

# **Načela upravljanja raznolikošću i uključenosti unutar ESB Grupe**

Ovaj dokument opisuje okvir i smjernice raznolikosti i uključenosti unutar Erste & Steiermärkische banke i Erste & Steiermärkische bank Grupe te navodi načela i upute za upravljanje integracijom raznolikosti u korporativnu kulturu i poslovanje. Kao izvor informacija korištena je Politika raznolikosti i uključenosti ESB grupe, v3.0.

## Sadržaj

1.	Polazišna točka: Izjava o raznolikosti Erste Grupe.....	3
2.	Upravljanje raznolikošću.....	4
2.1	Ključna načela.....	4
3.	Smjernice vezane za poslovanje.....	5
4.	Smjernice vezane za zaposlenike.....	6
4.1	Zabrana diskriminacije i nasilja.....	6
4.2	Poticanje rodne ravnoteže.....	6
4.2.1	Ciljevi za udio manje zastupljenog spola na rukovodećim pozicijama.....	6
4.2.2	Proces planiranja nasljednika.....	7
4.2.3	Razvoj karijere.....	7

# 1. Polazišna točka: Izjava o raznolikosti Erste Grupe

Kako živimo različitost u Erste Grupi<sup>1</sup>? Koje značenje ima uključenost za našu svakodnevnu interakciju s klijentima i kolegama? Kako raznolikost i naša temeljna svrha idu zajedno? Sljedeća Izjava o raznolikosti daje odgovor na pitanje zašto nam je u Erste Grupi stalo do stvaranja uključive kulture, kako unutar tako i izvan granica naše tvrtke.

## **Raznolikost je dio naše DNK.**

Naša je svrha, razlog zašto postojimo, zapisana u osnivačkom dokumentu Erste Oesterreichische Spar-Casse 1819. godine: ***“Pogodnosti se pružaju svim deponentima Štedionice, bez obzira na dob, spol, društveni položaj ili nacionalnost.”*** Ova temeljna izjava govori nam što je ispravno činiti - danas, sutra i u sljedećih 200 godina.

## **#vjerujusebe**

Vjerujemo u ljude iz naše regije i njihovu snagu da realiziraju planove, ostvaruju snove i stvaraju prosperitet. To je moguće samo ako se svi mogu slobodno razvijati, bez ograničenja i barijera kao što su diskriminacija ili strah. Vjerujte u sebe takvi kakvi jeste i slijedite svoj put - trudimo se svakodnevno iskazivati takav stav prema našim klijentima i zaposlenicima.

## **Svijet je raznolik, pa tako i mi.**

Svijet u kojem danas poslujemo je šarolik, brz i nepredvidljiv. Da bismo zrcalili ovu složenost i pronašli prave odgovore za raznovrsne zahtjeve naših klijenata, trebaju nam najbolji ljudi; najsajjniji umovi koji ujedinjuju različite perspektive, razumiju i odražavaju raznolikost našeg korporacijskog okruženja i žive u skladu s promjenama u našoj sadašnjosti i budućnosti.

## **Raznolikost vodi k izvrsnosti.**

Najbolje ideje nastaju tamo gdje ljudi s različitim iskustvima i vještinama rade zajedno. To je ono što stvara inovativnost. Raznolikost nas čini robusnijima, kreativnijima i podržava korporativnu kulturu u kojoj svatko može razviti svoj jedinstveni potencijal.

## **Raznolikost kao princip uključenosti.**

Za nas, uključiva korporativna kultura znači prepoznati svakog zaposlenika u njegovoj individualnosti. Raznolikost i uključenost shvaćamo kao način razmišljanja koji nas obvezuje na međusobno poštovanje, tako da se svi osjećaju sigurno izreći otvoreno svoje mišljenje. Nastojimo stvoriti okruženje gdje se ljudi mogu razvijati, gdje podržavaju jedni druge u suočavanju s izazovima i daju najbolje od sebe.

## **Raznolikost kao dio naše korporativne strategije.**

Upravljanje raznolikošću dio je naše korporativne strategije i obuhvaća dimenzije dobi, spola i spolnog identiteta, porijekla te što veće kognitivne raznolikosti. U našoj politici raznolikosti definiramo zajedničke standarde i ključne pokazatelje uspješnosti za sedam zemalja u kojima poslujemo. Oni se provode lokalno i s individualnim prioritetima.

