

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

KLAVDIJA HUHOJA CELAN

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**PRENOVA KLJUČNEGA POSLOVNEGA PROCESA BANKE TER
NJEGOV VPLIV NA KAPITALSKO USTREZNOST**

Ljubljana, september 2010

KLAVDIJA HUHOJA CELAN

IZJAVA

Študentka KLAVDIJA HUHOJA CELAN izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala v soglasju s svetovalcem prof. dr. ANDREJEM KOVAČIČEM, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne_____

Podpis:_____

KAZALO

UVOD	1
1 PROCESNA ORGANIZIRANOST BANK	4
1.1 Poslovni procesi	4
1.1.1 Problem funkcijske organiziranosti.....	4
1.1.2 Procesna organiziranost in njene prednosti	5
1.1.3 Lastnik procesa in njegova vloga	12
1.2 Bančni poslovni procesi.....	15
2 UPRAVLJANJE Z BANČNIMI TVEGANJI	18
2.1 Bančna zakonodaja in nadzor nad bankami	18
2.2 Tveganja bančnega poslovanja	20
2.2.1 Pomen notranjih kontrol pri upravljanju tveganj	22
2.2.2 Vidik notranje revizije pri presoji kontrol v poslovnih procesih	25
2.2.3 Pomanjkljivosti upravljanja tveganj in finančna kriza	27
2.3 Kreditno tveganje	29
2.3.1 Zagotavljanje ustreznih kontrol nad kreditnim tveganjem.....	30
2.3.2 Spremljanje in analiza kreditnega portfelja.....	31
2.3.3 Ocenjevanje izgub iz kreditnih tveganj	32
2.4 Operativno tveganje	34
2.4.1 Okvir upravljanja z operativnim tveganjem.....	36
2.4.2 Ocenjevanje operativnega tveganja skozi poslovne procese.....	38
3 POVEZANOST OPERATIVNEGA IN KREDITNEGA TVEGANJA.....	40
3.1 Razmejevanje tveganj	40
3.2 Problematika ločevanja operativnega tveganja od kreditnega tveganja	41
4 KAPITALSKA USTREZNOST BANKE	43
4.1 Kapitalsko tveganje.....	43
4.2 Kapitalske zahteve.....	45
4.2.1 Kapitalske zahteve za kreditna tveganja	46
4.2.2 Kapitalske zahteve za operativna tveganja.....	49
4.3 Količnik kapitalske ustreznosti	50
4.4 Kapital banke in njegova optimizacija.....	51
5 PRENOVA KREDITNEGA PROCESA.....	54
5.1 Kreditni proces	54
5.1.1 Kreditni proces skladno s priporočili Baselskega odbora za nadzor bank	54
5.1.2 Kreditni proces skladno z zahtevami slovenske zakonodaje	55

5.1.3	Najpogostejše napake kreditnega procesa.....	57
5.2	Popis obstoječega kreditnega procesa	59
5.2.1	Metodologija popisa poslovnih procesov.....	61
5.2.2	Izvedba popisa in analize kreditnega procesa	65
5.2.3	Modeliranje kreditnega procesa	69
5.3	Prenova kreditnega procesa	72
5.3.1	Namen in cilj prenove poslovnih procesov	72
5.3.2	Vzroki za prenovo obstoječega kreditnega procesa	74
5.3.3	Predlog izboljšav obstoječega kreditnega procesa	78
5.3.4	Vpliv sprememb na informatizacijo kreditnega procesa.....	80
6	VPLIV KREDITNEGA PROCESA NA KAPITALSKO USTREZNOST BANKE	82
6.1	Vpliv obstoječega kreditnega procesa	82
6.2	Vpliv izboljšanega kreditnega procesa	85
6.2.1	Vpliv oslabitev na kapital banke	88
6.2.2	Vpliv zavarovanj na kapitalske zahteve	90
6.2.3	Vpliv natančno določenih delovnih postopkov in navodil.....	92
6.2.4	Vpliv izvedbenega časa kreditnega procesa	93
	SKLEP.....	94
	LITERATURA IN VIRI	97
	PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Shematski prikaz poslovnega procesa	5
Slika 2: Model ekonomičnosti, uspešnosti in učinkovitosti poslovnega procesa (angl. 3 E)	7
Slika 3: Primerjava funkcijske in procesne organizacije	9
Slika 4: Poslovni procesi organizacije	12
Slika 5: Prerez bančnega poslovanja v okviru poslovnih področij	16
Slika 6: Pomembnejša bančna tveganja	21
Slika 7: Predloga za opisovanje posameznih procesov	60
Slika 8: Členitev poslovnega procesa.....	71

KAZALO TABEL

Tabela 1: Tradicionalna in procesna organizacija.....	10
Tabela 2: Priporočila podjetij glede števila temeljnih procesov	11
Tabela 3: Razvrščanje terjatev v bonitetne razrede in odstotek slabitev.....	33
Tabela 4: Kreditni portfelj pred prenovo kreditnega procesa	83
Tabela 5: Kapitalska ustreznost pred prenovo kreditnega procesa	85
Tabela 6: Kreditni portfelj po prenovi kreditnega procesa	86
Tabela 7: Kapitalska ustreznost po prenovi kreditnega procesa	88

UVOD

Predmet proučevanja

Zaradi globalizacije finančnih storitev in vedno večje izpopolnjenosti finančnih tehnologij postaja poslovanje bank vedno bolj kompleksno. Danes je za banke velik izziv neprestano prilagajanje njihove ponudbe (izdelkov in storitev) strankam, njihovim željam in potrebam ter povečevanju njihovega zadovoljstva, hkrati pa spremenjene zahteve in potrebe strank, lastnikov ter zaposlenih postajajo vse pomembnejše tudi z vidika bančnih poslovnih procesov.

Vsako podjetje želi izboljšati poslovanje z namenom, da proizvaja izdelke bolj učinkovito in realizira večji dobiček (Harmon, 2003, str. 5). Enako velja za banke, saj to od njih zahtevajo vedno večja konkurenca in stranke. Večina bank svojih poslovnih procesov še ne obravnava kot premoženje v obliki konkurenčne prednosti, ki ga je treba vrednotiti, načrtovati, izkoriščati in upravljati v smislu stalnega izboljševanja. Velikokrat je realnost takšna, da banke preslabo poznajo in obvladujejo svoje procese, ki predstavljajo njihovo ključno dejavnost in prinašajo dodano vrednost. Poslovni procesi v bankah so največkrat premalo pregledni in neprilagodljivi ter s tem obremenjujoči v poslovnem in informacijskem pogledu. Potekajo skozi različne organizacijske enote oziroma funkcionalne celote in so obremenjeni z vsemi problemi, ki tradicionalno nastajajo ob prehodu iz ene organizacijske enote v drugo. Splošne pomanjkljivosti izvajanja poslovnih procesov so v večini neenotnost, nepoznavanje celotnega procesa s strani zaposlenih (ki se največkrat odraža tako, da izvajalci poznajo samo aktivnosti, ki jih izvajajo sami ali pa njihov oddelek), podvajanje dela ter razmeroma dolgotrajno čakanje na podpise, odobritve in podobno. Tako v veliko primerih ti procesi delujejo neučinkovito, s pomanjkanjem komunikacije med zaposlenimi, s preveč administrativnega dela in s slabo povezanimi ostalimi procesi.

Povečanje zunanjih in notranjih zahtev pa vpliva na potrebo po prehodu iz funkcijske na procesno organiziranost bank. Procesna organiziranost je pristop, ki bankam omogoča učinkovitejše poslovanje. Prednost procesne organiziranosti so krajši poslovni cikli, boljša kakovost, manj napak in večja dodana vrednost (Kovačič & Bosilij - Vukšič, 2005, str. 34). Ena izmed zanesljivih poti in rešitev je torej prilagoditev ključnih poslovnih procesov. Za banko je zelo pomembno, da poslovne procese izvaja učinkovito, pri čemer si seveda pomaga z informatizacijo, saj velikokrat prav informacijska tehnologija omogoča veliko sprememb, ki pripomorejo k večji učinkovitosti in uspešnosti poslovnih procesov. Banke namreč ugotavljajo, da avtomatizirani procesi niso več dovolj za uspešno poslovanje, kajti poslovni procesi se ne avtomatizirajo samo zato, da bi bili bolj produktivni, temveč da se zmanjša možnost napak na osnovi človeškega dejavnika.

Prav tako regulator, tj. Banka Slovenije, skladno z zahtevami Basel II zahteva dokumentiranost poslovnih procesov z ustrezno vključenimi notranjimi kontrolami v smeri

čim boljšega obvladovanja tveganj. Banka Slovenije obravnava procese v bankah z uporabo naslednjih meril: celovitost, standardizacija, urejenost, dokumentiranost, skladnost (z drugimi procesi, z zakonodajo), obvladovanje, natančnost, pravočasnost, ustrezne informacijske podprtosti, nadzor. Posebej je treba izpostaviti mejnike v procesu (tudi točke preskoka; angl. *milestones*), kjer je potencialno tveganje največje (Banka Slovenije, 2007, str. 24–51). Prav tako je v bankah zaznati, da poslovni procesi niso opisani in dokumentirani na način, ki bi omogočal spoznavanje procesa ter ugotovitve točke prehoda iz ene organizacijske enote v drugo, temveč so za določene delovne aktivnosti pripravljena razna delovna navodila, kot je to značilno za funkcijsko, oddelčno organiziranost.

Za večino bank je tako natančno poznavanje in dokumentiranost poslovnih procesov še vedno velik problem, hkrati pa so banke na ta način veliko bolj izpostavljene bančnim tveganjem, med katerimi v nalogi v okviru kreditnega procesa, ki je za večino poslovnih bank ključni poslovni proces, posebej izpostavljam kreditno in operativno tveganje, ki sta močno povezana. Banke morajo predvsem zaradi ustrezne alokacije kapitala ločevati tveganja. Upoštevanje tega načela pa pomeni, da banka pred tem izvede natančen popis poslovnih procesov (Kobal, 2007, str. 34). Če želi banka čim bolj učinkovito obvladovati tveganja, mora poznati delovanje poslovnih procesov oz. posameznih aktivnosti znotraj procesa, v okviru katerih vzpostavi učinkovite notranje kontrole (točke, na katerih se izvaja kontrola), katerih osnovni cilj je zmanjšanje pripadajočega tveganja. Obvladovanje tveganj pa je neločljivo povezano s kapitalom banke, saj mora banka imeti vsak trenutek tako količino kapitala, da lahko z njo pokrije tveganja, ki jim je izpostavljena. Banka mora zagotoviti, da je ocenjeni ustrezni notranji kapital usklajen z njeno sposobnostjo prevzemanja tveganj. Stopnja tveganja pa je odvisna od obsega poslovanja, sistema upravljanja s tveganji v organizaciji, vzpostavljenega sistema notranjih kontrol in uporabljene informacijske podpore.

Cilji in namen magistrskega dela

V nalogi skozi model kreditnega procesa in predloga njegove prenove ter vzpostavljenih notranjih kontrol prikažem vpliv učinkovitega upravljanja tveganj na upravljanje kapitala, saj je poslovanje banke izpostavljeno različnim tveganjem in je kapital glavno sredstvo, ki banki zagotavlja zaščito pred raznimi tveganji (kreditnim, tržnim, operativnim, likvidnostnim ...) in ji omogoča stabilno poslovanje.

Temeljna hipoteza naloge je na primeru prenove konkretnega kreditnega procesa dokazati, kako prenovljen in izboljššan kreditni proces pripomore k oblikovanju kakovostnejšega, ustrezno zavarovanega kreditnega portfelja banke, posledično pa vpliva na zmanjšanje kreditnih tveganj ter na nižje kapitalske zahteve za kreditna tveganja, zmanjšanje potreb po oslabitvah finančnih sredstev, zmanjšanje zahtev po dodatnem kapitalu banke ter višji kapitalski ustreznosti banke. Prenova kreditnega procesa pa v nasprotju z večino primerov prenove poslovnih procesov ne temelji na skrajšanju časovne izvedbe procesa in posledično

hitrejši odobritvi kredita, temveč na izboljšanju kontrolnega okolja, ki se odraža v vzpostavljenih dodatnih in učinkovitejših notranjih kontrolah znotraj kreditnega procesa z namenom boljšega obvladovanja tveganj, ki jim je banka izpostavljena.

Pomemben prispevek magistrske naloge je skozi grafično in opisno predstavitev kreditnega procesa dokazati vpliv slabo ali celo nedefiniranega in dokumentiranega kreditnega procesa banke ter nevzpostavljenih notranjih kontrol na povečano kreditno in operativno tveganje ter posledično večjo alokacijo potrebnega kapitala in vpliv na kapitalsko ustreznost banke. Management se velikokrat ne zaveda pomembnosti poznavanja celotnega poslovnega procesa od začetka do konca, kar je temelj za vzpostavitev učinkovitih notranjih kontrol in posledično uspešno upravljanje s tveganji. Vodstvo banke in višji management mora podrobno poznati poslovne procese, saj mu le-to omogoča pravočasno identificiranje in obvladovanje tveganj ter posledično postavitev notranjih kontrol, ki omogočajo zniževanje tveganj na sprejemljivo raven.

Metode raziskovalnega dela

Pri izdelavi magistrskega dela uporabim več znanstveno-raziskovalnih metod, ki jih medsebojno kombiniram. Pri predstavitvi značilnosti bančnih procesov in tveganj uporabim metodo deskripcije, pri čemer izhajam iz domače in tuje strokovne literature ter publikacije, kot tudi informacije, dosegljive na spletnih straneh organizacij, ki se ukvarjajo s tematiko magistrskega dela¹. Deskriptivno metodo v nadaljevanju dopolnjujem z analitično-empirično metodo raziskovanja, saj preko opisa in analize obstoječega kreditnega procesa banke v opisni in grafični obliki njegovega prvotnega poteka ter problematike proučim pomanjkljivosti in morebitne vrzeli procesa ter na tej osnovi pripravim predlog izboljšanega in optimiziranega kreditnega procesa. Z opisano kombinacijo dokažem pomen procesne organiziranosti bank in dokumentiranosti poslovnih procesov za obvladovanje bančnih tveganj ter posledično vpliv na kapitalsko ustreznost. Zaradi lažjega razumevanja je z izbrano tehniko za modeliranje poslovnih procesov iGrafx grafično predstavljen kreditni proces, v okviru katerega so na osnovi ustrezne analize predstavljena ozka grla, vrzeli ali pomanjkljive notranje kontrole, ki časovno sicer skrajšujejo poslovni proces, vendar pa povzročajo dodatna tveganja tako za stranko kot za banko, s tem pa posledično potrebo po večji alokaciji kapitala.

Struktura magistrskega dela

Naloga je razdeljena v tri pomembnejše, med seboj povezujoče se sklope. Prvi sklop predstavlja splošne značilnosti bančnih poslovnih procesov ter zahteve zakonodaje in vidik nadzornika. Sledi sklop predstavitev bančnih tveganj, pri čemer je dan poudarek kreditnemu in operativnemu tveganju ter njuni medsebojni povezavi. V tem sklopu predstavim pomen

¹ CEBS, ZBS, BS, Basel Committee

zagotavljanja ustreznega notranjega kapitala banke in vpliv tveganj na potrebno alokacijo kapitala. Tretji sklop je študija primera, in sicer opišem in analiziram obstoječi kreditni proces. Na podlagi ugotovitev analize izdelam predlog izboljšave in optimizacije kreditnega procesa, in sicer na osnovi grafičnega modela prikažem prenovljen kreditni proces. V okviru tega sklopa prikažem vpliv slabo ali celo nedefiniranega in nedokumentiranega kreditnega procesa banke na povečano kreditno in operativno tveganje ter posledično večjo alokacijo potrebnega kapitala in vpliv na kapitalsko ustreznost banke. V tem sklopu v nadaljevanju predstavim predlog izboljšanja kreditnega procesa in vpliv posameznih izboljšav na kapital in kapitalsko ustreznost banke. Zaključek magistrskega dela vsebuje najpomembnejše ugotovitve in sklepno misel.

1 PROCESNA ORGANIZIRANOST BANK

1.1 Poslovni procesi

Ko govorimo o poslovnih procesih, ne moremo mimo vprašanja, kaj sploh je poslovni proces. Mnogi funkcijo zamenjujejo s poslovnim procesom in menijo, da je poslovni proces samo tisto poslovanje, ki se odvija znotraj oddelka, v katerem deluje, medtem ko jih poslovanje zunaj oddelka ne zanima. V nadaljevanju so najprej predstavljene funkcijska organizacija in njene pomanjkljivosti, nato pa procesna organiziranost in nekaj definicij poslovnega procesa.

1.1.1 Problem funkcijske organiziranosti

V danes najpogostejši funkcionalni, vertikalni hierarhični organizaciji se aktivnosti izvajajo nepovezano znotraj posamičnih oddelkov. Pri tem oddelek največkrat skuša iskati le lastne koristi in ne sledi ciljem celotne organizacije, ki so usmerjeni h kupcu. Učinkoviti poslovni procesi pa potekajo prek različnih oddelkov »skozi« celotno organizacijo (t. i. End-to-End procesi). Poslovni proces tako ni pregleden in prilagodljiv, takšen, kot je, je neustrezen v poslovnem in informacijskem pogledu. Ključni problem sprotnega zaporednega izvajanja poslovnih aktivnosti pri klasični, funkcijski organiziranosti so prehodi (nekateri jih imenujejo »plotovi« ali angl. *milestones*) med posameznimi organizacijskimi enotami (Kovačič & Bosilj - Vukšič, 2005, str. 30).

Pomanjkljivosti funkcijske organizacijske strukture so:

- povezovanje med funkcijami. Razvoj posamezne funkcije poteka samostojno in nepovezano. Največkrat postanejo samozadostne in se razvijajo mimo potreb organizacije, le-ta pa je zadovoljiti potrebe stranke/kupca. Osamosvojitve in preraščanje okvirov mimo potreb banke je največja nevarnost funkcijske organiziranosti;
- za izvedbo skupne naloge, ki posega na več funkcijskih področij, je potrebno veliko medsebojnega usklajevanja in koordinacije. Časovna izvedba naloge se v večini primerov

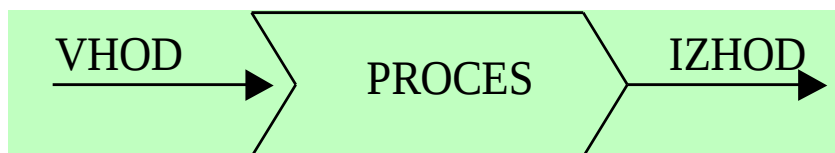
prilagodi potrebam in zahtevam funkcijskega področja ne glede na zahteve in potrebe z vidika organizacije kot celote.

Težava s funkcijsko organizacijsko strukturo se pojavi z rastjo banke in s kompleksnostjo okolja, v katerem le-ta posluje, pa tudi z vedno večjo konkurenco na trgu. Izzivi, s katerimi se banke danes spopadajo, zahtevajo hitro in celovito odzivanje. Poleg tega postaja tudi zakonodaja za banke vse zahtevnejša in kompleksnejša.

1.1.2 Procesna organiziranost in njene prednosti

Poslovni proces opredeljujemo kot skupek logično povezanih izvajalskih in nadzornih postopkov in aktivnosti, katerih posledica oziroma izid je načrtovani izdelek ali storitev. Proces ni prepoznaven le po aktivnostih, ki jih opravljajo njegovi izvajalci, pač pa predvsem po zaporedju dejavnosti in opravil, ki jih je treba izvesti, da bi na izhodni strani procesa dobili predvidene rezultate. Govorimo o ureditvi procesnih aktivnosti skozi čas in prostor, z začetkom in koncem ter z jasno zaznanimi vhodi in izhodi (Slika 1) (Kovačič & Bosilj - Vukšič, 2005, str. 29). Treba se je zavedati, da je proces prihodkovni in stroškovni nosilec, kajti neposredna kakovost procesa vpliva na stroške organizacije ter posledično na njeno uspešnost.

