгубљеног због крађе струје могло је да се изгради 40 трафо-стањива

Смедерево, 28. јануара (Бета)

Од 37.906 домаћинства у Смедереву, свега 32 одсто не дугују за струју, док 39 одсто потрошача дугује до 5.000 динара, рекао је Бети директор „Електромораве“ Желко Јевтић.

У Смедереву има 308 потрошача с дугом већом од 100.000 динара. Број таквих дужника и даље расте, а међу њима има и оних који се, после искључења, сами прикључују на мрежу и одбијају да плате казне и утрпелу енергију. Њима су данас уручене опомене за плаћање дуга.

На подручју „Електромораве“ Смедерево веома је велико „неовлашћено коришћење електричне енергије“, рекао је Јевтић.

Он је додао да је „током прошле године Електроморава због крађе струје изгубила 77 милиона динара, односно око 40 трафо-стањива

које су могле да буду изграђене павицима“.

Јевтић је још рекао да је „последњим проверама утврђено да су и нека мања предузећа „крада струју“.

## За до

### У дистрибуцијама и ложеном

На шалтерима дистрибуција у Србији грађани са децембарским дугом за струју од 3.000 до 12.000 динара јуче су почели да потписују споразуме

на основу којих ће плаћати 40 одсто прошломесечног рачуна одложити до 15. априла. Гужве је било, али је број потписаних споразума, бар када је реч о београдској дистрибуцији, мања него што се у први мах могло очекивати.

Већина грађана јуче се само распитивала о могућностима за олакшање ове олакшице, па је тако доподнева на шалтерима ЕДБ-а у Масариковој улици свега 12 потрошача потписало споразум. До тог времена дистрибуција на Вановој није склопила ниједан, ипак, испуњавали све предуслови им био одобрен почетак је за већину највећим – како одједном из

ти 60 одсто децембарски – Како би се избегли нередови и потрошачима о било да што пре заврши са, истакнути су услови

Statut

- UBJ Press Release Politici

Članak u

II Uloga Bankakademie,  
Frankfurt u  
formalizaciji Centra  
(današnja Frankfurtska  
škola za finansije i  
menadžment,  
Frankfurt)  
2001-2002

I **Trening trenera ToT** - obuka zaposlenih u bankama koji su selektovani u posebnom postupku, odabrani da posle završene sopstvene obuke mogu biti predavači u daljim ciklusima obuke

II Radionice po odabranim temama

III Specijalistički seminari

IV Kurs obuke za menadžere po posebnom programu koji se završava ispitom.

### III

# Specijalistički kursevi

1. Program usavršavanja znanja za zaposlene u bankarskom sektoru – u saradnji sa Narodnom bankom
2. Evropska škola bankarstva – u saradnju sa FON i Tržištem novca, kroz 1.Školu Evropskog bankarstva i 2. Školu za Forex dilere
5. Specijalistički kurs Spoljna trgovina – Pravni fakultet Univerziteta u Kragujevcu
6. Međunarodni računovodstveni standardi - Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu
7. Škola statistike – praktični aspekti primene
8. Naučna i stručna saradnja između Pravnog fakulteta Univerziteta u Beogradu i UB
9. Obuka za engleski jezik za bankare i finansijere – Saradnja sa Institutom za strane jezike Kolarac
10. Škola za hartije od vrednosti – sa Komisijom za hartije od vrednosti

# IV Partnerstvo u svakodnevnim aktivnostima



Korisnici – banke, stručna javnost i opšta javnost. Više hiljada korisnika godišnje prodje različite vidove obrazovanja

Predavači – razgranata mreža domaćih i stranih predavača

Partneri u kreiranju i realizaciji – banke, institucije iz zemlje i inostranstva

Treninzi, radionice, okrugli stolovi, savetovanja i drugi vidovi obuke u organizaciji UBS u skladu sa zakonskim osnovama (Zakon o obrazovanju odraslih, Statut UBS)

Obuka i stručni ispit za pripravnike i novozaposlene u bankama

# V Ljudi – osoblje Centra za banarsku obuku (od 2001)

- Centar za bankarsku obuku je od osnivanja do danas imao sledeće članove tima:
  - a. Rukovodioci
    - Bivši - Dragoslav Vuković, pok. (od 2001 do kraja 2008)
    - Sadašnji - dr Sladjana Sredojević (od 2009 do danas)
  - b. Zaposleni
    - i. Bivši – Nikola Marković, Bojana Nešić, Nemanja Kalkan, Miljan Živanić, Slobodanka Vrhovac (pok.)
    - ii. Sadašnji – Vesna Obradović, Kristina Andjelković, dr Sladjana Sredojević
  - c. U iniciranju i organizaciji raznih događaja učestvuju i druge kolege Specijalisti i druge službe UBS