## **Naša vizija raznolikosti**

Na razini Erste Grupe definirana je zajednička izjava o viziji raznolikosti: ***Vjerujemo kako je svaka osoba jedinstvena. Zajedno pokrećemo promjene kako bismo omogućili prosperitet i jednake mogućnosti za naše klijente, zaposlenike i društvo.***

---

<sup>1</sup> Erste Grupa obuhvaća sva društva koja su obuhvaćena bonitetnom konsolidacijom Erste Group Bank AG, uključujući i Erste & Steiermärkische bank d.d. i njena povezana društva

## 2. Upravljanje raznolikošću

Pitanja raznolikosti i uključenosti posljednjih su godina sve važnija među zakonodavcima i regulatorima na nacionalnoj i europskoj razini. Vezano za to, EU je izdala propise vezane za raznolikost, kao što su Direktiva o nefinancijskim informacijama i informacijama o raznolikosti (Direktiva 2014/95/EU, vidi Annex 1, Ref 4, i Direktiva o kapitalnim zahtjevima CRD IV (Direktiva 2013/36/EU, članak 88, vidi Annex 1, Ref 5).

Sa sličnom svrhom, Europsko nadzorno tijelo za bankarstvo (EBA) revidiralo je Smjernice za 2017. o procjeni prikladnosti članova upravljačkog tijela i ključnih nositelja funkcija („Fit and proper” smjernice) (vidi Annex 1, Ref. 7) U reviziji koja se primjenjuje od 31.12.2021., EBA poziva financijske institucije da provode politike koje sprječavaju sve vrste diskriminacije, osiguraju odgovarajuću spolnu zastupljenost u upravljačkim tijelima i omogućuje funkcionalnu integraciju zaposlenika nakon povratka s roditeljskog dopusta.

### 2.1 Ključna načela

#### **Raznolikost**

Razumijevanje kako je svaki pojedinac jedinstven i prepoznavanje naših individualnih razlika. Razlike mogu biti vezane za demografske faktore (npr. nacionalnost, spol, spolna orijentacija, rodni identitet, socio-ekonomski status, dob), kao i kognitivne dimenzije.

#### **Uključenost**

Stvaranje okruženja u kojem se prema svakom pojedincu odnosi ravnopravno i s poštovanjem, tako da se osjeća cijenjeno i uključeno. U takvom okruženju osoba može slobodno izreći svoje mišljenje, bez nelagode ili straha, ima podršku u osobnom razvoju i poticaj da pruži najbolje od sebe.

Iz gornjih definicija proizlazi da će radno okruženje u kojem se promovira prihvaćanje i poštivanje međusobnih razlika moći u punoj mjeri iskoristiti pozitivne efekte raznolikosti na poslovne rezultate i uspjeh.

Da bismo slijedili ovaj put, važno je detektirati područja gdje se trebamo poboljšati i započeti s temeljitom analizom našeg trenutnog stanja. Drugim riječima, želimo naše upravljanje raznolikošću temeljiti na podacima i pokazateljima stvarne situacije kako bismo imali jasne osnove za diskusije i odluke.

Utjecaj uključive radne kulture dvojak je:

- 1) U odnosu **prema klijentima**: Raznolika baza zaposlenika moći će bolje razumjeti različite potrebe klijenata i tako im ponuditi odgovarajuće proizvode i usluge i dati prave odgovore.
- 2) **Unutar tvrtke**: Stvaranje jednakih uvjeta za sve omogućit će maksimalni razvoj najboljih talenata, bez barijera ili pristranosti. Poznato je da veća raznolikost donosi bolji timski učinak i veću inovativnost, a time doprinosi poboljšanju poslovanja i rezultata.

Imajući u vidu ove dvije dimenzije, definirali smo područja djelovanja u upravljanju raznolikošću unutar Banke i ESB Grupe. Važno je napomenuti da promicanjem raznolikosti želimo utjecati na društvo u kojem poslujemo te nastojimo potaknuti društvenu zajednicu da vjeruje u sebe i krene u pravcu ravnopravnije i više uključive budućnosti.

### **3. Smjernice vezane za poslovanje**

Sljedeća su četiri područja važna kako bismo iskoristili pozitivan utjecaj uključenosti na odnose s klijentima:

#### **Zabrana diskriminacije**

- Banka i društva ESB Grupe se obvezuju da neće odbiti pružiti uslugu bilo kojem klijentu na osnovi spola, dobi, bračnog statusa, seksualne orijentacije, invalidnosti, rase, boje kože, religije ili političkog opredjeljenja, etničke pripadnosti, nacionalnosti, baštine ili nekog drugog aspekta koji se ne odnosi na poslovne kriterije.