Slika 1: Shematski prikaz poslovnega procesa



Vir: A. Kovačič & V. Bosilj – Vukšič, *Management poslovnih procesov*, 2005, str. 29.

Med različnimi avtorji najdemo sledeče definicije poslovnega procesa:

- poslovni proces (Davenport, 1993, str. 5) je opisan kot množica aktivnosti za doseg določenega izhoda za trg oziroma stranko, pomembne lastnosti procesa so še povezanost s kupcem, preseganje organizacijskih mej v podjetju ter povezanost z lastnikom procesa;
- poslovni proces (Hammer & Champy 2003, str. 34; Harmon, 2007, str. 17) lahko opazujemo tudi z vidika ustvarjanja dodane vrednosti za kupca;
- Hamer in Champy (1993, str. 45) poslovni proces opišeta kot skupek dejavnosti, ki mora imeti vsaj en vložek in dajati rezultate. Pri tem navajata, da mora imeti rezultat vrednost z vidika odjemalca. Tu poudarjata, da je treba imeti pregled nad celotnim procesom in ne biti osredotočen na posamezne dejavnosti znotraj procesa. Pri tem omenjata, da je vsaka posamezna naloga znotraj procesa pomembna, vendar pa ne smemo pozabiti na celoto, saj so posamezne naloge lahko opravljene brežhibno, vendar pa proces kot celota ne deluje.

Kot proces se lahko opredeli vsako aktivnost v banki ali zunaj nje, vendar je smiselno upoštevati in kot procese opredeliti le tiste aktivnosti, ki neposredno ali posredno prispevajo k dodani vrednosti končnih storitev. Pri analiziranju in prenavljanju procesov je smiselno upoštevati naslednje značilnosti poslovnih procesov (Kovačič & Bosilj - Vukšič, 2005, str. 30):

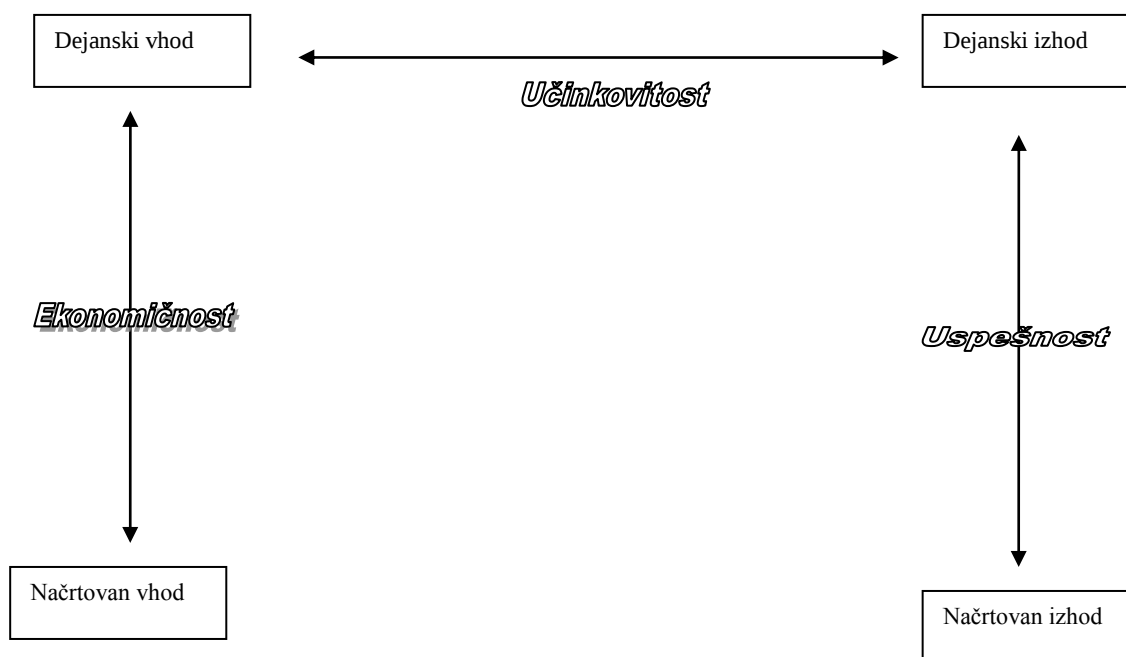
- cilje procesa,
- lastnika procesa,
- vhode in izhode,
- zaporedje korakov in izvajanje samega procesa,
- ravnanje v primeru neskladnosti,
- orientiranost na kupca,
- merljivo učinkovitost in uspešnost,
- neprestano izboljševanje.

Chambers (2010, str. 9) opredeljuje naslednje pomembne karakteristike dobrega poslovnega procesa:

- oblikovan je z namenom, da doseže jasne cilje (kaj hočemo doseči);
- izvedba mora biti merljiva (vedeti moramo, da proces pravilno deluje);
- mora biti dokumentiran (diagrami poteka, procesni diagrami, navodila);
- mora biti jasen in kolikor je mogoče preprost;
- nepotrebne aktivnosti je treba izločiti;
- aktivnosti morajo biti izvedene pravočasno (čas je izredno pomembna komponenta, kajti s skrajšanjem časa izvedbe procesa lahko zmanjšamo stroške in dosežemo večje zadovoljstvo stranke);
- je stroškovno naravnano (proces mora biti stroškovno učinkovit, npr. koliko kontrol si podjetje lahko privošči);
- identificiranje tveganj in čim prejšnja vzpostavitev kontrol,
- bolje, da vsebuje »preventivne« kot »korektivne« kontrole (vzpostaviti avtomatizirane preventivne kontrole, ki ne dovolijo izvedbe posameznih nepravilnih transakcij, kajti korektivne kontrole ne morejo preprečiti določene transakcije);
- zagotoviti revizijske sledi;
- zagotoviti primeren čas za uvedbo v poslovanje;
- vzpostaviti primerne postopke avtorizacije;
- v procesu morajo delovati zaposleni, ki imajo znanje in izkušnje;
- proces mora biti ekonomičen, učinkovit in uspešen.

Iz Slike 2 je razvidno, da ekonomičnost, uspešnost in učinkovitost poslovnega procesa niso ena in ista stvar. Lahko delamo najboljše in najkakovostnejše stvari, ni pa nujno, da delamo »prave«, ki jih potrebuje trg in po katerih je povpraševanje.

Slika 2: Model ekonomičnosti, uspešnosti in učinkovitosti poslovnega procesa (angl. 3 E)



Vir: Prirejeno po A. Chambers, Revidiranje poslovnih procesov, 2010, str. 70.

Slika 2 prikazuje povezavo kakor tudi razlikovanje med ekonomičnostjo, uspešnostjo in učinkovitostjo (angl. *economy, efficiency, effectiveness* – 3 E). Chambers (2010, str. 69) jih opiše tako:

- ekonomičnost – delati stvari poceni; predstavlja razmerje med načrtovanim in dejanskim izhodom v smislu stroškov na enoto in ob pričakovani kakovosti;
- učinkovitost – delati stvari dobro; predstavlja razmerje med dejanskim vhomom in dejanskim izhodom;
- uspešnost – delati prave stvari oziroma dosegati postavljene cilje; predstavlja razmerje med dejanskim in načrtovanim izhodom.

Kako ekonomično organizacija posluje, se najbolje izraža v razmerju med načrtovanimi viri (zaposleni, material, energija ...) na enoto proizvoda/storitve pričakovane kakovosti ter dejansko porabo. Če so zaposleni neizkušeni, slabo motivirani in slabo nadzorovani, je z veliko verjetnostjo možno pričakovati, da bo dejanski izhod nezadovoljiv; z drugimi besedami organizacija ne posluje dovolj uspešno. Enako je lahko s slabo definiranim poslovnim procesom, kakovostjo tehnologije, ki podpira poslovni proces ter drugimi dejavniki, zato

organizacija posluje učinkovito le, če dosega načrtovani izhod. Organizacija pa dejanskega izhoda ne sme primerjati samo z načrtovanim izhodom, temveč mora uporabiti tudi druge kriterije primerjave.

Za čim bolj objektivno presojo stanja in perspektivnosti podjetja je potrebna:

- primerjava z drugimi primerljivimi podjetji (angl. *benchmarking*),
- medsebojna primerjava posameznih delov podjetja,
- spremljava pričakovanj in trendov trga,
- ciljna naravnost k neprestanemu izboljšanju.

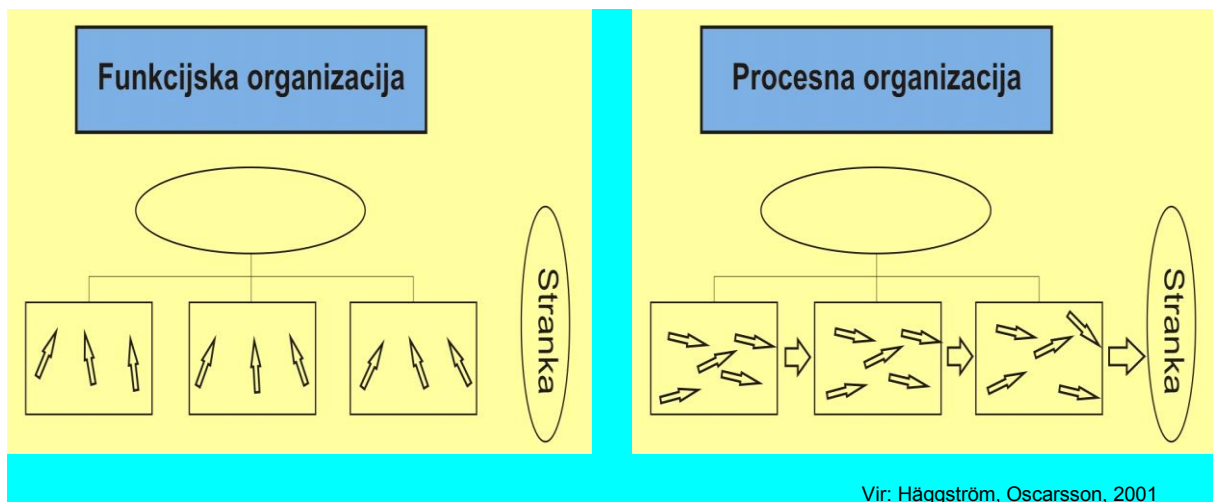
Ena izmed večjih prednosti procesne organizacije je naravnost k učinkovitosti izvajanja poslovnih procesov in uspešnosti poslovanja. Poslovanje je bolj naravnano k stranki. Poleg tega je takšna organiziranost prilagojena za hitre odzive na spremembe oziroma dogajanja na trgu. Prednost procesne organiziranosti v resnici zaživi le ob ustreznem načrtovanju in obvladovanju poslovnih procesov ter kakovostni informacijski podpori tem procesom.

Prednosti procesne organiziranosti so:

- Poenostavitev poslovnih postopkov in boljša organizacija – zaposleni in ne samo management postanejo bolj osredotočeni na procese in na zunanje ter notranje stranke. Procesni pristop prispeva k določitvi jasnejših nalog in odgovornosti zaposlenih, prav tako se odstranijo nepotrebne odobritve izvedbe in ostale organizacijske aktivnosti.
- Skrajševanje in optimizacija poslovnega cikla oziroma vseh poslovnih procesov, dvig odgovornosti in posledično znižanje stroškov poslovanja.
- Orientiranost na kupca in dvigovanje dodane vrednosti v vseh poslovnih procesih, kajti analiza procesa iz vidika kupca omogoča izboljšanje ali optimiranje poslovnega procesa glede na konkurenco in večjo zmožnost zadovoljstva strank.
- Preglednost procesov omogoča boljše upravljanje s tveganji, napake in morebitna odsotnost ali slabosti notranjih kontrol so hitreje in lažje prepoznane. Na tej osnovi je mogoče proces spremeniti, izboljšati ali dograditi ter preprečiti nepravilnosti in morebitne incidente.
- Povezanost procesa ter doslednost izvajanja postopkov in s tem povečanje uspeha celotne organizacije ter kakovosti izdelkov ali storitev.
- Usmerjanje v lastne ključne zmožnosti in prenos izvajanja drugih procesov, ki niso ključni, in kjer nismo konkurenčni, v zunanje izvajanje (angl. *outsourcing*).

Bistvena prednost procesne organiziranosti se kaže tudi v zmanjševanju števila »vmesnih« vodij (oddelkov), v večini primerov pa tudi števila nivojev vodenja med izvajalci in vodstvom organizacije.

Slika 3: Primerjava funkcijske in procesne organizacije



Vir: A. Kovačič, Predavanje iz Prenova in informatizacija poslovanja, 2007.

Cilji procesne organiziranosti (Kovačič & Bosilj - Vukšič, 2005, str. 41):

- Večja učinkovitost procesa; učinkovitost procesa je največkrat predstavljena v obliki časa in/ali stroškov, porabljenih za izvedbo procesa. Večjo učinkovitost procesov dosežemo z odstranitvijo nepotrebnih aktivnosti, izboljšano komunikacijo med izvajalci procesa ipd.
- Boljša uspešnost procesa; uspešnost procesa, ki povedano pomeni, da delamo/izvajamo prave izdelke/storitve. Uspešnost procesa lahko izboljšamo z večjimi spremembami, redefiniranjem procesov ali pa celo izdelkov/storitev.

Podjetja ali banke, ki izpeljejo prenovo poslovnih procesov, najpogosteje doživijo spremembe, ki jih povzema Tabela 1.

Tabela 1: Tradicionalna in procesna organizacija

	Tradicionalna organizacija	Procesna organizacija
Poslovni izid	Poslovna funkcija	Poslovni proces
Organizacijska enota	Oddelek	Delovna skupina
Opis dela	Ozko določen	Širok
Osredotočenost	Nadrejeni	Stranka
Temelj nadomestila	Aktivnost	Rezultat
Vloga managementa	Nadzor	Mentorstvo
Ključna oseba	Direktor poslovne funkcije	Lastnik (skrbnik) procesa
Poslovna kultura	Konfliktno naravnana	Sodelovanje

Vir: Prirejeno po A. Kovačič, Predavanje iz Prenova in informatizacija poslovanja, 2007..

Procesna organiziranost v nasprotju s klasično, funkcijsko organiziranostjo, v celoti prenaša nadzor in odgovornost za uspešnost poslovanja na vodstvo poslovnega procesa (programa, izdelka, storitve). V procesni organiziranosti obstoječe funkcijske celote oziroma funkcije (nabava, finance, kadri ...) skrbijo le za izvajanje globalne politike in načrta organizacije, izvršno pa te funkcije skrbijo izključno za izvajanje nalog na področju zagotavljanja vseh virov (resursov), potrebnih za nemoteno izvajanje poslovnih procesov znotraj posameznih ključnih procesov.

Najpogosteje se pojavlja naslednja delitev poslovnih procesov:

Temeljni poslovni procesi

Takšne poslovne procese, katerih rezultat sta značilna skupina proizvodov ali storitev, ki običajno potekajo horizontalno skozi celotno organizacijsko strukturo, podjetja poimenujejo kot temeljne procese in so predmet celovite obravnave in predstavitve. Mnogo avtorjev temeljne procese navaja kot bistvene poslovne procese, saj predstavljajo bisto poslovanja organizacije in so življenjskega pomena pri ustvarjanju dobičkonosnega izhoda – izdelki ali storitve (Križman & Novak, 2002, str. 26). Število poslovnih procesov je določeno z velikostjo in organiziranostjo podjetja, številom in kompleksnostjo bančnih storitev ter metodologijo upravljanja procesov. Na osnovi izkušenj in dobrih praks je priporočljivo, da

organizacija v osnovi določi od 5 do maksimalno 8 poslovnih procesov, ki morajo biti dokumentirani na osnovnem nivoju, pomembno pa je, da nivo podrobnosti prilagodi namenu modeliranja (Tabela 2). Tudi število podpornih procesov je v razredu 5 do 8. Če se procesi preveč razdrobijo, ne dobimo celovite slike, koliko je procesov – prihaja do občutka razdrobljenosti.

Število temeljnih poslovnih procesov pogojujejo:

- velikost in kompleksnost organizacije,
- število in raznovrstnost strank,
- število in raznovrstnost storitev/izdelkov za stranke.

Tabela 2: Priporočila podjetij glede števila temeljnih procesov

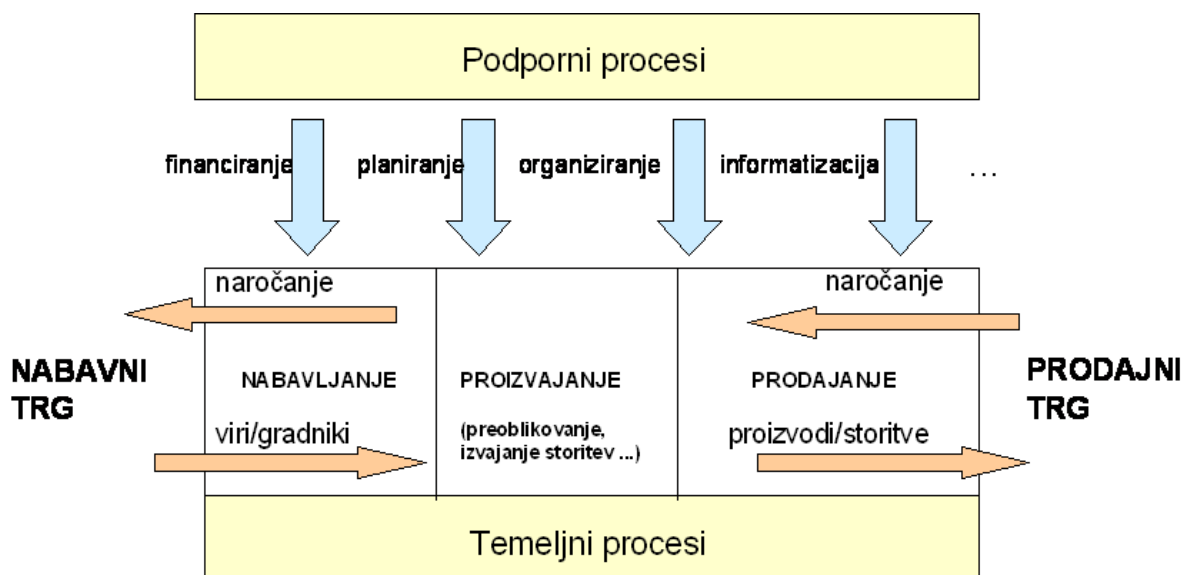
Priporočilo firme	Št. temeljnih PP
Thomas Group Inc.	3
McKinsey	3–4
Arthur D.Little	5
Coopers & Lybrand	5–8
Osterloch/Frost	5–6
A.T.Kearny	5–10
BAH	maks. 6
Siemens	5–8
Ernst & Young	8–12

Vir: Prirejeno po A. Kovačič, Predavanje iz Prenova in informatizacija poslovanja, 2007.

Podporni poslovni procesi

Podporni procesi zagotavljajo optimalni razvoj in nadzor delovanja temeljnih aktivnosti ter lahko le posredno vplivajo na dvig dodane vrednosti. Odvisni so od organiziranosti in jih lahko v grobem delimo na: zagotavljanje poslovne infrastrukture, obvladovanje kadrovskih virov, nabavljanje vseh drugih virov, kar je razvidno iz Slike 4.

Slika 4: Poslovni procesi organizacije



Vir: A. Kovačič: Predavanje iz Prenova in informatizacija poslovanja, 2007.

Novak in Križman (2002, str. 26) navajata, da ti procesi vrednosti sicer ne dodajajo neposredno, vendar so pomembni za celotno organizacijo in vplivajo na učinkovitost temeljnih poslovnih procesov.

1.1.3 Lastnik procesa in njegova vloga

Pomemben vidik poslovnih procesov je njihovo upravljanje. Za procesno organiziranost je priporočljivo, da ima vsak proces svojega lastnika in tudi skrbnika. Ni nujno, da je lastnik procesa vodja neke organizacijske enote, tako kot ni dobro, da se proces imenuje po organizacijski enoti ali njenem delu. Ključni procesi navadno pokrivajo več funkcij, zato tudi odgovornosti za uspešnost procesa ne moremo naprtiti enemu od funkcijskih managerjev (Križman & Novak, 2002, str. 43).