# VI Saradnja sa javnim sektorom

---

- Pored ranije započete saradnje sa Narodnom bankom Srbije, Beogradskom berzom, Ministarstvom finansija, Upravom za sprečavanje pranja novca, Komisijom za hartije od vrednosti isl, u novijem periodu razvoja Centra za bankarsku obuku saradnja sa državom omogućava da se u ime bankarskog sektora i predstavnika same industrije **putem stručnog usavršavanja pruži direktan i sitemski doprinos naporima države u unapredjenju okvira na tržištu rada i tržištu (formalnog i neformalnog) obrazovanja**
- Članstvo u Sektorskom veću za poslovnu administraciju
- Saradnja sa Ministarstvom prosvete, nauke i tehnološkog razvoja **u kreiranju i sprovođenju programa finansijske pismenosti u obrazovnom sistemu Republike Srbije - Pilot projekat Uvodjenje Finansijske pismenosti u vaspitni i obrazovni sistem Republike Srbije – FINPIS.** Aktivni doprinos kreiranju programa i članstvo u Projektnom timu, kao i izrada Priručnika za nastavnike (grupa autora UBS) 2018.

# VII

## Medjunarodni angažmani i inicijative CBO

- Međunarodna asocijacija za finansijska tržišta ACIFMA - Međunarodni test centar za ACI ispite
- Bilateralna saradnja sa drugim udruženjima banaka i trening centrima
- Bilateralna saradnja sa drugim institutima za bankarstvo
- **Evropska bankarska federacija, Brisel** – projektna grupa za finansijsku pismenost. Od 2015 godine, Centar za bankarsku obuku UBS je na poziv Evropske bankarske federacije pristupio radu Projektne grupe za finansijsku edukaciju (Project Group for Financial Education – PGFE). Ova grupa je kreirala dve evropske inicijative:
  - a. Evropska nedelja novca
  - b. Evropski kviz novca

# Evropska nedelja novca (European Money Week)

---

- Od 2015. godine obeležavaju nacionalna udruženja banaka i banke u sve većem broju zemalja širom Evrope sa ciljem da se mladi, korisnici finansijskih usluga i druge ciljne grupe detaljnije upoznaju o važnosti lične štednje, o vođenju računa o sopstvenim rashodima, razvijajući tako i veštine samozapošljavanja i veštine preduzetništva.
- Uspeh ove inicijative EBF i nacionalnih udruženja banaka rezultirao je i dobijanjem kolektivne Nagrade za doprinos društvu u Evropi za 2016 godinu (2016 European Public Affairs Award – Trade Association Campaigne of the Year), koja je EBF-u uručena u novembru 2016. godine u Briselu.



# Evropski kviz novca (European Money Quiz)

- Takmičenje se od 2018. godine sprovodi u skoro svakoj zemlji Evrope preko nacionalnih udruženja banaka, sa ciljem da se poveća finansijska pismenost dece od 13-15 godina. **Kviz je privukao više hiljada dece iz oko 30 zemalja.**
- U pripremu i koordinaciju od strane Centra za bankarsku obuku, Udruženje banaka Srbije je, uz podršku Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja omogućilo realizaciju ovog projekta u Srbiji – kviz se uspešno sprovodi od 2018. Godine. **Na nacionalnom takmičenju koji se održava u toku meseca marta do sada je učestvovalo više od 1.500 učenika uzrasta od 13 do 15 godina**
- **UBS nagradjuje pobednike, organizovanjem odlaska na evropsko takmičenje u Brisel ili prigodnim novčanim nagradama i pobednike i njihove mentore.**





# Sastanak EBF PGFE grupe u Beogradu - jun 2019.

---

- Kao sled višegodišnjeg aktivnog angažmana i doprinosa Centra za bankarsku obuku UBS radu PGFE EBF, usledio je i **sastanak ove Projektne grupe u Beogradu – u sedištu UBS**. Gosti UBS bila su udruženja banaka širom Evrope, a u okviru posete organizovan je i sastanak sa predstavnicima Narodne banke Srbije kao i Muzeju novca NBS.

# Evropska bankarska trening mreža, EBTN, Brisel

Učešće u EU  
Projektima (Triple E  
itd)