#### **Dostupnost i uključenost**

- Banka i društva ESB Grupe se obvezuju da će klijentima s posebnim potrebama (npr. onima sa određenim stupnjem invalidnosti) omogućiti adekvatni pristup proizvodima i uslugama, gdje god je to moguće, u skladu s lokalnim smjernicama.
- U skladu s Izjavom o svrsi ESB Grupe, Banka i društva ESB Grupe se obvezuju da će razvijati financijsku uključenost i financijsku pismenost među pojedincima u regiji u kojoj posluje, a koji su u nepovoljnom položaju ili su isključeni u društvenom i financijskom smislu.

#### **Marketing i komunikacije**

- Marketinške kampanje Banke i drugih društava ESB Grupe i komunikacija s klijentima temelje se na poštovanju te ne uključuju slike ili poruke koje su uvredljive ili ponižavajuće za pojedince ili grupe na osnovi spola, dobi, nasljeđa, spolne orijentacije i/ili fizičke sposobnosti.
- Raznolikost i uključenost dio su strategije brendiranja Banke i ESB Grupe kao poslodavca prema postojećim djelatnicima, a posebno prema potencijalnim zaposlenicima. Komunikacija se i ovdje treba temeljiti na poštovanju i uključujućim porukama.

#### **Otvorenost i transparentnost**

Načela i smjernice upravljanja raznolikošću Banka i druga društva ESB grupe će transparentno komunicirati prema regulatorima, investitorima, klijentima, kao i sadašnjim i budućim zaposlenicima te će sudjelovati u razmjeni najboljih praksi s drugim tvrtkama u regiji i izvan nje kako bi svojim primjerom pokazali što znači biti otvoren i uključiv.

## 4. Smjernice vezane za zaposlenike

Kao ESB Grupa nastojimo osigurati jednake mogućnosti za razvoj potencijala svim svojim zaposlenicima. Kako bismo to ostvarili, fokusirat ćemo se na sljedeća četiri područja:

### 4.1 Zabrana diskriminacije i nasilja

Banka i druga društva ESB Grupe će:

- odrediti kontakt osobu ovlaštenu zaprimati i rješavati pritužbe zaposlenika vezano za zaštitu dostojanstva i zaštitu od diskriminacije koja posreduje ili poduzima radnje iz svoje nadležnosti potrebne za rješavanje pritužbi u vezi diskriminacije i nasilja, te također prati učestalost i vrstu pritužbi koje se odnose na diskriminaciju.
- definirati jasnu i transparentnu politiku ili postupak djelovanja u slučaju diskriminacije i nasilja. Ta politika i utvrđeni postupci trebaju biti dostupni zaposlenicima putem Intraneta i kroz proces uvođenja u posao.
- osigurati dodatnu edukaciju i mjere za podizanje svijesti o sprječavanju diskriminacije i nasilja zaposlenicima i rukovoditeljima na trajnoj osnovi.
- provoditi godišnju analizu vezanu uz rodno uvjetovanu razliku u plaćama između muškaraca i žena te inicirati korektivne mjere tamo gdje se pokaže da je to nužno.
- formulirati oglase za posao rodno neutralnim jezikom kako bi bili uključivi i kako bi se time spriječila jezična diskriminacija.

### 4.2 Poticanje rodne ravnoteže

Banka kontinuirano nastoji osigurati rodno uravnoteženo upravljanje na svim rukovoditeljskim razinama. Kako bi to ostvarila, provodi nekoliko ključnih aktivnosti.

#### 4.2.1 Ciljevi za udio manje zastupljenog spola na rukovodećim pozicijama

Uprava Holdinga zajedno s Grupnim upravljanje raznolikošću odlučuje o minimalnim ciljevima za manje zastupljeni spol u Upravi i Nadzornom odboru Banke. Ovi minimalni ciljevi moraju se prilagoditi lokalnim regulatornim zahtjevima i mogu se tumačiti ambicioznije ukoliko je primjereno. Ciljevi će biti odobreni od strane Odbora za imenovanja.

Dodatno, Uprava Holdinga zajedno s Grupnim upravljanje raznolikošću odredit će cilj za manje zastupljeni spol na B-1 razini upravljanja Banke.