Naloga lastnika procesa je, da proces spremlja, da se ustrezno izvaja, pravočasno ukrepa v primeru težav ter ne nazadnje skrbi za izboljševanje poslovnega procesa. Lastnik procesa mora biti tisti, ki ni neposredno vpleten v proces, in mora imeti dovolj moči za odločanje in vplivanje na izvajanje procesa. Dobro je, da ima lastnik procesa o njem dovolj znanj. Lastnik procesa skrbi tudi zato, da ima proces dovolj ustreznih virov za izvajanje.

Naloge lastnika poslovnega procesa:

- poznavanje poslovnega procesa;
- pravočasno ukrepanje v primeru morebitnih težav, ozkih grl in pomanjkljivih notranjih kontrol;
- zagotavljanje ustreznih virov za izvajanje poslovnega procesa;
- usklajevanje poslovnega procesa s poslovnimi področji, ki sodelujejo v procesu;
- sodelovanje pri izboljševanju in optimizaciji poslovnega procesa;
- sodelovanje pri načrtovanju novega procesa;
- skrb za celovito dokumentiranost poslovnega procesa.

V velikih podjetjih je določanje lastnika procesa lažje, predvsem zaradi večjega nabora možnih kandidatov.

Skrbnišтво procesov je namenjeno nadzoru izvajanja procesov, uporabe virov, časa in stroškov in se v organizacijah večinoma organizira v okviru organizacijske enote upravljanje poslovnih procesov.

Naloge skrbnika poslovnega procesa:

- spremljanje in nadziranje poslovnega procesa, da se le-ta ustrezno izvaja;
- skrb za načrtovanje novih in izboljševanje obstoječih poslovnih procesov (analiza, snovanje, uvedba in avtomatizacija poslovnega procesa);
- zagotavljanje ustrezne informacijske podpore poslovnih procesov;
- sodelovanje pri usklajevanju poslovnega procesa s poslovnimi področji, ki so vključena v izvajanje procesa;
- priprava delovnih navodil, pravilnikov in ostalih operativnih aktov za zagotovitev celovitega dokumentiranja poslovnih procesov.

Harmon (2003, str. 165) zagovarja podobno stališče, in sicer da mora procesno orientirana organizacija brezpogojno določiti individualno odgovornost managerjev za upravljanje procesov, ki v celoti razumejo proces in prevzamejo celotno odgovornost za njegovo izvedbo. Manager vzpostavi proces in določi, kako se bo proces odvijal in kdo bo izvajal aktivnosti v okviru procesa. Ko je proces izvršen, manager nadzoruje izhode (angl. *outputs*) iz procesa ter ugotavlja, ali izpolnjujejo pričakovanja. Če izhodi (proizvodi ali storitve) niso skladni s pričakovanji, manager izvede korektivne ukrepe. Iz navedenega sledi, da je manager tisti, ki nadzira proces in je odgovoren za izvedbo poslovnega procesa. Managerji so odgovorni za pregled nad tem, kaj se v procesu dogaja.

Harmon (2001, str. 163) navaja naslednja najpomembnejša področja v okviru procesa, za katera je odgovoren manager:

- Načrtovanje procesa: v prvi vrsti je manager odgovoren za definiranje procesa, ki ga upravlja. Tudi, če je poslovni proces že vzpostavljen in je bil definiran s strani predhodnega managerja, je odgovornost novega managerja, da poslovni proces pozna in ga razume ter da je učinkovit in produktiven v najboljši meri. To pa se začne z opisom obsega procesa in definiranjem njegovih ciljev oziroma izhodov (angl. *outputs*). Ko so proces in aktivnosti v okviru procesa definirane, mora manager razmisliti o virih, ki jih zahteva izvedba procesa, in sicer: zaposleni, potrebna oprema in kako bo proces nadzorovan. Šele nato je lahko proces implementiran v prakso.
- Izvedba procesa: proces se lahko izvaja ročno s strani zaposlenih, delno ali v celoti s pomočjo informacijske tehnologije ter strojev ali pa s kombinacijo vsega. Razmišljanje o tem je izredno pomembno v fazi načrtovanja procesa, skratka manager mora načrtovati proces in ga tudi nadzorovati. V primeru nepravilnosti ali pomanjkljivosti pa povzeti korektivne ukrepe, če proizvodi ali storitve niso zadovoljivi ali proizvedeni v okviru pričakovanega časa. Z drugimi besedami, manager je odgovoren za izhode procesa ali aktivnosti, ne glede na to, ali so izvedeni s strani zaposlenih ali v okviru celotnega sistema.
- Nadzor procesa: ko je proces vzpostavljen in deluje, je manager odgovoren za pridobivanje podatkov o izhodih oziroma rezultatih procesa. Manager mora prevesti cilje v merljive kriterije in posledično pridobivati podatke, ali so postavljeni kriteriji doseženi. Če so kriteriji doseženi, lahko manager sprejme ukrepe za nadgradnjo in vzdrževanje podprocesov, aktivnosti ter spremlja individualno odgovornost za uspeh celotnega procesa. Če pa kriteriji niso doseženi, mora manager ugotoviti, kaj je povzročilo deviacije ter povzeti ustrezne ukrepe. Šele nato manager izvaja preventivne ali korektivne ukrepe za doseg kriterijev.
- Če ugotovljene nepravilnosti vključujejo težave s programsko ali tehnično opremo, se mora manager posvetovati z razvijalci programske opreme ali osebjem, ki je odgovorno za sisteme in opremo.

Zavedanje managerjev glede odgovornosti za izvajanje procesov je še vedno pomanjkljivo. V bankah, še posebej tam, kjer je v veliki meri prisotno funkcijsko razmišljanje o urejenosti poslovanja, se managerji in višje vodstvo še vedno ne čutijo odgovorni za poslovni proces, temveč se odgovornost prelaga na organizacijske enote, ki sodelujejo v procesu, sami pa se ukvarjajo s svojim »vrtičkom«, vse ostale aktivnosti, ki se izvajajo zunaj tega območja, pa so stvar drugih.

1.2 Bančni poslovni procesi

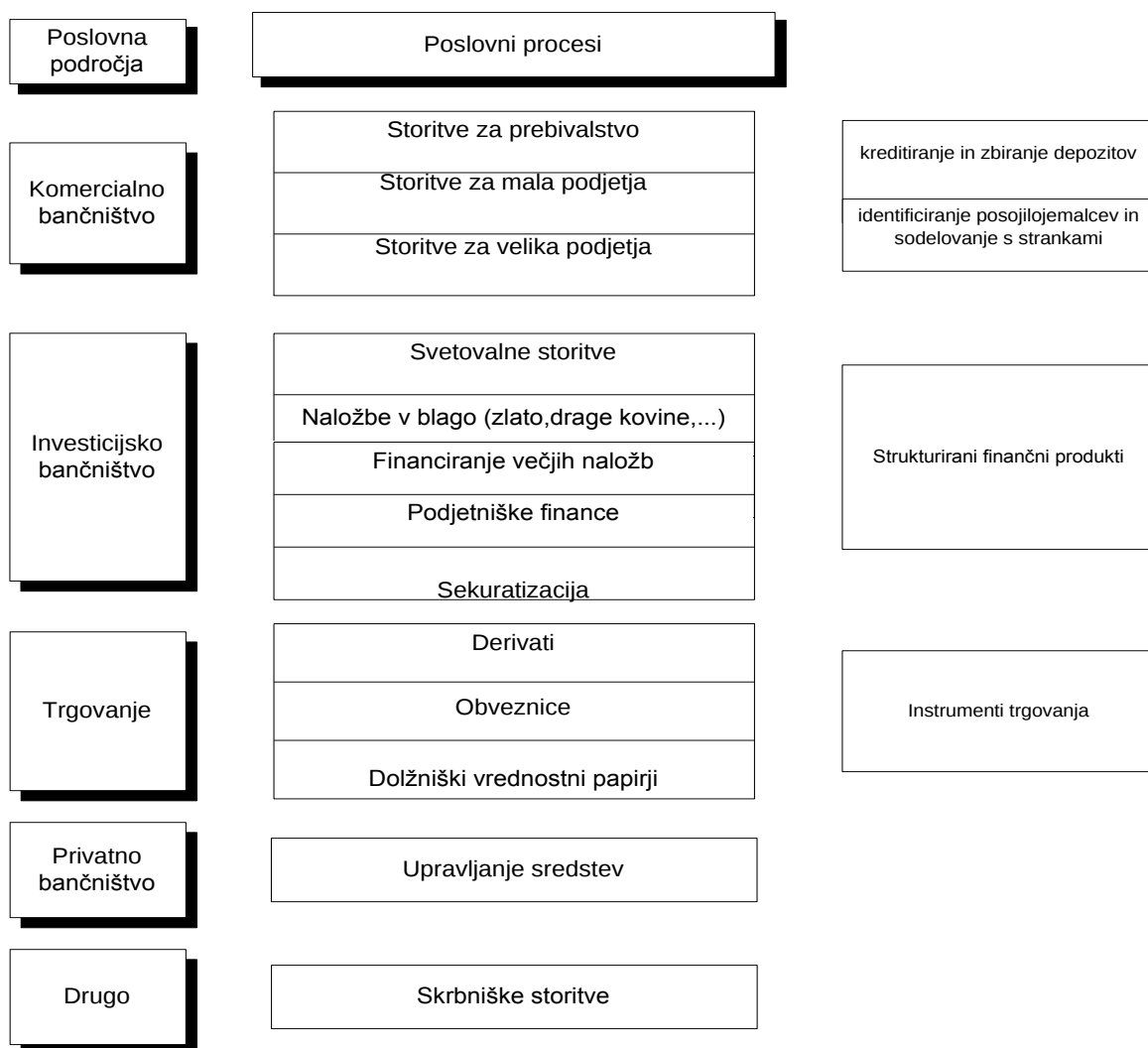
Finančna kriza, ki nas je prizadela, je povzročila, da svetovne finance v prihodnjih letih ne bodo več podobne tistim, ki smo jih poznali doslej. V prihodnosti bodo preživele le tiste banke, ki se bodo sposobne prilagoditi strankam z »dušo in telesom« ter bodo hkrati sposobne svoje storitve in posplošen trženjski pristop nadomestiti s prožnimi, prilagodljivimi storitvami in iskanjem vrzeli za svoje storitve oz. izdelke, individualizirati in personalizirati svojo ponudbo ter se tako prilagoditi in približati stranki. Pojavljajo se že bančni koncepti, ki temeljijo na popolnem preobratu k stranki (komitentu), kar pomeni rahločutno prisluhni njenim željam in potrebam, v bančne poslovalnice pa pripeljati dodatno ponudbo. Banka bo morala ponuditi storitev, ki bo res zadovoljila strankine potrebe, vendar bo pri tem morala ugotoviti, katera storitev je prava. To pomeni, da ni dovolj, da banka ponuja kakovostne storitve, ponujati mora »prave storitve«, kar pa pove stranka. Individualizacija in personalizacija, ki sta usmerjeni predvsem v znano in zadovoljno stranko (opraviti za stranko storitve, ki jih zna narediti bolje kot ona), bosta temeljito spremenili tudi celotno poslovanje. Tisti, ki se bo moral v odnosu med finančnim ponudnikom in stranko prilagoditi, je torej bankir.

Bančno poslovanje zajema široko paleto poslovnih področij (angl. *business poles*) in znotraj njih poslovnih procesov (angl. *business lines*), kot so (Bessis, 2003, str. 4):

- komercialno bančništvo (angl. *commercial banking*),
- investicijsko bančništvo (angl. *investment banking*),
- trgovanje (angl. *trading*),
- zasebno bančništvo (angl. *private banking*).

Pomembna področja poslovanja bank: tradicionalno komercialno bančništvo, investicijsko bančništvo s specializiranimi transakcijami, trgovanje, zasebno bančništvo (Slika 5). V okviru poslovnih področij se odvijajo različni podprocesi in aktivnosti, pri tem pa je pomembno, da se banka zaveda, da so razlike med posameznimi poslovnimi procesi zelo pomembne, npr. med poslovanjem s prebivalstvom in trgovanjem, kar zahteva tudi različne pristope k upravljanju s tveganji v okviru posameznega področja in procesov. Tudi bančna regulacija natančno določa razliko med komercialnim bančništvom in trgovanjem.

Slika 5: Prerez bančnega poslovanja v okviru poslovnih področij



Vir: J. Bessis, *Risk Management in Banking, Banking Business Lines*, 2003, str. 4.

Skladno s procesom ocenjevanja tveganj Banke Slovenije lahko dejavnosti v banki s procesnega vidika razdelimo na:

- osnovne bančne procese (npr. hipotekarni ali lombardni krediti, depozitni proces, varčevalni procesi ...);
- procese upravljanja (npr. razvoj in spremembe poročil, obveščanje uprave, poročanje zunanjim institucijam);
- podporne procese (npr. izpeljava sprememb v informacijski opremi, dodeljevanje uporabniških dostopov) in izboljševalne procese (npr. reševanje reklamacij in pritožb strank, projektno vodenje);
- vodstvene procese (npr. strateško načrtovanje).

Temeljni procesi, ki so značilni za kar nekaj slovenskih bank:

- vodenje računa za fizične/pravne osebe vključno s kartičnim poslovanjem,
- kreditiranje pravnih/fizičnih oseb,
- varčevanje/depozitno poslovanje pravnih/fizičnih oseb,
- trgovanje z vrednostnimi papirji
- borzno posredovanje in upravljanje s sredstvi strank,
- zasebno in osebno bančništvo.

V bankah kljub vedno večjemu zavedanju o nujnosti procesne organiziranosti še vedno obstaja slabost nepoznavanja poslovnih procesov v celoti, torej od začetka do konca. Hkrati se v okviru dokumentiranja poslovnih procesov in njihovega optimiziranja pojavljajo dileme zaposlenih, kaj je poslovni proces in kaj je funkcija ali delovna aktivnost. Poslovni procesi v bankah so največkrat premalo pregledni in neprilagodljivi ter s tem obremenjujoči v poslovnem in informacijskem pogledu. Potekajo skozi različne organizacijske enote oziroma funkcionalne celote in so obremenjeni z vsemi problemi, ki tradicionalno nastajajo ob prehodu iz ene organizacijske enote v drugo. V bankah je zaznati, da poslovni procesi niso opisani in dokumentirani na način, ki bi omogočal spoznavanje procesa ter ugotovitev točke prehoda iz ene organizacijske enote v drugo, temveč so za določene delovne aktivnosti pripravljena razna delovna navodila, kot je to značilno za funkcijsko, oddelčno organiziranost. Pomanjkljivost tovrstne organiziranosti je premajhna povezanost oddelkov med seboj, za izvedbo skupne naloge je potrebno vedno več medsebojnega usklajevanja in organizacije. Splošna pomanjkljivost izvajanja poslovnih procesov so neenotnost in nepoznavanje celotnega procesa s strani izvajalcev. Težave s tovrstno organiziranostjo pa se pojavijo z rastjo banke. Banka mora preseči tradicionalno in z »zasebnimi vrtilčki« obremenjeno razmišljanje. Proces ni prepoznan le po aktivnostih, ki jih opravljajo različni izvajalci, temveč je pomembno, da je iz njega razvidno zaporedje dejavnosti in opravil, ki jih je treba izvesti, da bi dobili ustrezen rezultat, to pa je v prvi vrsti zadovoljna stranka.

Ena izmed zanesljivih poti in rešitev je tako prilagoditev ključnih poslovnih procesov. Za banko je zelo pomembno, da poslovne procese izvaja učinkovito, pri čemer si seveda pomaga z informatizacijo, saj velikokrat prav informacijska tehnologija omogoča veliko sprememb, ki pripomorejo k večji učinkovitosti in uspešnosti poslovnih procesov. Upravljanje poslovnih procesov počasi, a zanesljivo prihaja na prvo mesto na področju informacijske tehnologije. Banke namreč ugotavljajo, da avtomatizirani procesi niso več dovolj za uspešno poslovanje, kajti poslovni procesi se ne avtomatizirajo samo zato, da bi bili bolj produktivni, temveč da se zmanjša možnost napak na osnovi človeškega faktorja.

Upravljanje s poslovnimi procesi in njihovo izboljševanje mora postati del organizacijske kulture vsake banke. Poslovodstvo je tisto, ki mora razmišljati v smeri, da postajajo poslovni procesi ključni zanj ter prednost za banko, saj je proces prihodkovni in stroškovni nosilec.

Prenova in izboljšanje poslovnih procesov mora postati področje, s katerim se mora dnevno ukvarjati poslovodstvo. Prav tako je poznavanje poslovnih procesov banke ključno za razumevanje delovanja banke v celoti.

2 UPRAVLJANJE Z BANČNIMI TVEGANJI

2.1 Bančna zakonodaja in nadzor nad bankami

Banke so najbolj regulirani subjekti med vsemi pravnimi osebami, predvsem zato, ker imajo kot finančni posredniki sorazmerno majhen delež kapitala in ker je njihova likvidnost temelj finančne stabilnosti celotnega gospodarstva. Prvotni kapitalski sporazum Basel I je bil sprejet leta 1988 (banke so ga aplicirale do konca leta 1992) in se je v celoti nanašal na uvedbo kapitalskih zahtev za kreditno tveganje. Baselski odbor je leta 2004 pripravil nov kapitalski sporazum Basel II (banke iz držav Evropske unije so ga implementirale najkasneje do 1. 1. 2008), ki dodatno uvaja kapitalsko zahtevo za operativno tveganje in dopolnjuje zahteve za druge vrste tveganj. Kot je splošno znano, sestavljajo Basel II trije stebri:

- prvi steber – minimalne kapitalske zahteve,
- drugi steber – regulatorni nadzor in
- tretji steber – tržna disciplina.

Namen drugega stebra je zagotoviti, da bodo banke razpolagale s kapitalom, ki ustreza njihovi tveganosti in poslovni strategiji. Vsebino in obseg regulatornega nadzora opredeljujejo štiri temeljna načela (Taškar Beloglavec & Taškar, 2009, str. 57):

- Banka mora biti sposobna oceniti in vzdrževati kapital, ki ustreza tveganjem, ki jim je izpostavljena.
- Nadzorniki morajo preverjati interne ocene kapitalske ustreznosti in ustreznost obsega kapitala.
- Banke morajo vedno poslovati nad regulatornim kapitalskim minimumom. Nadzorniki lahko zahtevajo povečanje minimalnega količnika kapitalske ustreznosti.
- Nadzorniki morajo ukrepati takoj, ko se pojavi možnost, da kapital banke pade pod raven, ki je ocenjena za ustrezno.

Drugi steber je banke tako spodbudil k spremembi organizacije upravljanja s tveganji in k prenovi ali izboljšanju sistema notranjih kontrol in notranjega nadzora (Committee of European Banking Supervisors, 2006, str. 30).

Tako kot prvi kapitalski standardi (Basel I), sprejeti leta 1988, tudi Basel II zasleduje cilje spodbujanja varnosti in stabilnosti v mednarodnem finančnem sistemu, povečanja

konkurenčnosti med bankami in bolj celovitega merjenja tveganj (Papež, 2008, str. 40). Z upoštevanjem novih pravil naj bi banke raven regulatornega kapitala približale ekonomskemu kapitalu oziroma dejanskim tveganjem, ki so jim izpostavljene.

Tudi Slovenija se je prilagajala evropski regulativi, saj je od osamosvojitve do danes sprejela tri bančne zakone, ki jih je sčasoma ustrezno novelirala in tako bančno zakonodajo prilagajala razmeram v praksi. Bančni sektor se je od osamosvojitve do danes prestrukturiral (saniral, privatiziral, dokapitaliziral), prilagodil zakonodaji Evropske unije oziroma Evropski monetarni uniji (EMU). Danes Slovenijo čaka naloga, da po izbruhu finančne krize ponovno stabilizira svoj finančni sistem (Kranjec, 2009, str. 41). Sedaj veljavni Zakon o bančništvu in na njegovi podlagi sprejeti podzakonski akti predstavljajo minimalni okvir varnega in skrbnega poslovanja bank.