Član i predsedavajući  
Radne grupe za  
finansijsku  
pismenost



Učešće u  
menadžmentu EBTN



Učešće u osnivanju  
Evropske platforme  
za finansijsku  
edukaciju

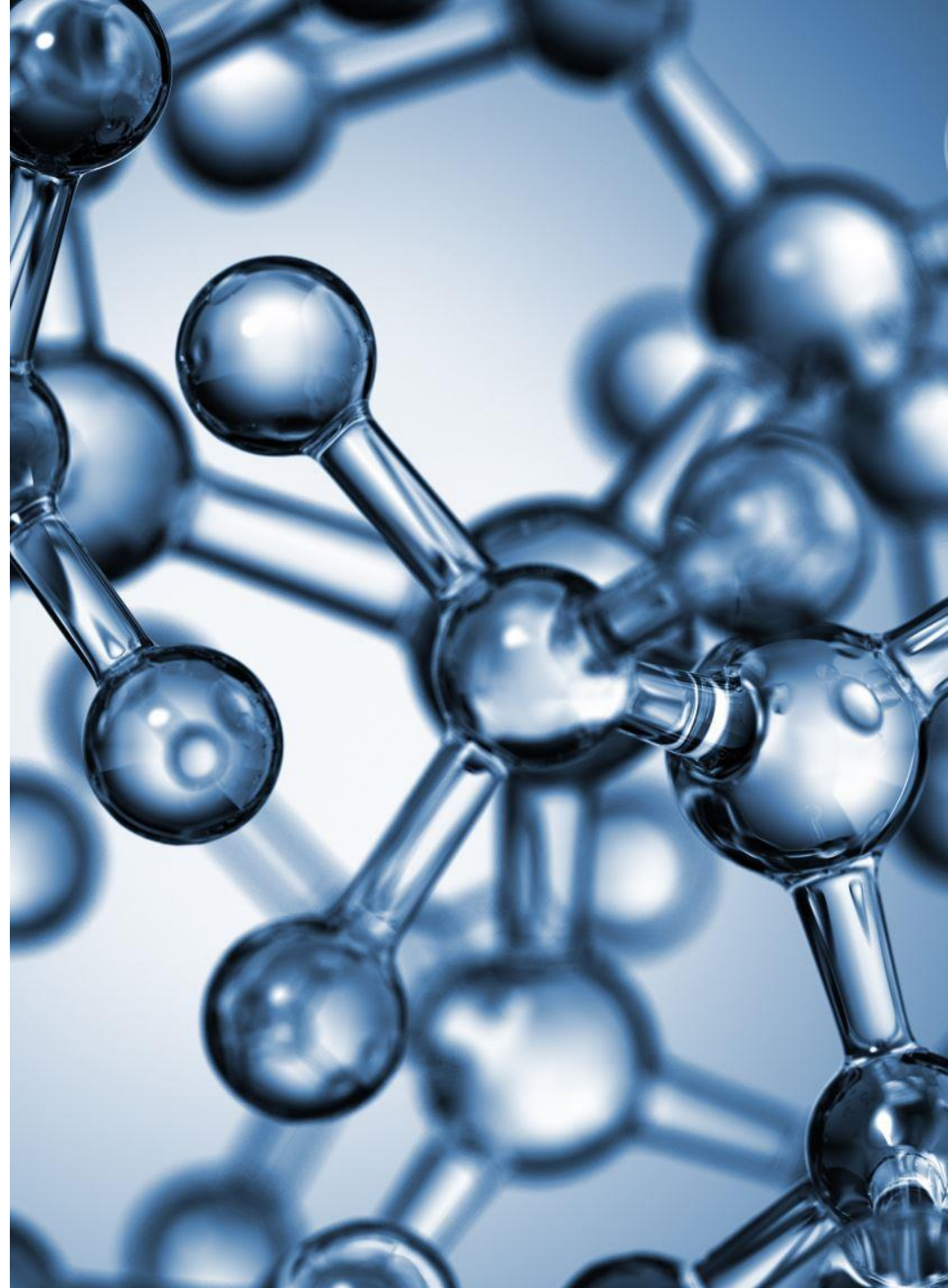
# Sastanak EBTN u Beogradu - mart 2018

- U kontekstu aktivnog učešća Centra za bankarsku obuku UBS u menadžmentu, Beograd i UBS su bili domaćini sastanka Izvršnog odbora, Borda direktora i sastanka članica EBNTN marta 2018. godine, uz učešće kolega UBS.



## VIII Edukacija u budućnosti - kako je mi vidimo

1. Novi oblici učenja, nove veštine i znanja i reforma kvalifikacija
2. Regionalna i medjunarodna saradnja bazirana na podršci menadžmenta i banaka
3. Održivo finansiranje
4. Edukacija javnosti i različitih ciljnih grupa



Edukacija u budućnosti – kako je drugi vide

# Thank you note

- Hvala na podršci i poverenju
  - Menadžmentu na kontinuiranoj podršci
  - Našim članicama - Bankama kao partnerima u kreiranju novih inicijativa i kao korisnicima naših programa
  - Institucijama i regulatorima finansijskog sektora
  - Javnom sektoru
  - Medjunarodnim partnerima
  - Predavačima i ekspertima širom zemlje i sveta
  - Kolegama Udruženja banaka – prošlih i sadašnjih timova
  - Partnerima drugih privrednih grana