Svi minimalni ciljevi trebaju biti odobreni i ostvareni do kraja 2028. godine:

Uprava	Nadzorni odbor	B-1 rukovoditelji
30%	30%	33%

Prema definiranim smjernicama, a u skladu s Direktivom 2013/36 / EU (CRD IV) i Odlukom HNB-a o procjeni primjerenosti predsjednika uprave, člana uprave, člana nadzornog odbora i nositelja ključne funkcije u kreditnoj instituciji, čl. 25 (4), Erste & Steiermärkische banka u Hrvatskoj kao ciljano zastupljenost manje zastupljenog spola u upravi i nadzornom odboru Banke određuje sljedeće dugoročne ciljeve postavljene za razdoblje do 2028. godine:

Erste & Steiermärkische Bank	Uprava	Nadzorni odbor	B-1 rukovoditelji
<b>Target 2028</b>	30%	30%	40%

Ciljana zastupljenost manje zastupljenog spola u upravi i nadzornom odboru te višem menadžmentu ostalih društava ESB Grupe bit će postavljena na sljedeći način:

- Erste bank a.d. Podgorica – ciljevi će biti postavljeni na razini banke posebnom odlukom i integrirani u Politiku raznolikosti i uključenosti Erste bank a.d. Podgorica
- Ciljevi za druge financijske institucije ESB Grupe u Hrvatskoj<sup>2</sup> neće biti postavljeni na razini svake pojedinačne kompanije zbog njihove veličine i složenosti.

Kako bi postigla ove ciljeve, Uprava Banke fokusirat će se na udio manje zastupljenog spola na B-1 pozicijama i vodit će računa da lista nasljednika za B-1 rukovoditeljske pozicije bude rodno uravnotežena.

Uz to, Banka će nastaviti razvijati uključivu korporativnu kulturu i razbijati stereotipe vezane za rodne uloge te oblikovati radno okruženje koje je fleksibilno i omogućava postizanje ravnoteže između posla i privatnog života. Posebna pažnja posvetit će se edukaciji rukovoditelja kao onih koji donose odluke i kreiranju benefita za zaposlenike koji podržavaju žene u usklađivanju karijere i obitelji.

Kako bi se osiguralo postizanje ciljeva za 2028., rodna raznolikost uključena je u godišnje ključne pokazatelje uspješnosti (KPI) za relevantne rukovoditeljske razine.

#### **4.2.2 Proces planiranja nasljednika**

Uprava Banke uspostaviti će rodno uravnoteženu bazu nasljednika kroz godišnje razgovore o nasljednicima (succession talks). Stoga će lista nasljednika za svaku B-1 rukovodeću poziciju uključivati najmanje jednu osobu manje zastupljenog spola. Ako to nije moguće u tekućoj godini, potrebno je takvu listu osigurati kroz sljedeći krug razgovora o nasljednicima.

U procesu planiranja nasljednika za ključne pozicije, Banka je implementirala raznolikost s naglaskom na spol kao jedan od ključnih kriterija za nominaciju nasljednika. Time se želi osigurati spolno uravnoteženu bazu budućih lidera i tako doprinijeti uključivanju žena na top menadžerske pozicije i razbijanju „staklenog stropa“.

Osim spola, pri nominaciji nasljednika za ključne pozicije vodi se računa i o drugim dimenzijama raznolikosti, kao što su dob, profesionalno iskustvo ili edukacija.

#### **4.2.3 Razvoj karijere**

- U svrhu transparentnosti i pružanja jednakih mogućnosti, sva radna mjesta, uključivši rukovodeća mjesta, moraju se oglašavati na internom tržištu rada (osim ako nije utvrđena lista kandidata koji čekaju na nasljeđivanje na određenim pozicijama). Postupak odabira i kriteriji moraju biti transparentni i usmjereni isključivo na kvalifikacije i kompetencije kandidata.

---

<sup>2</sup> Erste Card Club d.o.o., Erste & Steiermärkische S-Leasing d.o.o.

- Baze talenata i povezani edukacijski programi će biti otvoreni za kvalificirane zaposlenike svih godišta, spolova i povijesti zaposlenja.
- Ukoliko je moguće i ovisno o zahtjevima posla, za rukovodeće pozicije ponudit će se opcije dijeljenog radnog mjesta ili rada na pola radnog vremena.
- Uže liste kandidata za pozicije visokog rukovodstva trebaju sadržavati najmanje jednu osobu svakog spola.
- Članovi visokog rukovodstva trebaju biti dovoljno raznoliki i vezano za dob, edukaciju, kulturu i profesionalno iskustvo kako bi osigurali različite perspektive i mišljenja pri donošenju poslovnih odluka.
- Dodatna osposobljavanja o pitanjima raznolikosti, uključivši koncepte upravljanja raznolikošću, uključivo vodstvo, među-kulturalna i multi-generacijska pitanja, organizirat će ljudski potencijali za Banku i za ESB Grupu.
- Dodatne alate razvoja, kao što je mentoriranje za žene i podrška multi-generacijskom dijalogu putem obrnutog mentoringa i drugi odgovarajući instrumenti stavit će na raspolaganje ljudski potencijali.