Zaradi pomembne vloge, ki jo imajo banke v nacionalnih ekonomijah, in zaupanja, ki ga imajo do teh institucij vlagatelji, morajo banke poslovati skrbno in varno ter vzdrževati primerno raven kapitala za zaščito pred tveganji, ki jim banka je ali bi jim lahko bila izpostavljena pri svojem poslovanju. Banke po vsem svetu zato nadzirajo in pravno-formalno regulirajo institucije, ki jih je za to pooblastila država. Za banke je učinkovit nadzor koristen, saj pomaga dvigovati in utrjevati ugled banke na trgu. Nadzor pomaga vodstvu pri pravočasnem odkrivanju slabosti v poslovanju in pri sprejemanju korektivnih ukrepov, lastnikom pa zmanjšuje tveganje pri naložbah (Taškar Beloglavec & Taškar, 2009, str. 56). Zaradi svojih posebnih funkcij in pomena za posameznike, podjetja in gospodarstvo so banke tiste, ki potrebujejo poseben nadzor (Saunders, 2000, str. 85). Potrebo po nadzoru utemeljujejo številne bančne krize. Za učinkovito delo nadzornih organov pa je izredno pomembna tudi njihova politična neodvisnost. Slednje pomeni predvsem večjo zaupanje organom s strani javnosti in uporabnikov finančnih storitev (Barth & Caprio in Levine, 2002, str. 2).

Evropska komisija je leta 2003 ustanovila Odbor evropskih bančnih nadzornikov (angl. *CEBS – Committee of European Banking Supervisors*). Z uveljavljanjem politike in usmeritev Odbora evropskih bančnih nadzornikov naj bi kakovost evropske regulative dosegla najvišjo možno raven ob hkratni enakovredni obravnavi evropske bančne industrije ter evropske nadzorniške problematike. V Sloveniji nadzor nad poslovanjem bank izvaja Banka Slovenije, in sicer je glavni namen nadzora nad bankami ugotavljanje višine tveganj, s katerimi se srečuje banka, in kakovost upravljanja tveganj.

Kljub vsemu ima še tako učinkovita regulativa svoje meje. Bančna regulativa ne more preprečiti propadov bank, izločiti splošnih tveganj, izhajajočih iz ekonomskega okolja, niti ne more prevzeti jamstva za etično ali morebitno neetično ravnanje uprave oz. vodstva banke.

Zaradi finančne krize in njenih posledic v realnem sektorju je Baselski odbor že pripravil predlog nadgradnje baselskih standardov, v katerem se močno izpostavlja vloga drugega stebra, ki je namenjen interni oceni tveganj, ki jim je ali bi jim lahko bila banka izpostavljena, ter pripadajočim kapitalskim potrebam. Zadnje normativne prilagoditve na področju bančništva so predvsem posledica globalne gospodarske krize, ki se je razvila iz hipotekarne krize v ZDA.

2.2 Tveganja bančnega poslovanja

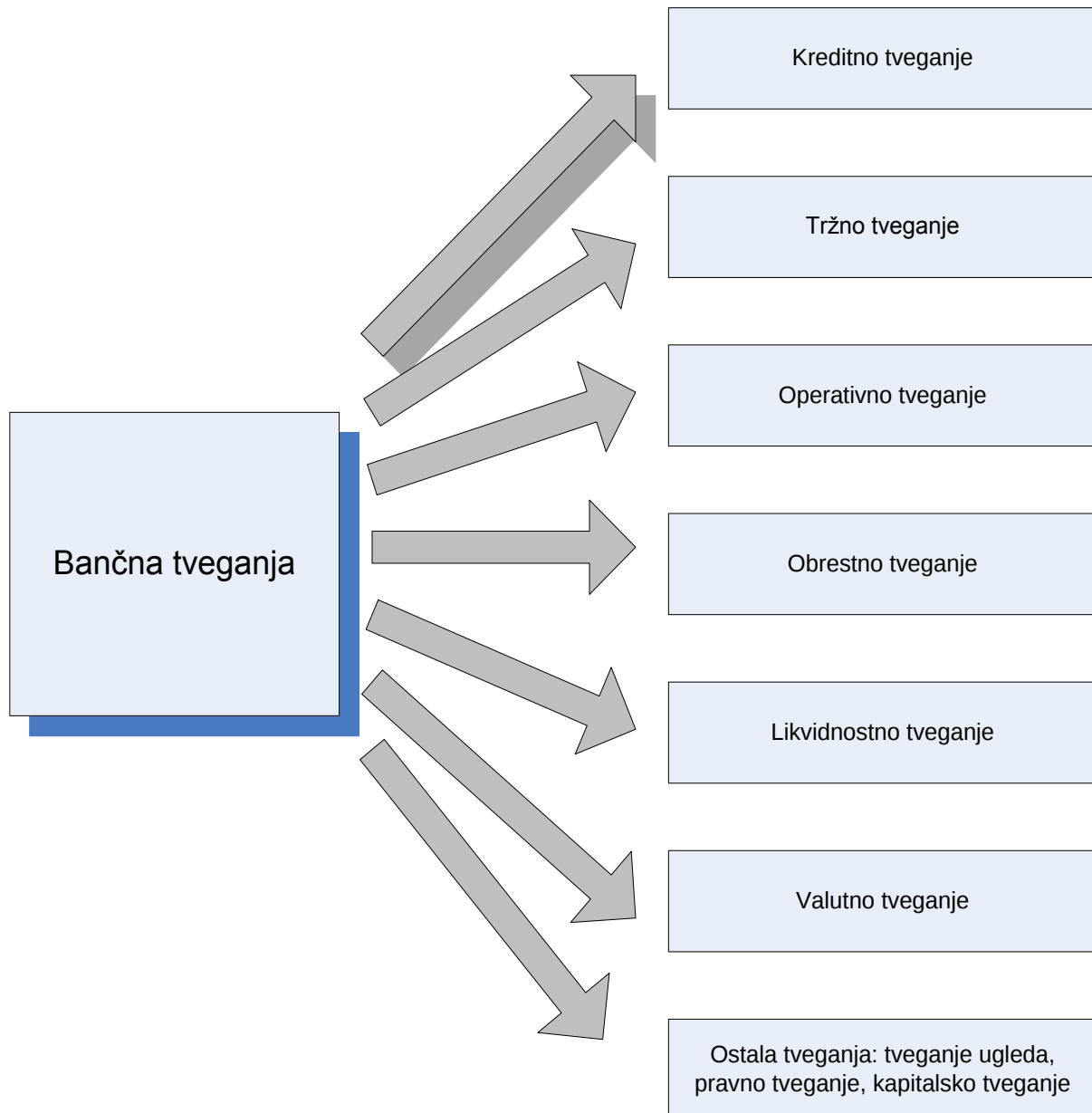
Iz narave dejavnosti bančnega poslovanja izhaja več vrst tveganj, ki so po vsebini in obsegu različna. Tveganja predstavljajo verjetnost, da bodo dogodki v prihodnosti vplivali na poslovanje in stabilnost banke oziroma na njene prihodke in kapital. Glede na dejavnost, velikost, organiziranost in poslovno kulturo bank razlikujemo različne obsege prevzemanja tveganj. Prevzemanje tveganj je neločljivo povezano z opravljanjem finančnih storitev, vendar pa je pomanjkljivo zavedanje in upravljanje tveganj za banko lahko pogubno in vodi v izgubo. To pa lahko ogroža finančno stabilnost, čemur smo priča v okviru trenutne finančne in gospodarske krize, ki izhaja ravno iz neučinkovitega upravljanja s tveganji.

Različni bančni teoretiki navajajo različne vrste bančnih tveganj. Skladno s standardi Basel II so področja tveganja razvrščena na:

- kreditno tveganje je tveganje neizpolnitve obveznosti s strani dolžnika zaradi zmanjšanja njegove kreditne sposobnosti;
- tržno tveganje je tveganje izgube zaradi neugodnih sprememb tržnih cen in finančnih instrumentov, s katerimi banka posluje na trgu;
- obrestno tveganje je tveganje, ki izhaja in nepričakovanih gibanj tržnih obrestnih mer;
- likvidnostno tveganje je tveganje, povezano z nepričakovanimi spremembami denarnih tokov, ki izhajajo iz premoženjske bilance banke;
- operativno tveganje je tveganje neposredne ali posredne izgube, ki je posledica neustreznih ali slabih procesov, delovnih postopkov, napak ljudi in sistemov ali pa zunanjih dejavnikov;
- strateško tveganje je tveganje, ki nastane zaradi nepravilnih poslovnih odločitev ali neustreznega izvajanja poslovnih odločitev;
- tveganje ugleda je tveganje nastanka izgube, ki nastane zaradi podobe, ki jo imajo o banki njeni komitenti, poslovni partnerji, lastniki ali investitorji;
- pravno tveganje: tveganje nastanka izgube zaradi namenoma kršenja ali neupoštevanja veljavnih predpisov, zakonodaje, dobrih praks ipd.;
- kapitalsko tveganje se nanaša na neustrezno sestavo kapitala glede na obseg in način poslovanja in

- tveganje dobičkonosti se nanaša na neustrezno sestavo ali razpršenost prihodkov ali na nesposobnost banke, da zagotavlja zadostno in stalno raven dobičkonosti.

Slika 6: Pomembnejša bančna tveganja



Upravljanje tveganj je neločljiv del organizacijske in kulturne narave banke (Rotovnik, 2009, str. 28). Celovita obravnava upravljanja tveganj opredeljuje načine, politiko in postopke za njegovo ugotavljanje, merjenje in ocenjevanje, spremljanje ter obvladovanje obstoječega in potencialnega tveganja (Banka Slovenije, 2007). Upravljanje tveganj je kompleksen proces, kjer se upravljavec tveganj sooča z negotovostjo možnega razvoja prihodnjih situacij. Te situacije so običajno večplastne in povezane z družbenimi, okoljskimi, varnostnimi,

kulturnimi, socialnimi in političnimi vprašanji delovanja banke, pomembno pa lahko vplivajo na njene komercialne, finančne in ekonomske rezultate. Procesi upravljanja tveganj se morajo izvajati na vseh področjih, funkcijah, ravneh banke. S tega vidika je upravljanje tveganj neločljiv del organizacijske in kulturne narave bank (Rotovnik, 2009, str. 29).

Če želi banka učinkovito upravljati s tveganji, ki jim je izpostavljena, mora v prvi vrsti poznati poslovne procese (od začetka do konca), v katere bo lahko vključila ustrezne notranje kontrole, s pomočjo katerih lahko tveganja zniža na minimalno raven. V okviru naštetih tveganj v nalogi posebej izpostavljam kreditno in operativno tveganje, ki opredeljuje pomen procesne organiziranosti banke kot ključne za obvladovanje kreditnega tveganja. Kreditno tveganje je po raziskavah Banke za mednarodne poravnave (angl. *Bank for International Settlements – BIS*) najpomembnejše, saj naj bi kar 50–60 % vseh bančnih problemov izhajalo iz tega naslova. Drugo najpomembnejše tveganje je operativno tveganje (30–40 %), tržna tveganja pa so na tretjem mestu z 10 % (Krumberger, 2000, str. 73).

Sistem upravljanja (angl. *Internal governance*) zahteva od organov vodenja ali nadzora banke eksplicitno odgovornost za izvajanje poslovne strategije banke, organizacijo banke in vzpostavitev notranjih kontrol (Rotovnik, 2009, str. 22).

Večina analiz nastanka finančne krize je opredelila apetit po tveganjih kot enega izmed njenih najpomembnejših vzrokov, ki je v kombinaciji z napačnimi odločitvami in pomanjkljivim upravljanjem tveganj vodil k znatnim razlikam med bankami v učinkovitosti spopadanja s pripadajočimi težavami. Zaradi neprimernih poslovnih odločitev (npr. nagrajevanje zaposlenih, vezano na njihove kratkoročne uspehe) so banke zaradi želje po večjih dobičkih vstopale na slabo poznana poslovna področja, pri čemer niso bile sposobne oceniti in predvideti pripadajočih tveganj.

2.2.1 Pomen notranjih kontrol pri upravljanju tveganj

Upravljanje tveganj pomeni njihovo pravočasno in ustrezno ugotavljanje, merjenje in ocenjevanje, obvladovanje ter spremljanje, osnovni cilj notranjih kontrol pa je zmanjševanje pripadajočih tveganj na sprejemljivo raven. Cilji sistema notranjih kontrol so zagotoviti:

- uspešno in učinkovito poslovanje,
- varovanje sredstev in podatkov,
- zanesljivost, celovitost in pravočasnost informacij,
- skladnost z zakoni, drugimi predpisi, dogovori in notranjimi pravili.

Učinkovit sistem notranjih kontrol je kritična komponenta upravljanja bank. Močan sistem notranjih kontrol zagotavlja, da so doseženi ključni cilji banke, ki jih banka lahko doseže v dolgoročnem obdobju, ter zanesljivo upravljavsko in finančno poročanje. Takšen sistem

notranjih kontrol tudi omogoča skladnost banke z zakonodajo, regulativo ter politikami, pravili in notranjimi postopki ter tako znižuje tveganje izgub ali izgub iz naslova zmanjšanja ugleda banke. Učinkovit sistem notranjih kontrol ima preventivni ter preprečevalni učinek, saj omogoča zgodnje odkrivanje problemov, ki vodijo k izgubam. Na primer, če ima banka kakovostno notranje kontrolno okolje, lahko na tej podlagi nadzorniku utemeljuje nižjo interno oceno kapitalske zahteve za posamezno tveganje (ki mu je sicer bolj izpostavljena). Področje notranjih kontrol se vedno obravnava skupaj s posameznim področjem tveganja. To pomeni, da se njegovi elementi smiselno upoštevajo in ovrednotijo na pripadajoče tveganje. Vedno, ko se kvalitativno ocenjuje določeno področje tveganja, se ocenijo tudi pripadajoče notranje kontrole.

Notranje kontrole vključujejo:

- okvir upravljanja tveganja;
- notranje in zunanje poročanje;
- operativne postopke v poslovnih procesih, delovna navodila in pravilnike;
- notranje in zunanje revizijske preglede;
- kontrolo usklajenosti z veljavno zakonodajo;
- informacijsko podporo in njeno uporabo v poslovnem procesu;
- kadrovske politike.

Elementi notranjih kontrol so:

- Poročanje – pomemben del notranjih kontrol je učinkovit sistem poročanja v banki. Kakovostna poročila so tista, ki predstavijo aktualno situacijo in prihodnje obete banke in/ali njenih posameznih delov uravnoteženo, natančno in pravočasno. Še posebej so pomembna poročila, ki vodstvu banke omogočajo oceniti obseg in trend tveganja in njegov vpliv na kapital.
- Poslovni procesi in postopki – izredno pomembna dodatna komponenta obvladovanja tveganj je ureditev poslovnih procesov banke z vidika:
 - njihovega opisa in delovnih navodil ter pravilnikov,
 - kontrol na različnih nivojih,
 - kakovostnih zaposlenih, ki sodelujejo v njih, ter
 - predstavljanja rezultatov.

Procesno in postopkovno tveganje je rezultat manjkajočih ali neučinkovitih poslovnih procesov, postopkov, kontrol in kontrolnih aktivnosti. Neizvedba kontrolnih aktivnosti ali pomanjkljiva izvedba kontrol je najbolj pogost primer postopkovnega tveganja (Horchner, 2005, str. 43). Za oceno inherentnega (preostalega) tveganja, ki ga vsebuje določen poslovni proces ali poslovna aktivnosti v okviru poslovnega procesa, je nujna ocena področja delovanja notranjih kontrol. Vzpostavljeni postopki za izvajanje poslovne dejavnosti, opisi

poslovnih procesov, pravilniki in delovna navodila bistveno zmanjšujejo inherentna tveganja. Postati morajo strateški element upravljanja tveganj in orodje vseh zaposlenih. Kakovostni postopki in dokumenti imajo vgrajene ključne točke, na katerih se izvaja kontrola.

Ker ima vsaka banka specifično sestavo poslov, je potreben tudi individualen in obvladljiv vpogled v banko. Zaradi lažjega prepoznavanja in vrednotenja tveganj ter kakovosti kontrolnega okolja se lahko banko razčleni na njene osnovne oziroma poslovne aktivnosti, in sicer glede na procesno organiziranost banke ter obseg in pomembnost posameznih poslovnih procesov.

Vzpostavljeni postopki za izvajanje poslovnih dejavnosti, opisi poslovnih procesov, pravilniki in delovna navodila bistveno zmanjšujejo preostalo (angl. *inherent*) tveganje banke. Postati morajo strateški element upravljanja tveganj in delovno orodje vseh zaposlenih. Pri tem je najpomembnejše, da se doseže njihovo dosledno izvajanje, da ne bodo sami sebi namen, saj prav neizpolnjevanje notranjih predpisov banko izpostavlja dodatnemu tveganju oziroma posledično privede do nepričakovanih izgub. Postopki in dokumenti so namenjeni urejenemu poslovanju in omejevanju ter kontroli tveganja, ki izhaja iz njega. Skrbno in razumljivo morajo določati razmejitve pristojnosti in odgovornosti na vseh nivojih odločanja, opisovati celoten poslovni proces od stika s stranko do evidentiranja posla v njegovem celovitem ciklu, opredeljevati dopustne finančne instrumente, zavarovanja, varovanja z nasprotnimi posli, upravljanja pozicij ipd. Kakovostni postopki in dokumenti imajo vgrajene ključne točke, na katerih se izvaja kontrola. Vsebuje načelo štirih oči.

- Revizije – pregledi neodvisne revizije so bistven element spremljanja in ocenjevanja celovitosti notranjih kontrol in sistema notranjega nadziranja.
- Skladnost – kontrole skladnosti s predpisi so pomembne za obvladovanje tveganja skladnosti, ki pa je opredeljeno kot pravno in regulatorno tveganje, finančne izgube ali izgube ugleda, ki nastanejo zaradi neusklajenosti z veljavno zakonodajo, podzakonskimi akti in standardi zdrave bančne prakse.
- Informatika – danes je večina poslovanja banke podprta z informacijskimi orodji. Njihova kakovost bistveno vpliva na uspešnost poslovanja banke. Za informacijsko podporo in njeno uporabo v poslovnem procesu je pomembno, da je le-ta učinkovita, prilagojena/skladna specifičnim potrebam poslovnega procesa, celovita, pravilna in pravočasna ter prilagodljiva.
- Kadri – kakovost zaposlenih je za banko ključnega pomena. Da kadrovska funkcija zagotavlja s svojega vidika ustrezno kontrolno okolje, mora slediti strategiji banke in biti ustrezno organizirana in sistemizirana.

Eden izmed pomembnejših elementov sistema notranjih kontrol je razmejitev pristojnosti in odgovornosti znotraj poslovnega procesa. Učinkovit sistem notranjih kontrol zahteva, da so postavljene in zagotovljene ustrezne razmejitve pristojnosti in odgovornosti ter izogibanje

navzkrižja interesov. Področja izogibanja potencialnim navzkrižjem interesov morajo biti identificirana, minimizirana in predmet natančnih neodvisnih pregledov. Dodelitev konfliktnih pristojnosti in odgovornosti zaposlenim ali skupinam zaposlenih lahko le-tom omogoči prikrivanje izgub, napak ali neprimerno delovanje. Pri tem prav tako obstaja nevarnost, da zaposleni napačno predpostavljajo, da bo za določeno aktivnost ali problematiko poskrbel »nekdo drug«. Zato bi morala biti področja potencialnih nasprotij interesov identificirana, kolikor je mogoče zmanjšana in predmet pozornega neodvisnega spremljanja.

Primeri značilnih elementov notranjih kontrol (Tomsits, 2008, str. 139):

- vodstveni nadzor;
- kontroliranje procesov s ciljem zmanjševanja izpostavljenosti tveganjem;
- pregledovanje usklajenosti internih kontrol;
- vzpostavitev in vzdrževanje ustreznih zaščit dostopa ter uporabe bančnega premoženja in podatkov;
- identificiranje in spremljanje poslovnih področij in izdelkov, katerih prihodek presega razumna pričakovanja;
- izvajanje fizičnih kontrol;
- razmejitve pristojnosti in odgovornosti.

2.2.2 Vidik notranje revizije pri presoji kontrol v poslovnih procesih

Danes se banke srečujejo s vprašanji primerne prepoznavanja, analiziranja in obvladovanja tveganj na ravni organizacije, kakor na ravni procesov in posameznih transakcij. V tem okolju je vloga notranjega revizorja močno izpostavljena, saj so pregledi neodvisne notranje revizije bistven element spremljanja in ocenjevanja celovitosti notranjih kontrol in sistema notranjega nadziranja. Vsaka banka mora imeti vzpostavljeno neodvisno službo notranje revizije, ki izboljšuje ustreznost in učinkovitost izvajanja organizacijskih in postopkovnih kontrol.

Notranja revizija je pomemben del notranjih kontrol v bankah, kar posledično pomeni, da je za notranjo revizijo izredno pomembno poznavanje bančnih procesov. Notranja revizija mora pregledati in oceniti poslovne procese, pripadajoče notranje kontrole in uporabljene metodologije. Taki pregledi morajo zasledovati razumevanje, testiranje in dokumentiranje trenutnega poslovnega procesa, ugotavljanje, merjenje in ocenjevanje, spremljanje tveganj, ocenjevanje natančnosti ter predlagati rešitve za ugotavljanje slabosti. Velikokrat se je že zgodilo, da notranja revizija ni bila dovolj učinkovita, kar je predvsem posledica nepoznavanja celotnega procesa, ki se izvaja v banki. Pregledi so bili v večini usmerjeni v pregled več specifičnih aktivnosti znotraj oddelka/divizije, revizorji pa niso poznali celotnega poslovnega procesa od začetka do konca (npr. sledi transakcije od začetka vnosa transakcije do finančnega poročila, ki vsebuje začetno transakcijo). Notranji reviziji mora biti

omogočeno, da potrdi in testira primernost notranjih kontrol za vsako aktivnost znotraj procesa.

Z aktivnim vključevanjem v različne skupine morajo notranji revizorji razširiti področje svetovanja na osveščanje posloводства v povezavi s tveganji in seveda sami polagati pozornost na dobro poznavanje prisotnih procesov delovanja organizacije. Takšen primer vključevanja notranjega revizorja je njegova vključenost v proces uvajanja novih izdelkov, v katerega morajo biti vključene vse organizacijske enote, ki bodo v procesu sodelovale pozneje. Notranji revizor v tej vlogi deluje kot svetovalec, saj je pomembno, da se notranja revizija vključi že v fazi definiranja poslovnega procesa. Večkrat se v praksi pojavlja dilema, ali je primerno, da je notranji revizor vključen v oblikovanje poslovnega procesa, vendar je glede na izkušnje, s katerimi razpolaga notranji revizor, njegovo sodelovanje potrebno že na začetku, saj lahko v okviru svetovalne vloge predlaga vzpostavitev posameznih preventivnih notranjih kontrol (preprečevanje konflikta interesov, dostopne pravice, navzkrižne kontrole, vzpostavitev aplikativnih kontrol ipd.). Pri tem pa je pomembno, da notranji revizor ne prevzema nobene operativne odgovornosti, zato je odgovoren management.

Notranji revizorji lahko zaradi poznavanja poslovanja in pripadajočega notranjega kontrolnega sistema že v fazi vzpostavitve sistema upravljanja z operativnimi tveganji opravijo tudi svetovalno vlogo, in sicer pri:

- identifikaciji izdelkov oziroma procesov poslovnih področij ter
- identifikaciji in ocenjevanju pripadajočih tveganj.

Iz vidika notranje revizije se morajo poslovni procesi bank presojati z vidika celovitosti, preglednosti, standardizacije, urejenosti, dokumentiranosti, vzpostavljenosti učinkovitih notranjih kontrol za upravljanje s tveganji, pravočasnostjo in natančnostjo. Posebej pa mora notranja revizija v okviru izvedbe revizijskih pregledov biti pozorna na mejnike oz. točke prehajanja procesa iz ene organizacijske enote v drugo. Točke prehajanja pomenijo izvajanje delovne aktivnosti ali prenos podatkov in informacij iz ene organizacijske enote v drugo.

Banka mora zagotoviti celovito dokumentiranost poslovnih procesov, pri čemer morajo biti vključene vse aktivnosti posameznega poslovnega procesa, kar pomeni, da mora uprava ali vodstvo banke določiti pravila za postopek razčlenitve procesov oz. metodologijo. Naloga notranjega revizorja pa je, da tako na ravni organizacije kakor tudi na ravni procesa analizira tveganja, ki naj bi jih notranje kontrole obvladovale, da bi lahko prinašale utemeljeno zagotovilo doseganja zastavljenih ciljev delovanja. Prisotna tveganja je treba prepoznati, opredeliti vplivnost in verjetnost nastopa dogodkov in jih z ukrepi obvladovanja pripeljati na sprejemljivo raven. Zagotoviti je treba prisotnost in uspešnost delovanja notranjih kontrol, ki bodo zagotavljale vse zastavljene cilje. Takšno delovanje notranjemu revizorju nalagajo standardi, zakonodaja in drugi bančni predpisi, kajti od notranjega revizorja se v končni fazi

pričakuje podajanje potrdilnega zagotovila kakor tudi pravočasnega razkritja vseh slabosti pri delovanju notranjih kontrol.

V okviru poslovnih procesov, podprocesov oziroma delovnih aktivnosti se od notranjega revizorja pričakuje natančno razumevanje tveganj, da bi lahko priporočali ustrezne popravke notranjih kontrol. Poslovodstvo vedno bolj pričakuje oblikovanje preventivnih in ne zgolj odkrivajočih ter usmerjevalnih kontrol. Vedno več zainteresiranih, kot so uprava, nadzorni svet, zunanji revizor, revizijski odbor in celotno poslovodstvo pa tudi revidiranci pričakujejo od notranjega revizorja dajanje zagotovil in podajanje opozoril o pomanjkljivih notranjih kontrolah.

Prav tako je naloga notranje revizije, da presoja skladnost informacijske podpore s poslovnimi procesi ter v okviru preverjanja kakovosti aplikativne programske opreme ugotavlja, ali le-ta ustrezno podpira poslovne procese, hkrati pa ocenjuje ustreznost, učinkovitost vgrajenih aplikativnih notranjih kontrol, kajti vse hitrejši razvoj informacijske podpore s sabo prenaša dodatna tveganja delovanja.

Danes se zato od notranjih revizorjev pričakuje, da so usmerjeni k procesom, ne samo aktivnostim, kar pomeni, da se mora revizor usmeriti na celovit in ne večdelen oziroma specifičen pogled. Celovit pogled pa lahko revizor pridobi skozi poznavanje poslovnih procesov. V okviru notranjih revizijskih pregledov notranji revizor analizira procese in podaja morebitna priporočila o preoblikovanju oziroma prenovi poslovnih procesov.

2.2.3 Pomanjkljivosti upravljanja tveganj in finančna kriza

Z vidika problematike upravljanja tveganj lahko vzroke za nastanek trenutne finančne krize najdemo tako na strani bančne industrije kot pri nadzornikih. Pri bankah so najpomembnejši vzroki naslednji (Rotovnik, 2009, str. 30):

- številne banke niso zagotavljale celovitega pregleda nad lastno izpostavljenostjo tveganjem, ker njihovo vodstvo ni imelo zadosti znanja ali izkušenj, da bi razumelo povezavo med temi tveganji. Prav tako nekatere banke niso imele popolnega pregleda nad svojim profilom tveganosti zaradi pomanjkljivih internih komunikacijskih poti;
- sistemi, politike in tehnike upravljanja tveganj so zaostajali za razvojem finančnih inovacij. V mnogih primerih politike za odobravanje novih izdelkov niso bile dovolj robustne oziroma je višjemu vodstvu primanjkovalo znanja za presojo tveganj, ki nastajajo pri vključevanju na nove trge ali pri implementaciji novih bančno-finančnih izdelkov.
- kultura upravljanja tveganj je bila v marsikateri banki prenizka, kar je negativno vplivalo na položaj funkcije upravljanja tveganj ter na proces sprejemanja odločitev o upravljanju tveganj;

- politike plačevanja in nagrajevanja so bile usmerjene v nagrajevanje na podlagi kratkoročnih poslovnih rezultatov zaposlenih, zaradi česar so bili ti zainteresirani za prevzem prevelikih tveganj;
- tveganja so bila pretežno podcenjena, deloma zaradi prevelike kompleksnosti izdelkov, deloma pa zaradi prevelikega zanašanja na preценjene bonitetne ocene zunanjih bonitetnih agencij;
- nekatere banke še niso bile dovolj zrele za uporabo metodologij upravljanja tveganj, ki jih je prinesel Basel II;
- obstoječe nadzorniške smernice niso bile ustrezno implementirane. Banke večinoma niso bile seznanjene s smernicami CEBS ali drugih nadzorniških institucij oziroma jih niso implementirale v celoti.

Znani finančni guru George Soros je za pojav krize okrivil ohlapno zakonodajo. Poleg tega krivi nadzornike, da ti niso uspeli omejiti kreditne ekspanzije. Baselski odbor kot poglavitne vzroke za težave bank ob nastopu finančne krize navaja (Šturm, 2009, str. 19):

- nepopolno razumevanje tveganj, povezanih s poslovanjem ter strukturiranimi kreditnimi instrumenti;
- neučinkovito načrtovanje kapitalskih potreb za zagotavljanje kapitalske ustreznosti na dolgi rok, zlasti v razmerah tržnih nihanj;
- prehitra rast nekaterih bančnih poslov, med katerimi navaja vlaganja v hipotekarne instrumente, pri katerih so se banke zanašale na ocene bonitetnih institucij;
- povečano kompleksnost finančnih instrumentov, ki je povzročila manjšo likvidnost trgov za instrumente.

Namen procesa izvajanja nadzora ni zgolj v zagotavljanju potrebnega obsega kapitala za pokrivanje tveganj, ki izhajajo iz poslovanja banke, temveč in predvsem vzpodbujanje bank za razvoj in uporabo postopkov upravljanja tveganj (tj. ugotavljanje, merjenje oziroma ocenjevanje, obvladovanje in spremljanje). Višina kapitala in kapitalske ustreznosti ne more in ne sme biti edino sredstvo za obvladovanje tveganj, ki jih banka prevzema v okviru svojega poslovanja. Okrepitev obvladovanja tveganj, kot so upoštevanje notranjih limitov, skrbno oblikovanje rezervacij, dokumentiranje poslovnih procesov in izboljšanje notranjih kontrol, so načini, ki jih morajo banke razvijati in uporabljati. S tega vidika kapital ne more biti nadomestilo za neustrezne kontrole in pomanjkljivosti ali celo neobstoječe procese upravljanja tveganj.

Vse hujša finančna in gospodarska kriza pa je Evropsko komisijo spodbudila, da je začela razmišljati o takojšnji reformi sistema nadzora finančnih trgov na ravni Evropske unije. V Evropski komisiji skušajo zagotoviti enake možnosti za vse banke in vzpostaviti zaupanje v finančne trge na splošno. Tudi zaradi tega je Evropska komisija podprla priporočila Larosierjeve skupine za čezmejni finančni nadzor. Le-ta je predlagala reformo sistema

finančnega nadzora v Evropski uniji do leta 2012, vendar so pritiski glede izpeljave skorajšnjih reform zelo veliki. Jacques de Larosiere, ki vodi skupino za čezmejni nadzor, ugotavlja, da je finančna regulacija v Evropski uniji prešibka, ter priporoča vzpostavitev dveh novih evropskih nadzornih teles: Evropskega sistema finančnih nadzornikov, ki bi spremljal dnevno delovanje bank in trgov, ter Evropskega sveta za sistemska tveganja (Taškar Beloglavec & Taškar, 2009, str. 60).

Komisija je izpostavila tudi predloge za sankcioniranje bank in bankirjev, ki ne spoštujejo pravil. Ukrepi vključujejo več preglednosti, reformo sistema nagrajevanja in zmanjšanje tveganj. Cilj ostrejšega nadzora nad finančnimi trgi je ponovna vzpostavitev zaupanja v finančne trge, saj je zaradi pomanjkanja zaupanja kreditna dejavnost med bankami, med bankami in podjetji ter posamezniki skorajda zamrla.

2.3 Kreditno tveganje

Kreditno tveganje je tveganje nastanka izgube, ki je posledica dolžnikove nezmožnosti, da zaradi katerega koli razloga ne izpolni svoje finančne pogodbene obveznosti v celoti (Banka Slovenije, 2007, str. 24). To je tveganje, da terjatve banke iz njenih naložb ne bodo plačane na dan dospelosti oziroma ne bodo plačane po njihovi celotni vrednosti. Kreditno tveganje je odvisno od negotovih okoliščin, povezanih s poslovanjem komitenta, ki jih mora banka spoznati.

Kreditno tveganje je prisotno v vsakem poslovanju. Pojavi se takrat, kadar plačilo ali obveznost, ki izhaja iz pogodbene obveznosti s strani nasprotne stranke, ni izpolnjeno, in obstaja verjetnost nastanka izgube iz naslova likvidnostnih težav ali morebitnega stečaja nasprotne stranke. Finančne institucije, kot so banke, investicijske družbe, zavarovalnice in kreditne institucije, so tipično izpostavljene kreditnemu tveganju, ki izvira iz dejavnosti posojanja denarja in trgovanja (Horcher, 2005, str. 103).

Premrl (2005, str. 30) kreditno tveganje opredeljuje kot tveganje izgube pri finančnih in nefinančnih pogodbah, ker nasprotna stran ne bo sposobna ali ne bo hotela pravočasno izpolniti svojih pogodbeno določenih obveznosti. Primer: banka odobri kredit stranki – prisotno je tveganje, da stranka ne bo v določenih rokih plačala dogovorjenih obresti in glavnice, ali podjetje izda obveznice – prisotno je tveganje, da podjetje ne bo izplačalo dogovorjenih kuponov v določenih rokih ter glavnice ob dospelosti.

Kreditno tveganje se pojavlja na vseh področjih bančnega poslovanja, kjer nastajajo tvegane aktivne bilančne postavke, ki obsegajo vse dospele in nedospele kredite vseh ročnosti, naložbe v vrednostne papirje in dolgoročne naložbe v kapital, eskontirane menice, terjatve iz finančnih najemov, terjatve iz izvedenih finančnih instrumentov, naložbe v naložbene nepremičnine, obračunane obresti, nadomestila in odpravnine ter terjatve za plačane

garancije, avale in druge prevzete obveznosti, vloge pri bankah ter druge postavke, ki jih je mogoče razporediti na posameznega dolžnika in so merjene po metodi odplačne vrednosti, nabavni vrednosti ali po pošteni vrednosti.

Kreditno tveganje zajema tudi tveganje koncentracije, ki predstavlja tveganje nastanka izgube v primeru prekomerne izpostavljenosti do posamezne osebe, skupine povezanih oseb in oseb, ki jih povezujejo skupni dejavniki tveganj kot npr. isti gospodarski sektor oz. geografsko področje ali istovrstni posli. Prav tako kreditno tveganje zajema tudi deželno tveganje, ki predstavlja tveganje nastanka izgube v primeru mednarodnega kreditiranja in je povezano z ekonomskim, socialnim in političnim okoljem dolžnikove države.

Banka mora upravljati s kreditnim tveganjem, in sicer v okviru celotnega kreditnega portfelja, kot tudi upravljati s tveganjem vsakega posameznega kredita ali transakcije. Učinkovito upravljanje s kreditnim tveganjem je kritična in pomembna komponenta, ki zagotavlja dolgoročno uspešnost vsake banke. Za večino bank so krediti najobsežnejši in najpogostejši vir kreditnega tveganja. Najpogostejši vzroki resnejših problemov, s katerimi se pogosto soočajo banke, so neposredno povezani s pomanjkanjem kreditnih standardov za posojilojemalce ali nasprotne stranke, slabo upravljanje kreditnega portfelja ali pomanjkljivo posvečanje pozornosti ekonomskim in drugim okoliščinam, ki lahko vodijo k poslabšanju kreditnega stanja nasprotne stranke.

2.3.1 Zagotavljanje ustreznih kontrol nad kreditnim tveganjem

Da bi banka zmanjšala kreditno tveganje, je treba v okviru kreditnega procesa vzpostaviti ustrezno kontrolno okolje:

- pridobiti dovolj informacij o stranki na podlagi:
 - dosedanjega poslovnega sodelovanja banke s stranko,
 - finančnih in drugih podatkov,
 - informacij o poslovanju iz okolja,
 - subjektivne ocene bančnega delavca na podlagi osebnih izkušenj.
- uskladiti namene naložb s poslovnimi politikami banke;
- natančno oceniti višino naložbe glede na dejanske potrebe in zmožnosti stranke ter glede na namen;
- pravilno določiti odplačilno dobo glede na uskladitev virov banke in vrsto oziroma namen naložbe, na podlagi strankinega denarnega toka;
- pravilno oceniti in stalno spremljati strankino kreditno in plačilno sposobnost, da bo lahko redno poravnala svoje obveznosti do banke;
- pridobiti ustrezno obliko in višino zavarovanja, vendar je pomembno, da banka upošteva, da se zavarovanje naložbe lahko uporablja kot zaščita proti nevračilu v primeru, da bi se

spremenile okoliščine, ki so bile znane ob odobritvi naložbe. V nobenem primeru zavarovanje ne sme nadomestiti ocen strankine kreditne sposobnosti.

Pri delovanju na področju kreditiranja mora banka skladno s pravili Baselskega odbora² upoštevati splošne standarde upravljanja s kreditnim tveganjem, predvsem pa naslednje usmeritve:

- razpršenost kreditnega portfelja med kreditojemalci, dejavnostmi, panogami in regijami ter vrstami izpostavljenosti;
- sistematično, stalno, skrbno in ažurno preverjanje vrednosti zavarovanj zaradi specifičnih izdelkov (lombardni, »margin« krediti, hipotekarni krediti);
- sistematično, skrbno presojanje sposobnosti komitentov (obstoječih in novih), stalno dograjevanje sistema bonitetnega ocenjevanja komitentov (predvsem v smislu dinamičnega spremljanja in ocenjevanja) in v okviru njihovega presojanja tudi vzpostavitev sistema zgodnjega odkrivanja morebitnih težav v poslovanju komitentov;
- selektivno odobravanje naložb, in sicer le bonitetno primernim partnerjem, oz. financiranje bonitetno primernih in preverljivih projektov z upoštevanjem kakovosti ponujenih zavarovanj (v smislu njihove dejanske operativnosti oz. likvidnosti ob morebitno potrebnem unovčevanju);
- izvajanje v praksi že uveljavljenih aktivnih pristopov pri obravnavi problematičnih strank in izterjavi zapadlih neplačanih terjatev;
- stalno kritično presojanje kadrovskih in organizacijskih vidikov izvajanja kreditnega procesa ter presojanje in dograjevanje delovnih in kontrolnih postopkov pri izvajanju kreditnega procesa, da bi se tako minimiziralo kreditno kot tudi operativna (in ostala) tveganja v tem segmentu delovanja.

2.3.2 Spremljanje in analiza kreditnega portfelja

Skladno s pravili Baselskega odbora mora imeti banka vzpostavljen sistem spremljanja posameznih kreditov. Banka mora razviti in vzpostaviti učinkovite postopke in informacijski sistem za nadzor nad kreditnimi pogoji posameznega kredita ter celotnim kreditnim portfeljem.

Banka mora redno izvajati analize kreditnega portfelja, vključno z ocenami prihodnjih trendov. Rezultate teh analiz mora banka upoštevati pri oblikovanju strategij in politik prevzemanja in upravljanja s kreditnim tveganjem ter ugotavljati njihovo ustreznost.

² Odbor je mednarodna skupina centralnih bank in regulatorjev s sedežem v uradu Banke za mednarodne poravnave v švicarskem Baslu, ki so jo leta 1974 ustanovili guvernerji centralnih bank držav članic G-10

Banka mora opredeliti merila za obravnavo dolžnika in/ali izpostavljenosti, ki zahteva podrobnejšo spremljavo. Take izpostavljenosti in/ali dolžnike mora banka redno pregledovati zaradi določitve načina njihove nadaljnje obravnave.

Če so merila za predajo izpostavljenosti iz prejšnjega odstavka izpolnjena, mora banka oceniti, ali je prestrukturiranje izpostavljenosti zadevnega dolžnika smiselno. V primeru, da je le-to smiselno, mora banka skladno z Zakonom o bančništvu oblikovati ustrezen načrt prestrukturiranja ter spremljati njegovo izvajanje in učinke.

Najpogostejše aktivnosti banke v okviru spremljave kreditnega portfelja:

- spremljava poravnavanja obveznosti stranke (od sklenitve pogodbe do dokončnega poplačila, opominjanje v primeru neporavnanih obveznosti v krajšem časovnem obdobju);
- vsebinska spremljava kreditnega portfelja (spremljanje o načrtovanem črpanju in odplačilu kredita ali morebitnem podaljšanju roka vračila, kar je povezano s postopki upravljanja z bilanco banke);
- spremljava izvajanja investicij in ugotavljanje učinkov (spremljava izvajanja investicije na terenu, spremljanje učinkov ...);
- spremljanje tekočega poslovanja stranke (spremljanje osnovnih in finančnih podatkov o poslovanju stranke, in sicer poslovni prihodki in odhodki, terjatve, finančne naložbe, kratkoročne in dolgoročne obveznosti, dejanski denarni tok ipd.).

Analiza kreditnega portfelja je pomembna za pravočasno zaznavanje sprememb v kakovosti posameznih segmentov portfelja. Banka mora izvajati redno spremljavo izpostavljenosti kreditnemu tveganju na nivoju portfelja, in sicer največkrat po:

- vrstah izdelkov,
- segmentih strank,
- bonitetnih skupinah strank,
- po panogah,
- regijah ipd.

Pri ocenjevanju kakovosti kreditov oziroma terjatev so pomembna še zavarovanja. Če ima banka velik del nezavarovanih terjatev, je po pričakovanju tudi odstotek oslabitve večji.

2.3.3 Ocenjevanje izgub iz kreditnih tveganj

Kreditno tveganje pomeni tveganje nastanka izgube zaradi neizpolnitve dolžnika do banke. Banka mora finančna sredstva in prevzete obveznosti po zunajbilančnih postavkah (zavarovanja) razvrstiti v skupine po tveganosti in oceniti višino izgub iz kreditnega tveganja,

kar z drugimi besedami pomeni oblikovanje oslabitev sredstev na nadomestljivo vrednost in oblikovanje rezervacij. Oslabitev finančnega sredstva je razlika med knjigovodsko in nadomestljivo vrednostjo³. Tako je na primer treba popravljati vrednosti terjatev, za katere obstaja verjetnost, da ne bodo poravnane, kar je še posebej pereče v časih finančne in gospodarske krize, v katerih se nahajamo. To vpliva na znižanje bonitetne ocene posojilojemalca, kar pa pomeni, da mora banka oblikovati dodatne oslabitve oziroma rezervacije.

Banka redno oblikuje oslabitve na dva načina: skupinsko in individualno. Rezervacije oz. oslabitve se skladno z Mednarodnimi standardi računovodskega poročanja (MSRP) oblikujejo za finančne instrumente, ki jih ima banka v posesti do zapadlosti, in jih vrednoti po odplačni vrednosti ter določene prevzete obveznosti po zunajbilančnih postavkah, kjer je kreditno tveganje podobno kot pri običajnem kreditnem razmerju (finančne garancije, avali, nekriti akreditivi).

Rezervacije oz. oslabitve je treba oblikovati v primerih, ko banka ocenjuje, da določenih finančnih instrumentov ne bo mogla unovčiti v skladu s pogodbenimi določbami in pri njih pričakuje izgubo. Obstajati morajo nepristranski dokazi o oslabitvi:

- pomembne finančne težave dolžnika;
- kršenje pogodbenih obveznosti s strani dolžnika (neplačilo obresti, glavnice);
- restrukturiranje finančnih sredstev zaradi finančnih težav dolžnika;
- verjetnost stečaja ali finančne reorganizacije dolžnika;
- negativne spremembe pri poravnavanju dolgov;
- poslabšanje lokalnih ali nacionalnih ekonomskih pogojev, ki vplivajo na poravnavanje finančnih sredstev.

Razvrščanje terjatev v skupine temelji na oceni sposobnosti dolžnika izpolnjevati obveznosti do banke ob dospelosti in kakovosti zavarovanja.

Tabela 3: Razvrščanje terjatev v bonitetne razrede in odstotek slabitev

Bonitetna ocena	Odstotek oslabitev	Vrsta terjatve
A	do 1	
B	več kot 1 in največ 15	
C	več kot 15 in največ 40	slabe terjatve
D	več kot 40 in manj kot 100	nedonosne
E	100	nedonosne

³ Nadomestljiva vrednost je opredeljena kot sedanja vrednost (diskontirana vrednost) pričakovanih prihodnjih denarnih tokov ob uporabi izvirne učinkovite obrestne mere.

Pri izračunu oslabitev in rezervacij pa lahko banka skladno s kriteriji Basel II upošteva tudi pričakovane denarne tokove iz unovčitve zavarovanj (prvovrstnih in primernih ter z zastavo premičnin in nepremičnin). Banka mora mesečno ocenjevati, ali obstajajo nepristranski dokazi, da je finančno sredstvo oslabiljeno. Prav tako mora banka spremljati tržno vrednost zavarovanja in ga ustrezno prevrednotiti vsaj enkrat na šest mesecev ali kadar koli ima razloge za sum, da je nastopilo znatno zmanjšanje njegove tržne vrednosti. Oslabitev finančnih sredstev, ki jih banka opravi skladno z MSRP, se izkažejo kot odhodek iz oslabitve v izkazu poslovnega izida.

V slovenskih bankah se je v zadnjih dveh letih močno poslabšal kreditni portfelj in delež slabih terjatev se povečuje. Gre za terjatve, ki se slabijo po več kot 40 odstotkih in jih banke razvrščajo v najslabša bonitetna razreda D in E. Banke že imajo in bodo imele težave, ker se poslabšuje boniteta podjetij. To pa se odraža na bilancah bank, in sicer v okviru oblikovanja oslabitev, preko večjih kapitalskih zahtev za kreditna tveganja in manjših prihodkih iz naslova odpravnin. Prav tako banke opažajo večjo izpostavljenost in slabšanje kreditnega portfelja v okviru posameznih panog, kot so predvsem gradbeništvo, finančne in zavarovalniške storitve (predvsem dejavnost holdingov), avtomobilske industrije, predelovalne dejavnosti, promet in skladiščenje.

2.4 Operativno tveganje

Načini komuniciranja, številne združitve in prevzemi, izredno povečanje obsega storitev in izdelkov, spremembe bančnih procesov in izdelkov, prenos nekaterih poslovnih funkcij na zunanje izvajalce ter povečana uporaba finančnih tehnik na eni strani zmanjšujejo kreditna in tržna tveganja, na drugi strani pa povečujejo operativno tveganje, kar nakazuje, da je treba slednjemu dati večji pomen. V bančnih krogih so se šele v zadnjih letih pričeli resneje ukvarjati z operativnim tveganjem, ki so mu pri svojem poslovanju izpostavljene prav vse banke. V podrobno ukvarjanje z operativnim tveganjem je bančnike prisililo več odmevnih škandalov, ki so dodobra pretresli finančne trge in v katerih so glavno vlogo odigrale (Slak, 2005, str. 93):

- pomanjkljive kontrole delovnih procesov,
- pomanjkljive kontrole dela zaposlenih,
- opravljanje nezdružljivih funkcij v eni osebi,
- nezadostno poznavanje poslovanja in/ali delovnega procesa,
- prikrivanje dejanskega stanja,
- prekoračitev danih pooblastil posameznikom,
- ponarejanje poročil in dokumentov,
- kraje ali poneverbe posameznikov ali organiziranih skupin (v banki ali zunaj banke).

Definicija, ki se uporablja za izračun minimalne kapitalske zahteve, opredeljuje, da je operativno tveganje opredeljeno kot tveganje izgub, ki so posledica goljufij, nedovoljenih dejanj oz. postopkov, napak, opustitev, neučinkovitosti, sistemskih napak in zunanjih dejavnikov oz. dogodkov. Definicija vključuje pravno tveganje, ne vključuje pa strateškega tveganja in tveganja izgube ugleda, vendar pa lahko realizacija operativnega tveganja vpliva na ugled banke in je torej njegova posledica. Operativno tveganje nima samo ene definicije, sodi pa med najpomembnejša bančna tveganja. Značilnost tega tveganja je, da v večini primerov nastopa skupaj z drugimi tveganji, npr. tržnim in kreditnim tveganjem, pa tudi likvidnostnim tveganjem.

Zakon o bančništvu (2006) operativno tveganje opredeljuje kot tveganje nastanka izgube, vključno s pravnim tveganjem, zaradi naslednjih okoliščin:

- neustreznosti ali nepravilnega izvajanja notranjih procesov,
- drugih nepravilnih ravnanj ljudi, ki spadajo v notranjo poslovno sfero pravne osebe,
- neustreznosti ali nepravilnega delovanja sistemov, ki spadajo v notranjo poslovno sfero osebe, ali
- zunanjih dogodkov ali dejanj.

Operativno tveganje vključuje tudi tveganje informacijske tehnologije, ki je tveganje izgube kot posledica neustrezne informacijske tehnologije in procesiranja predvsem z vidika obvladljivosti, dostopov, integralnosti, nadzora in neprekinjenosti.

Bistvene kategorije, ki vplivajo na operativno tveganje, so:

- ljudje: kultura, etika, motivacija, znanje, veščine ipd.
- procesi: sestava, izvedba, jasnost, ustreznost procesov in kontrol, postavitve ciljev, komunikacija,
- sistemi: primernost, varnost, razpoložljivost ipd.,
- okolje: neželene ali nepričakovane spremembe, kriminal, nesreče, izredni dogodki.

Če izhajamo iz navedene definicije operativnega tveganja, vidimo, da je operativnemu tveganju izpostavljeno praktično celotno poslovanje neke poslovne banke. Prav tako iz zgoraj navedene definicije izhaja, da so procesi ena izmed bistvenih elementov, ki vplivajo na operativno tveganje predvsem iz vidika njihove izvedbe, jasnosti, ustreznosti procesov in kontrol, postavitve ciljev in komunikacije.

Ker se bančni procesi in bančni izdelki, pa tudi zunanji dejavniki, izredno hitro spreminjajo, se banke spopadajo z vedno novimi tveganji. Kontrolne aktivnosti so del bančnega vsakdana, s katerimi banka zmanjšuje obstoječa tveganja, vendar pa je z razvojem vedno novih izdelkov in posledično spreminjanjem bančnih procesov obvladovanje operativnih tveganj vedno bolj

zahtevno, njihov obseg pa stalno narašča, pa tudi potreba po oblikovanju kapitalskih zahtev za operativno tveganje (Šturm, 2010, str. 34).

Za zmanjševanje operativnih tveganj je na voljo veliko načinov, med katerimi prevladujejo: vzpostavitev in prenova upravljanja z informacijsko tehnologijo, vzpostavitev in prenova celovitega sistema varovanja informacij, izboljšanje ali prenova poslovnih procesov, vzpostavitev in prenova sistema notranjih kontrol, izboljšanje notranjega upravljanja banke, zavarovanje, lastni kapital in zunanje izvajanje storitev (angl. *outsourcing*).

2.4.1 Okvir upravljanja z operativnim tveganjem

Enoten pristop pri upravljanju z operativnim tveganjem ne obstaja. Upravljanje z operativnim tveganjem je odvisno od številnih dejavnikov, kot sta velikost in razvitost banke ter narava in kompleksnost njenih dejavnosti.

Cilj upravljanja operativnega tveganja je zmanjšati pogostnosti in učinek možnih izgub. Sistem obvladovanja operativnega tveganja mora vsebovati ukrepe in pravila oziroma načrte izvajanja ukrepov za odpravo oziroma zmanjševanje operativnega tveganja. Temeljni cilj upravljanja z operativnim tveganjem je ugotavljanje realiziranega profila operativne tveganosti posameznih organizacijskih enot banke in banke kot celote ter aktivno načrtovanje in izvajanje ukrepov za zmanjševanje frekvence in resnosti škodnih dogodkov iz naslova operativnega tveganja in s tem izboljšanje profila operativne tveganosti oziroma zmanjševanje razlike med ciljnim in dejanskim profilom operativne tveganosti banke.

Moderni pristopi upravljanja z operativnim tveganjem so pretežno usmerjeni v razvijanje in izvajanje procesov identifikacije, ocenjevanja, spremljanja, obvladovanja ter kontroliranja operativnih tveganj. Imenujemo jih okvir upravljanja z operativnimi tveganji. Le-ta predstavlja temelj za usmerjeno upravljanje z operativnim tveganjem in omogoča banki sprejemati ukrepe na podlagi jasnejših prioritet pri upravljanju z operativnimi tveganji.

Okvir upravljanja z operativnim tveganjem predstavlja zbir načel in navodil, ki bankam omogoča identifikacijo, spremljanje in zmanjševanje operativnih tveganj, ki predstavljajo štiri korake v procesu upravljanja z operativnimi tveganji. Vsaka banka mora izdelati lasten okvir upravljanja z operativnimi tveganji.

V zvezi z operativnim tveganjem se najpogosteje uporablja pojem škodni dogodki iz naslova operativnih tveganj. To so dogodki, ki nastanejo zaradi pomanjkljivosti ali napak pri delovanju notranjih procesov, sistemov in ljudi ali zaradi zunanjih dejavnikov oz. dogodkov in imajo bruto vpliv na izkaz poslovnega izida.

Primeri možnih škodnih dogodkov:

- Notranja goljufija: poneverbe, nezakonite prisvojitve lastnine, neupoštevanje predpisov, zakona ali poslovne politike banke;
 - lažne transakcije (npr. beleženje nečesa, kar se ni zgodilo);
 - tatvine (zaposleni si prisvajajo sredstva komitentov);
 - ponarejanje listin (ki ima za posledico finančno izgubo);
 - namerno posredovanje napačnih podatkov.
- Zunanja goljufija: poneverbe, nezakonite prisvojitve lastnine, neupoštevanje zakona. V goljufijo je vključena vsaj ena oseba zunaj banke. Gre za:
 - rop/krajo in poneverbe;
 - škodo, nastalo zaradi vdora v informacijski sistem;
 - krajo zaupnih informacij.
- Izvedba procesov in upravljanje podatkov: izguba zaradi neuspelega procesiranja transakcij, napačnega poslovanja s stranko. Podrobneje gre za:
 - prekoračen rok ali odgovornost;
 - napačen vnos;
 - napačen prenos;
 - nepravilno upravljanje z zavarovalnimi instrumenti;
 - napačno vzdrževanje podatkov;
 - neizpolnitev obveznega poročanja;
 - manjkajoče pravne dokumente;
 - spor z dobavitelji storitev in pogodbenimi partnerji.
- Ravnanje v zvezi z varnostjo pri delu: nastanek izgube zaradi ravnanj, ki niso skladna s pravilniki o zaposlovanju in varstvu pri delu. Gre za:
 - odškodnino, plačana zaradi poškodbe pri delu (npr. delavec toži banko);
 - kompenzacijo v zvezi s prenehanjem delovnega razmerja.
- Stranke, izdelki in poslovna praksa: nastanek izgube zaradi nenamerne ali nepazljivega dejanja, zaradi katere strokovna obveznost do komitenta ni bila izpolnjena. Podrobneje, gre za:
 - razkritje informacij, ki ima za posledico finančno škodo;
 - zlorabo zaupnih informacij;
 - napake v izdelkih (posledica so povračila komitentom ipd.);
 - napake v internih modelih, ki vodijo do napačnih ocen tveganja,
 - spori s komitenti zaradi napačnega svetovanja.
- Škoda na premičnem in nepremičnem premoženju: izgubljena ali poškodovana so fizična – osnovna sredstva. Gre za:
 - škodo, nastalo na osnovnih sredstvih (okvare, poškodbe, izgube, manki ...);
 - škodo zaradi zunanjih dejavnikov (vandalizem, terorizem ...);
 - škodo, nastalo kot posledica naravnih katastrof (potres, povodenj ...).
- Poslovne motnje in izpadi sistemov: izguba, nastala zaradi prekinitve poslovanja ali napak pri delovanju informacijskega sistema. Podrobneje:

- napake strojne opreme;
- napake programske opreme;
- napake na telekomunikacijah;
- motnje zaradi primanjkljaja potrebnega materiala.

Kot najpogostejši so ugotovljeni naslednji vzroki škodnih dogodkov: zaposleni, organiziranost, procesi, zunanje okolje, informacijska tehnologija, varnost, stranke, izdelki, zakonodaja, projekti in naravne nesreče.

2.4.2 Ocenjevanje operativnega tveganja skozi poslovne procese

Eden temeljnih procesov sistematičnega upravljanja z operativnim tveganjem je proces identifikacije tveganj, ki se pojavljajo v sistemih, poslovnih procesih, aktivnostih in izdelkih bank. Z opredelitvijo poslovnih procesov ter pripadajočih aktivnosti banka zagotovi strukturirano identifikacijo in ocenjevanje potencialnega operativnega tveganja, kar je osnova za delovanje v smeri obvladovanja oziroma zmanjševanje tveganja. Opredelitev poslovnih procesov in ocenitev operativnega tveganja omogočata izdelavo potencialnega profila operativnega tveganja za posamezne procese za banko kot celoto.

Podrobnejše raziskave revizijske hiše Pricewaterhouse Coopers (PWC) dokazujejo, da uporaba procesnih pristopov povečuje večje možnosti obvladovanja tveganj, ki so jim banke izpostavljene, kajti le-te se pri vsaki poslovni aktivnosti izpostavljajo številnim bolj ali manj pomembnim tveganjem. Z namenom obvladljivosti in preglednosti je treba za vsako poslovni proces poznati najpomembnejša tveganja, ki so značilna zanj ter se obvladujejo s pripadajočimi notranjimi kontrolami oz. celotnim kontrolnim okoljem.

Pomemben pogoj za obvladovanje operativnih tveganj je popis vseh procesov poslovanja v banki, vključno s pripadajočim sistemom notranjih kontrol (Karnet, Podgoršek & Burazer, 2006, str. 39).

Poslovni procesi običajno prehajajo skozi različne organizacijske strukture banke, zato jih je treba opredeliti, zasledovati in ugotavljati, kje se začnejo in kje končajo, katere aktivnosti se v njih izvajajo, kdo vse pri njih sodeluje (Tkalec Goršek, 2008, str. 44).

Za zagotovitev celovitega pregleda nad vsemi področji poslovanja banke je treba opredeliti vse poslovne procese, ki se v banki izvajajo, ter aktivnosti, ki se izvajajo v okviru procesnih korakov. Šele z opredelitvijo procesov in pripadajočih aktivnosti lahko zagotovimo strukturirano identifikacijo in ocenjevanje potencialnega operativnega tveganja, ki mu je banka izpostavljena. Večino potencialne izpostavljenosti operativnemu tveganju, ki izhaja iz izvajanja poslovnih procesov, lahko banka opredeli in oceni. Pomembno je, da so poslovni procesi v bankah obravnavani z uporabo meril, kot so: celovitost, standardizacija, skladnost (z

drugimi procesi in z zakonodajo), obvladovanje, natančnost, pravočasnost, tehnična podprtost in nadzor.

Da bi zagotovila ustrezno obravnavo tveganja narave nizka frekvenca – velik vpliv, mora banka za preventivno poiskati tiste pomanjkljivosti v poslovnih procesih, ki lahko pripeljejo do realizacije večjih škod in posledično izgub iz operativnih tveganj, ki so močno povezane s kreditnim tveganjem. To zahteva, da se poudarijo ključne pomanjkljivosti bančnih procesov, izmerijo možne posledice realizacije tveganj ter najdejo učinkoviti načini njihovega obvladovanja. To pa lahko izvajajo le zaposleni, ki najbolj poznajo poslovni proces in njegove pomanjkljivosti.

Zaradi lažje identifikacije operativnega tveganja je treba poslovne procese posneti in jim določiti procesne korake. Banka mora opredeliti svoje ključne procese (processe pomembnejših poslovnih funkcij), ki služijo kot orodje za izpolnitev njenega poslanstva, ter jih razvrstiti z vidika izpostavljenosti operativnemu tveganju; tveganjem pri teh procesih mora nameniti posebno pozornost. V praksi mnoge organizacije, pa tudi banke, nimajo vzpostavljenega učinkovitega sistema dokumentiranega obvladovanja procesov poslovanja. Zato je pomembno, da ima banka popisane vse procese poslovanja, pri samem popisu pa je treba biti pozoren na identificiranje in vrednotenje notranjih kontrol. V okviru posameznega poslovnega procesa je za banko pomembno, da ima opredeljene ustrezne notranje kontrole, tako na organizacijskem kot aplikativnem nivoju, ter opredeljene odgovornosti za delovanje le-teh, ker drugače nihče ni odgovoren za njihovo delovanje. Kontrolne aktivnosti bi morale biti vzpostavljene tako, da bi omogočale ustrezno kontrolo sistema upravljanja z operativnim tveganjem. Vzpostavljene bi morale biti pri tistem identificiranem operativnem tveganju, kjer se ocenjuje, da lahko neugodno vpliva na doseganje ciljev banke. Banka mora prav tako zagotoviti, da so vsi novi izdelki, procesi in sistemi pred njihovo uvedbo v poslovanje ustrezno ocenjeni z vidika operativnega tveganja. Z vidika obvladovanja poslovnih procesov je primerno, da dokumentiranost poslovnih procesov zagotavlja celovit in transparenten vpogled v izvajanje poslovnih procesov, kar pomeni, da mora biti dokumentiranost poslovnega procesa zagotovljena za tržni oziroma komercialni del procesa (angl. *front office*) kot za zaledni del (angl. *back office*). Banka mora imeti zagotovljeno celovito dokumentiranost poslovnih procesov, pri čemer morajo biti vključene vse poslovne aktivnosti posameznega procesa, od začetka do konca.

Prav tako je treba vzpostaviti jasno skrbništvo nad poslovnimi procesi, in sicer nad tistimi, ki se odvijajo tako v komercialnem delu kot v zaledju, pri tem pa je treba opredeliti odgovornosti za celoten proces in ne le posamezne aktivnosti. Postopek ali delovni proces sestavlja niz med seboj odvisnih in povezanih aktivnosti. Tako delovni procesi kot aktivnosti, ki so glavna sestavina poslovnih in s tem delovnih procesov, opredeljujejo tudi poslovna pravila oziroma pravila obnašanja poslovnega sistema ter pomenijo predmet obravnave v smislu optimizacije in racionalizacije izvajanja. Poslovna aktivnost je lahko skupina ali

posamezen poslovni proces, oddelek, področje, divizija, podrejena družba. Osnovni namen razdelitve je, da se z njo zagotovi obvladljiv in celovit pregled nad banko v smislu identifikacije tveganj in njihovega obvladovanja.

Izjemno pomembni v procesih so mejniki v in med posameznimi procesi, kjer je potencialna izpostavljenost operativnemu tveganju največja. Mejniki, ki služijo za nadzor kakovosti izvajanja skupine aktivnosti ter nadzor doseganja želenih nalog in ciljev, so posebna skupina aktivnosti v poslovnem procesu, ki:

- zaznamuje konec določene skupine aktivnosti;
- pomenijo preskok izvajanja aktivnosti ali prenos informacij iz ene v drugo organizacijsko enoto.

Prav tako je za banko pomembno, da v okviru poslovnih procesov zagotovi zadostno ločevanje zadolžitev v procesu upravljanja s tveganji. Informacijska tehnologija pomeni ključno tehnologijo in ima pomembno vlogo pri informatizaciji poslovnih procesov, vendar se v veliko primerih dogaja, da avtomatizacija posameznih postopkov prinese negativne rezultate. Zato moramo poslovni proces najprej ugotoviti in razčleniti, šele na to pa informatizirati. Ker je večina poslovnih procesov oziroma poslovanje banke informatizirano, kakovost informacijske podpore bistveno vpliva na uspešnost poslovanja banke.

Pri identifikaciji operativnega tveganja je treba pri posameznem procesu predvideti možne škodne dogodke, pri ocenjevanju operativnega tveganja pa je tem škodnim dogodkom treba določiti pogostost nastanka in oceniti njihov negativni učinek na poslovanje. Pogostost škodnih dogodkov v okviru posameznega poslovnega procesa kaže na pomanjkljivosti kontrolnega okolja in posledično privede do nastanka izgub iz naslova operativnega tveganja. Identifikacija operativnega tveganja je ključnega pomena za razvoj učinkovitega sistema spremljanja in kontroliranja operativnega tveganja, zaradi sprememb v poslovnih procesih pa ta aktivnost ne sme biti enkratni dogodek, temveč ponavljajoči se proces. Pri tem mora banka upoštevati notranje in zunanje dejavnike, ki lahko neugodno vplivajo na doseganje ciljev.

Upravljanje s poslovnimi procesi banke je dobra osnova za reorganiziranje poslovanja ter sistematično in zato učinkovito upravljanje z vsemi vrstami tveganj.

3 POVEZANOST OPERATIVNEGA IN KREDITNEGA TVEGANJA

3.1 Razmejevanje tveganj

Zakaj je treba ločevati tveganje? Predvsem zaradi alokacije kapitala. Če so banke dolžne na eni strani zagotavljati namenski kapital po vrsti tveganj, morajo na drugi strani spremljati

svojo ranljivost, ločeno po vrsti tveganj. Razmejitve tveganj so potrebne tudi zato, da se ne seštevajo ogroženosti poslovanja in da se ne multiplicirajo kapitalske zahteve.

Nerealna bi bila pričakovanja nadzornikov bank, uprav in višjega vodstva v bankah, da bi bili lastniki procesov in strokovnjaki za upravljanje s tveganji sposobni v praksi dosledno ločiti vsa tveganja. Vsekakor pa je primerno v bančni praksi sprejeti načelo, da je potrebno prizadevanje za čim višjo stopnjo ločevanja tveganj, da se pridobi najbolj natančna slika ogroženosti banke in da se posledično zagotovi ustrezen obseg notranjega kapitala. Skladno z dobro bančno prakso je priporočljivo, da se tveganja ločujejo po vzrokih nastanka škodnih dogodkov, vedno pa je treba vzeti v zakup, da med tveganji obstajajo povezave, ki imajo različne vplive in učinke.

Precejšen izziv za vse, ki delajo na področju operativnega tveganja, pa tudi sicer, predstavlja ločevanje tega tveganja od drugih tveganj, predvsem od kreditnega tveganja. Operativno tveganje se npr. s kreditnim tveganjem v veliki meri prekriva, vendar je potrebno veliko znanja in izkušenj, da se opredeli, kdaj gre za eno in kdaj za drugo obliko tveganja.

3.2 Problematika ločevanja operativnega tveganja od kreditnega tveganja

Čisto operativno tveganje je tveganje, ki povzroči škodni dogodek, ki ni povezan s kreditnim ali tržnim tveganjem. Operativno tveganje je načeloma lahko opredeljeno le v primerih, ko škodni dogodek ni povezan s kreditnim in tržnim tveganjem.

Kreditno tveganje je v svojem izvirnem smislu tveganje izgube, ki nastane zaradi ekonomskih ali drugih razlogov, ki ob sklenitvi poslovnega razmerja komitenta z banko niso mogli biti znani.

Strokovnjaki zagovarjajo stališče, da pri ločevanju obeh tveganj ni relevanten končni vzrok izgube (ki je večinoma neplačilo ali nesolventnost kreditojemalca), ampak glaven vzrok tveganja (angl. *main risk driver*) izgube pred končnim dogodkom. Vzrok tveganja je namreč lažje klasificirati v kategorijo tveganja (Kobal, 2005, str. 35).

Dva pogosta primera prekrivanja operativnega in kreditnega tveganja:

- po definiciji bi morali biti vsi napačni postopki referentov v kreditnem procesu obravnavani kot operativno tveganje. Ali torej vsi napačni postopki v kreditnem postopku tvorijo operativno tveganje? Pritrdilen odgovor na gornje vprašanje bi povzročil, da bi morali skoraj vse izgube iz kreditnega tveganja obravnavati kot operativno tveganje; potrebna bi bila torej popolna rekonstrukcija baz podatkov o izgubah iz kreditnega tveganja ...;

- prevara je škodni dogodek iz operativnega tveganja. Ali vsi škodni dogodki iz naslova prevare v kreditnem procesu tvorijo izgubo iz operativnega tveganja?

Škodne dogodke, ki jih ne moremo razložiti skladno z definicijo kreditnega tveganja, je nujno potrebno analizirati v povezavi s pojavnimi oblikami operativnega tveganja in seveda njihovimi vzroki.

Škodni dogodek iz kreditnega tveganja (odpis neizterjanega dela terjatve banke) nastopi, ko komitent ne more poplačati dolga, morda tudi v celoti in ne le »preseženi« del limita. Analiza mora pokazati, ali je glavni vzrok škodnega dogodka operativno tveganje (odobren previsok limit) ali kreditno (spremenjene okoliščine v zvezi z dolžnikovo plačilno sposobnostjo).

Pri tem predstavljajo večji izziv t. i. »slabi krediti«, to so naložbe, pri katerih obstaja večja verjetnost, da ne bodo s strani dolžnikov nikoli poplačane. Banke potencialne izgube za slabe kredite večinoma vodijo pod postavko »kreditno tveganje«, čeprav je iz podrobne analize posameznih neplačnikov velikokrat mogoče ugotoviti, da pravzaprav gre za izgube in s tem škodne dogodke iz operativnega tveganja. Veliko je primerov, ko so bile že ob sami odobritvi kredita narejene napake (večinoma sicer nenamerne), tako da so že na začetku podani indici, da kredit z veliko verjetnostjo ne bo poplačan. Kasnejši pregledi teh kreditov (npr. s strani notranje ali zunanje revizije ter Banke Slovenije) nato potrdijo tipične vzroke, ki dokažejo, da gre za operativna tveganja, kot so npr.:

- napačno ugotovljena kreditna sposobnost, spregledana prezadolženost dolžnika, uporaba neustreznega instrumenta zavarovanja (neunovčljivost, pravna negotovost ...), manjkajoča dokumentacija, nedelovanje in/ali nepoznavanje aplikacije za delo, napaka referenta kot posledica večjih pritiskov zaradi obilice dela, prekoračitev pooblastil za odobravanje kreditov, spregledana napaka s strani kreditnega odbora ipd.;
- v procesu kreditnega poslovanja lahko banka v koraku črpanja kredita sprosti sredstva na napačni račun, kar predstavlja pomembno operativno tveganje. Vzrok za nastalo škodo so lahko napake ljudi ali napake v sistemih. Verjetnost nastanka škodnega dogodka te vrste je odvisna od obstoječih kontrol, učinek pa je enak povprečni višini odobrenega kredita. Kombinacija verjetnosti in potencialne škode kaže pomembnost identificiranega operativnega tveganja.

V nadaljevanju so navedeni primeri povezave med operativnim in kreditnim tveganjem:

- Zloraba pooblastila za odobravanje izrednih limitov na transakcijskem računu: odobren previsok limit (vzrok). Škodni dogodek iz kreditnega tveganja (odpis neizterjanega dela terjatve banke) nastopi, ko komitent ne more poplačati dolga, morda tudi v celoti in ne le »preseženi« del limita. Analiza mora pokazati, ali je glavni vzrok škodnega dogodka operativno tveganje (odobren previsok limit) ali kreditno (spremenjene okoliščine v zvezi

z dolžnikovo plačilno sposobnostjo). Če upoštevamo dejstvo, da so limiti določeni v okviru kreditne politike na podlagi analiz in da je navodila treba spoštovati, potem, je glavni vzrok izgube v tem primeru operativno tveganje.

- Predložitev ponarejenih bančnih in drugih dokumentov (npr. stranka, ki je najela kredit, ne poravnava obveznosti in je ni mogoče izslediti): gre za primer zavestne zunanje goljufije, saj je stranka predložila ponarejene osebne dokumente in ponaredila tudi podpis na kreditni pogodbi, kar kljub skrbni identifikaciji ni bilo ugotovljeno. Izguba se v tem primeru pripiše operativnemu tveganju.
- Pomanjkljiva dokumentacija za zavarovanje kreditnega posla (posledično neuspešna izterjava): izguba iz kreditnega tveganja je v tem primeru posledica operativnega tveganja zaradi pomanjkljive zavarovalne dokumentacije oz. neustreznega upravljanja z zavarovanji.

Menim, da se med zapadlimi neplačanimi krediti, ki jih banke običajno vodijo v posebnih oddelkih, v pravni pisarni ali pa jih kot slabe terjatve prodajajo raznim podjetjem za izterjavo, skriva še veliko prikritega operativnega tveganja. Odkrivanje tako prikritih izgub zaradi neustreznega prikazovanja pod »kreditno tveganje« predstavlja velik izziv za banko.

4 KAPITALSKA USTREZNOST BANKE

Eno temeljnih načel upravljanja s tveganji, povzetih po baselskem kapitalnem sporazumu, je zagotavljanje kapitalne ustreznosti glede na obseg in vrsto tveganj. V zvezi s tem morajo banke izračunavati in zagotavljati regulatorni kapital po treh temeljnih vrstah tveganj: za tržna, kreditna in operativna tveganja. Pri tem pa morajo imeti razčiščen pogled na posamezne vrste tveganja, sicer jim ne bi uspelo preudarno pretehtati potrebe po dejansko potrebnem notranjem kapitalu glede na zahtevani regulatorni kapital (Kobal, 2005, str. 34). Kapital banke mora biti vedno najmanj enak seštevku kapitalskih zahtev za kreditno, tržna in operativno tveganje oziroma mora biti najmanj enak minimalnemu kapitalu banke.

V nadaljevanju je predstavljen teoretičen vidik in vpliv upravljanja bančnih tveganj na kapital in kapitalno ustreznost banke.

4.1 Kapitalsko tveganje

Kapitalsko tveganje se nanaša na neustrezno sestavno kapitala glede na obseg in način poslovanja ali težave, s katerimi se sooča banka pri pridobivanju svežega kapitala, še posebno ob potrebi po hitrem povečanju ali ob neugodnih pogojih v poslovnem okolju (Banka Slovenije, 2007, str. 37).

Banka mora pri svojem poslovanju stalno razpolagati z ustrezno višino kapitala z namenom zavarovanja sredstev svojih vlagateljev in investorjev. Ustrezna kapitalna osnova

predstavlja varnostno rezervo za različne vrste tveganj, ki jim je banka izpostavljena pri svojem poslovanju. Banke morajo razpolagati s kapitalom, ki ustreza njihovi tveganosti in poslovni strategiji.

Naloga vodstva banke je, da z zagotavljanjem ustrezne višine in strukture kapitala, višine kapitalskega količnika ter z ustreznim upravljanjem s kapitalom skrbi za zaupanje v varnost in stabilnost banke, hkrati pa tudi za ustrezno kapitalsko donosnost delničarjev.

Rezerva v kapitalu oziroma v kapitalski ustreznosti je v banki pogosto celo zaželeni bodisi iz konkurenčnih ali operativnih razlogov. Banka, ki ima rezervo v kapitalu, je običajno deležna boljše ocene s strani bonitetnih agencij, kar ji omogoča dostop do cenejših virov na kapitalnem trgu. Običajno nihanje ima za posledico nihanje kapitalne ustreznosti, pri čemer lahko padec kapitala pod regulatorni minimum pripelje do nezaželenih ukrepov nadzornika in poslovnih partnerjev. Ne nazadnje pa lahko rezerva v kapitalu v neugodnih tržnih razmerah začasno odloži potrebo po dokapitalizaciji in banko reši pred morebitnimi dragimi poslovnimi potezami.

Med elementi, ki najbolj vplivajo na kapitalsko tveganje banke, se izpostavljajo:

- Lastniška struktura banke
Lastniška struktura banke je pomembna predvsem z vidika zagotavljanja stabilnosti banke. Večinski lastnik banke naj bi bil finančno močan in zmožen v primeru kapitalskih problemov banko tudi dokapitalizirati. Pomembno je, da ima lastnik izdelano jasno strategijo o namenih kapitalne naložbe v banki in odgovornost za dividendno politiko. Lastniška struktura mora zagotavljati stabilnost banke.
- Struktura in kakovost kapitala
Sestavine kapitala lahko imajo različne oblike, dospelosti in stopnje tveganja. Običajno imajo sestavine kapitala vse ali kombinacijo treh pomembnih lastnosti: stalnost, razpoložljivost za pokrivanje izgub banke ter pravno podrejenost pravicam vlagateljev in drugih upnikov.
- Dostopnost kapitala
Stabilna in rastoča banka bi morala z zadržanimi dobički redno povečevati kapitalno osnovo. Zadržani dobički omogočajo rast in ohranjajo konkurenčnost banke. Notranja dokapitalizacija pa ni vedno zadostna za načrtovano rast banke. Velike, kapitalno močne banke se lahko dokapitalizirajo na kapitalnem trgu, dolžniškem ali lastniškem, manjše banke pa se običajno kapitalno opirajo na morebitno matično banko ali večinskega delničarja, pri čemer je vprašanje, ali imajo obstoječi lastniki sploh interes povečevati svoj kapitalski vložek. Banka mora realno oceniti razpoložljivost virov za morebitno dokapitalizacijo in v skladu z njo voditi poslovno strategijo. Možnosti dokapitalizacije banke so:

- dokapitalizacija s strani obstoječih delničarjev;
- morebitna nova izdaja delnic;
- povečanje kapitala s podrejenim dolgom in hibridnimi instrumenti.
- Ocena višine kapitalske ustreznosti
Zagotavljanje kapitala nad regulatorno predpisanim minimumom je le začetek ocenjevanja kapitalske ustreznosti. Presežek kapitala nad kapitalskimi zahtevami še ne zagotavlja zadostne kapitalske ustreznosti banke, saj je le-to treba ocenjevati glede na vsa tveganja, ki jih banka prevzema, prakso upravljanja tveganj, obstoječi in načrtovani obseg in vrsto dejavnosti banke, poslovni izid in dividendno politiko, kakovost vodstva in značilnosti poslovnega okolja banke.

4.2 Kapitalske zahteve

Kapitalska ustreznost banke se meri z razmerjem med kapitalom banke in seštevkom kapitalskih zahtev za kreditno, tržna in operativna tveganja. Kapitalska zahteva je izračunana višina kapitala, ki ga mora imeti banka, da zadosti zahtevam regulatorja. S samim izračunom kapitalske zahteve se banka skuša približati pravi ravni oziroma potrebni ravni kapitala, ki ga potrebuje za pokritje izpostavljenosti tveganju. Banka mora imeti vsak trenutek tako količino kapitala, da lahko z njo pokrije tveganja, ki jim je izpostavljena. V skladu s predpisi pa mora banka zagotoviti kapital za kreditno, tržna in operativna tveganja. Ker pa je banka pri poslovanju izpostavljena tudi drugim tveganjem, kot so obrestno tveganje v bančni knjigi, likvidnostno tveganje, tveganje koncentracije, strateško tveganje in tveganje ugleda, se od bank pričakuje, da vzdržujejo kapitalsko ustreznost nad regulatorno predpisanim minimumom.

Banka mora za namen zagotavljanja ustreznega kapitala banke za vsako tveganje imeti dovolj kapitala, kar pomeni, da mora izračunavati naslednje kapitalske zahteve:

- za kreditna tveganja;
- za operativna tveganja;
- za tržna tveganja;
- za obrestno tveganje iz bančne knjige;
- za likvidnostno tveganje;
- za valutno tveganje;
- za tveganje koncentracije;
- za druga pomembna tveganja.

V naslednji točki predstavljam pristope za izračun kapitalskih zahtev za kreditno in operativno tveganje, ki sta v nalogi v povezavi s kreditnim procesom posebej izpostavljeni.

4.2.1 Kapitalske zahteve za kreditna tveganja

Banka mora za izračun tveganjem prilagojenih zneskov izpostavljenosti uporabiti standardiziran pristop ali pristop na podlagi notranjih bonitetnih sistemov:

- standardizirani pristop k merjenju kreditnega tveganja predstavlja najenostavnejšega izmed pristopov, ki jih banke lahko uporabljajo za določitev kapitalskih zahtev za kreditno tveganje. Izračun kapitalskih zahtev za kreditno tveganje po standardiziranem pristopu je z vidika kapitalskih vzpodbud za banke najmanj ugoden, je pa izračun kapitalskih zahtev po tem pristopu najenostavnejši, čemur botruje njegova široka uporaba v bankah po vsem svetu. Kapitalske zahteve, izračunane na podlagi standardiziranega pristopa, naj bi vsebovale premijo za tveganje v primerjavi s tistimi, ki temeljijo na internih ratingih. Standardizirani pristop temelji na:
 - določitvi vrednosti izpostavljenosti;
 - uporabi uteži za tehtanje tveganj;
 - uporabi zunanje bonitetne ocene za določitev kreditne kakovosti.
- pristop na podlagi notranjih bonitetnih sistemov, če za uporabo tega pristopa dobi dovoljenje Banke Slovenije. Banke, ki uporabljajo takšen pristop, aktivno upravljajo s kreditnim portfeljem, kar jim omogoča večjo konkurenčnost, vzpostavitev boljših politik za določanje cen kreditov in natančnejšo alokacijo kapitala. V svojem okolju veljajo te banke za bolj kredibilne, saj je uporaba naprednejših pristopov pogojena z izpolnjevanjem številnih pogojev, ki so preverjeni s strani nadzornikov. Banke, ki uporabljajo notranje bonitetne sisteme, bolj učinkovito merijo in obvladujejo svoja tveganja ter imajo v sistem spremljanja tveganj vgrajene učinkovitejše notranje kontrole.

Ob predpostavki, da se je banka zaradi enostavnosti izračuna kapitalskih zahtev odločila za uporabo standardiziranega postopka za merjenje kreditnega tveganja, je kapitalska zahteva za kreditno tveganje izračunana v višini 8 % vsote tveganjem prilagojenih zneskov izpostavljenosti.

Ta pristop pa kljub temu ni tako enostaven, kot se zdi, saj je pri izračunu kapitalske zahteve za kreditno tveganje treba upoštevati pomembnejša pravila, in sicer (Papež, 2008, str. 40):

- banka mora vsako svojo izpostavljenost razvrstiti v kategorijo izpostavljenosti (do države in centralnih bank, do regionalne ali lokalne ravni države, do podjetij, do fizičnih oseb, do institucij, izpostavljenosti, odvisne od zavarovanja, izpostavljenosti do zapadlih postavk, regulatorno zelo tvegane izpostavljenosti ipd.);
- znesek izpostavljenosti za vsako kategorijo se izračuna tako, da se vsaki kategoriji izpostavljenosti določi utež tveganja, ki je odvisna tudi od stopnje kreditne kakovosti. Izbor uteži je odvisen od:
 - kategorije izpostavljenosti, v katero je razvrščena ta izpostavljenost,
 - kreditne kakovosti izpostavljenosti.

- vrednost uteži je od 0 % do 150 % vrednosti izpostavljenosti, če gre za regulatorno zelo tvegane postavke. Npr. terjatve do podjetij brez zunanje bonitetne ocene se lahko tehtajo z utežjo 100 %, pri čemer lahko pristojni regulator določi višjo utež, če je verjetnost neplačila, izračunana na osnovi dejanskih podatkov o neplačilih nerangiranih podjetij, v državi relativno visoka;
- kategorije, ki so zavarovane s primernimi oblikami kreditnega zavarovanja, ki predstavlja način zmanjševanja kreditnega tveganja.

Bankam je z novim kapitalskim sporazumom dana možnost zniževanja potrebnega kapitala s pomočjo uporabe zavarovanj po pogojih Basla II in zakonodaje, ki omogoča ustvarjanje večjih prihrankov kapitala in kapitalske ustreznosti. Banka lahko upošteva samo kreditna zavarovanja, ki izpolnjujejo naslednje pogoje:

- so primerna za zmanjšanje kreditnega tveganja,
- ustrezajo minimalnim zahtevam glede njihove uresničitve, kot so:
 - pravna gotovost v zvezi z izvršljivostjo instrumenta zavarovanja;
 - nizka povezava kreditne kakovosti dolžnika in vrednosti zavarovanja;
 - izdelana strategija glede uporabe zavarovanj kot del splošne strategije upravljanja s kreditnim tveganjem;
 - osredotočenost na kakovost terjatve, ki se zavaruje, in ne zgolj na zavarovanje;
 - redno prevrednotenje zavarovanja in spremljanje nezavarovane izpostavljenosti;
 - jasne politike in postopki upravljanja z instrumenti zavarovanja;
 - obstoj sistemov za spremljanje stanja zavarovanj;
 - obvladovanje koncentracijskega tveganja, povezanega z izdajatelji ali lastniki instrumentov zavarovanja, in
 - tveganje rokovne neusklajenosti terjatev in instrumenta zavarovanja.

Stvarna kreditna zavarovanja so primerna za zmanjšanje kreditnega tveganja:

- če so likvidna in
- če je njihova vrednost v času stabilna, tako da zagotavlja zadostno gotovost glede poplačila.

Izračun učinkov kreditnih zavarovanj za zmanjšanje kreditnega tveganja mora odražati njihovo sedanjo vrednost, pričakovane spremembe te vrednosti v času trajanja zavarovanja ter druge lastnosti teh zavarovanj. Sistematično urejena zavarovanja imajo za banko dodatne pozitivne učinke; tudi če je obseg primernih zavarovanj majhen in bistveno ne prispeva k znižanju kapitalskih zahtev, prispeva k celoviti ureditvi področja zavarovanj v banki (Papež, 2008, str. 40).

Ker večina slovenskih podjetij nima zunanjih bonitetnih ocen priznanih bonitetnih agencij, je za slovenske banke smotrno sklepati in spremljati predvsem naslednje vrste zavarovanj, ki ob izpolnjenih minimalnih zahtevah lahko prinašajo prihranke v kapitalu:

- zastava nepremičnin (poslovne nepremičnine v državah podpisnicah evropskega gospodarskega prostora in stanovanjske ne glede na lokacijo); banka lahko upošteva zavarovanje z nepremičninami, če razpolaga z naslednjo dokumentacijo:
 - cenitveno poročilo neodvisnega ocenjevalca nepremičnin, pri tem pa mora biti ocena vrednosti nepremičnine v celoti izdelana v skladu z mednarodnimi standardi ocenjevanja vrednosti;
 - neposredno izvršljiv notarski zapis o zavarovanju z vknjižbo hipoteke na zastavljeni nepremičnini;
 - pravnomočni sklep sodišča o dovolitvi vpisa hipoteke, saj zastavna pravica nastane šele z vknjižbo, ne pa že s sklenitvijo sporazuma v obliki notarskega zapisa;
 - ažuren zemljiškoknjižni izpisek;
 - zavarovalno polico za nepremičnino, vinkulirano v korist banke,
 - banka mora pri izračunu vrednosti zastavljene nepremičnine upoštevati le tisti del vrednosti zavarovanja z nepremičnino, ki ostane po odbitku zneskov vseh obveznosti (hipotek), katerih izpolnitev je zavarovana z isto nepremičnino in so pri tej nepremičnini vpisane z boljšim vrstnim redom. Banka mora težiti, da je vpisana na prvo mesto.
- garancije in poročstva držav;
- garancije bank;
- zastava depozita; skladno s sklepom o kreditnih zavarovanjih preostala zapadlost zavarovanja s finančnim premoženjem ne sme biti krajša kot preostala zapadlost izpostavljenosti. Ta zahteva je lahko problematična predvsem pri zastavi bančnih vlog, saj je v praksi namreč logika varčevalcev in kreditojemalcev različna. Varčevalci svoja sredstva raje vežejo na krajši rok, da bi v primeru potrebe z njimi čim prej razpolagali, kreditojemalci pa želijo svoje kreditne obveznosti odplačevati na daljši rok ob nižji mesečni obveznosti. Tako je na primer kreditojemalec za najem dolgoročnega kredita pripravljen zastaviti kratkoročni depozit, ker pač z dolgoročnim ne razpolaga.
- zastava obveznic, ki so jih izdale enote centralnih držav ali centralne banke;
- banke sprejemajo tudi druge vrste zavarovanj, ki pa z vidika Basla II niso prvovrstna in ne omogočajo zniževanja kapitalskih zahtev, npr.:
 - Menica – menica je vrednosti papir, ki je lahko plačilno sredstvo, kreditni inštrument in služi kot zavarovanje obveznosti. Če banka pridobi menico, to pomeni, da dobi od svojega dolžnika obljubo, da mu bo ta kasneje plačal dolg. Kot oblika zavarovanja denarnih obveznosti lahko menica vsebuje samo podpis dolžnika, tj. bianco menica. Dolžnik poleg podpisane bianco menice banki predloži še menično izjavo, s katero pooblašča banko za unovčenje menice. Skladno z Zakonom o bančništvu ter podrednimi akti zavarovanje kredita z bianco menico ni prvovrstno, niti primerno zavarovanje, vendar jih banke še vedno sprejemajo kot sredstvo za zavarovanje,

kljub tveganjem, ki jih menica prinaša. Banka lahko namreč unovči menico do zneska, kot ga dopušča kritje na računu meničnega dolžnika. Dolžnik lahko izda menico v zavarovanje v višjem znesku, kot lahko pokrije. Tako se lahko menični upnik poplača le do višine kritja na dolžnikovem računu. Tudi če po plačilnem dnevu pride do dodatnih prilivov na dolžnikov račun, to ne pomeni dopolnitve izpolnitve menične obveznosti samo po sebi, pač pa mora upnik za to vložiti predlog za izvršbo na podlagi menice kot verodostojne listine na pristojno sodišče.

- Cesija ali odstop terjatev – s cesijo ali odstopom terjatev se prenese terjatev na novega upnika. Odstopnik prevzemniku jamči za resničnost in obstoj odstopljene terjatve. Pri tem pa obstaja tveganje, če dolžnik ne razpolaga z obvestilom oz. informacijo o odstopu terjatve, lahko veljavno izpolni svojo obveznost staremu upniku in je s tem prost svoje obveznosti, banka pa posledično izgubi možnost poplačila kredita iz naslova zavarovanja z odstopom terjatev. Če zavarovanje kredita ne temelji na odstopu konkretnih terjatev (vrednost, zapadlost) oz. zavarovanje temelji na pogojnih terjativah, brez ustrezne verjetnosti nastanka poslovnega dogodka, se posledično povečuje tveganje nezmožnosti uporabe tovrstnega zavarovanja za poplačilo terjatve, ki izhaja iz kreditnega posla.
- prav tako lahko banka dodeli nižjo utež tveganja nezapadli izpostavljenosti, če je zanj oblikovala slabitev ali rezervacijo v znesku, ki ni nižji od 20 % njene bruto vrednosti.

4.2.2 Kapitalske zahteve za operativna tveganja

Kapitalska zahteva za operativna tveganja je opredeljena v prvem stebri Basla II in je dopolnjena z regulativnim nadzorom kot drugim stebrom. Ne glede na enotno višino kapitalske zahteve za operativno tveganje, ki je 12 % celotnega zakonsko zahtevanega kapitala, se dejanska zahteva za posamezno banko izračuna po eni izmed treh metod ali pristopov, ki se med seboj razlikujejo po kompleksnosti izračuna in občutljivosti merjenja tveganj. Ločijo pa se trije pristopi:

- enostavni pristop: primeren je za manjše banke z enostavnimi poslovnimi aktivnostmi, nikakor pa ne za velike in mednarodno aktivne banke. Za njegovo uporabo ni treba izpolnjevati kakšnih posebnih kriterijev, vsekakor pa morajo upoštevati načela upravljanja z operativnimi tveganji, ki jih je izdal Baselski odbor za reguliranje bank in nadzorne prakse. Zahtevani kapital, izračunan po enostavnem pristopu, je višji kot pri ostalih pristopih, zato naj bi bile banke motivirane za uporabo kompleksnejših pristopov in s tem zmanjšale zahtevani kapital za operativna tveganja;
- standardizirani pristop: banke morajo izpolnjevati določene splošne in specifične kriterije in dodatne zahteve s strani nacionalnih nadzornikov. Banka mora razvrstiti poslovna področja glede na svoje značilnosti, celotna kapitalska zahteva pa je izračunana kot vsota delnih kapitalskih zahtev po posameznih poslovnih področjih. Pri standardiziranem pristopu banke mapirajo svoje aktivnosti v osmih standardnih poslovnih področjih. Na

osnovi bruto prihodkov posameznega področja se ta pomnoži s fiksnim odstotkom, ki je določen za vsako področje posebej in znaša od 12–18 %. Skladno s kriteriji mora banka imeti dokumentiran proces upravljanja in nadzora nad operativnim tveganjem, kar pomeni, da imajo za to izdelano strategijo, in sicer da:

- vodstvo aktivno nadzoruje proces upravljanja z operativnim tveganjem;
 - se upravi, višjemu vodstvu in srednjemu managementu redno poroča o pomembnih podatkih v zvezi z operativnim tveganjem;
 - notranji revizorji redno pregledujejo proces upravljanja s tveganji in metodologijo merjenja tveganj;
 - je vzpostavljen ustrezen sistem poročanja o tveganjih;
 - banka sistematično zbira podatke;
 - minimalno (triletno) obdobje opazovanja poslovanja pred uporabo načina v regulatorne namene.
- napredni pristop: temelji na meri tveganja, ki jo generira notranji sistem identifikacije in merjenja operativnega tveganja banke. Je najbolj občutljiv pri izračunavanju kapitalskih zahtev za operativna tveganja, saj izračun temelji na internih metodah merjenja operativnih tveganj. Banka mora izpolnjevati določene kvalitativne in kvantitativne kriterije, uporablja pa se lahko le z izrecno odobritvijo bančnih nadzornih oblasti.

Po sedaj znanih podatkih se nobena slovenska banka še ni odločila za napredni pristop za upravljanje z operativnimi tveganji. Prav tako se standardizirani način po informativnih izračunih v bankah v Sloveniji ni izkazal za finančno ugodnega, saj glede na različne odstotke beta ni zahteval bistveno nižje minimalne vsote alociranega kapitala za področje operativnega tveganja.

Zaradi sorazmerno majhnega obsega poslovanja je za namen naloge izbran enostavni pristop za izračun kapitalskih zahtev za operativna tveganja. Kapitalska zahteva za operativno tveganje, izračunana po enostavnem pristopu, je enaka ustreznemu odstotku od triletnega povprečja zneska čistih obrestnih in neobrestnih prihodkov.

4.3 Količnik kapitalske ustreznosti

Količnik kapitalske ustreznosti je razmerje med regulatornim kapitalom in tveganju prilagojeno aktivo. Glede na osnovno regulatorno zahtevo po kapitalu, ki jo mora banka izpolnjevati, mora biti količnik kapitalske ustreznosti najmanj 8 %. To pomeni, da mora banka imeti rezerviranih osem enot kapitala na sto enot tveganju prilagojene aktive.

Kapitalska ustreznost banke se meri z razmerjem med kapitalom in seštevkom kapitalskih zahtev za kreditno, tržna in operativno tveganje.

V okviru kapitalske ustreznosti je treba:

- spremljati gibanje količnika kapitalske ustreznosti v času in ga primerjati z bančnim sistemom ter proučevati v odvisnosti od gibanja kapitala oz. seštevka kapitalskih zahtev za posamezna tveganja;
- analizirati spremembe v višini kapitala oz. kapitalskih zahtev za posamezna tveganja;
- spremljati spremembe v strukturi kapitala (dodatni/temeljni kapital);
- ocenjevati, ali presežek kapitala nad regulatornim minimumom zadošča za pokritje ostalih tveganj banke (brez predpisane kapitalske zahteve).

Količnik kapitalske ustreznosti ter kapitalska zahteva izražata, kakšno višino kapitala potrebuje banka za svoje delovanje. Sam količnik kapitalske ustreznosti je enostavna mera kapitaliziranosti banke, ki omogoča primerjavo med bankami, medtem ko kapitalska zahteva pove višino zahtevanega kapitala, ki je potrebna za pokrivanje tveganj, ne omogoča neposredne primerjave o kapitaliziranosti banke.

4.4 Kapital banke in njegova optimizacija

Poslovanje banke je odvisno od višine kapitala. Banka mora razpolagati z ustreznim kapitalom glede na obseg in vrsto poslov, ki jih opravlja, ter tveganji, ki iz njih izhajajo. Z njegovim vplačilom se vzpostavijo materialne možnosti banke za njeno poslovanje. Ker je poslovanje banke izpostavljeno različnim tveganjem, je kapital poleg vira financiranja tudi vir za pokrivanje nepričakovanih izgub, saj je glavno sredstvo, ki banki zagotavlja zaščito proti raznim vrstam tveganj (kreditnim, tržnim, operativnim, likvidnostnim ...) in ji tako omogoča stabilno poslovanje. Ker je kapital dragocena in relativno omejena dobrina, je njegovo pravilno upravljanje za banko zelo pomembno. Ekonomski problem upravljanja kapitala se kaže v optimalni alokaciji kapitala, ki zahteva, da se kapital razporedi na tista področja, ki ob danem tveganju prinašajo maksimalen donos oziroma ob danem donosu najnižje tveganje. Poleg ekonomske alokacije mora banka upoštevati tudi regulatorne omejitve in jih optimalno izkoristiti, da uporablja najcenejši vir kapitala (dodatni kapital I, dodatni kapital II, temeljni kapital) (Tkalec Goršek, 2008, str. 48).

Kapital banke se izračuna kot vsota temeljnega kapitala, dodatnega kapitala I in dodatnega kapitala II, pri čemer je treba upoštevati odbitne postavke:

- odbitne postavke, ki se odštevajo od posameznih kategorij kapitala;
- razmerja med posameznimi kategorijami oziroma sestavinami kapitala;
- namen posameznih kategorij kapitala.

Temeljni kapital in dodatni kapital I se lahko uporabita za izpolnjevanje kapitalskih zahtev za kreditna, operativna in tržna tveganja. Dodatni kapital II se lahko uporabi samo za izpolnjevanje kapitalskih zahtev za tržna tveganja.

Najpomembnejše odbitne postavke od kapitala skladno z določbami zakonodaje so:

- lastne delnice, ki imajo značilnost temeljnega kapitala,
- neopredmetena dolgoročna sredstva banke,
- čista izguba poslovnega leta oz. izguba med letom,
- druge postavke.

Regulatorne omejitve zagotavljajo, da se zaradi povečanja izpostavljenosti tveganjem povečuje temeljni kapital. Če gre za povečanje kreditnega tveganja, se bo moral najbolj povečevati temeljni kapital, če pa se bo povečevalo tržno tveganje, bo najbolj optimalno povečanje dodatnega kapitala II. Povečevanje temeljnega kapitala za banko pomeni drag vir, katerega poraba mora biti pod skrbnim nadzorom regulatorjev. Zato je za banko zelo pomembna optimizacija kapitala, tako da ga je potrebno čim manj za različne poslovne aktivnosti.

Kapital banke je v splošnem namenjen za pokrivanje nepričakovanih izgub. Za pričakovane izgube lahko banka vnaprej oblikuje rezervacije, katerih višina je odvisna od višine ocenjene pričakovane izgube oziroma od verjetnosti neplačila in ocenjene višine izgube ob neplačilu (Torkar, 2008, str. 63). Vrednost kapitala se torej posredno znižuje preko oblikovanja oslabitev oz. rezervacij, ki jih mora banka oblikovati pri strankah z zamudo in za katere obstaja verjetnost, da ne bodo poravnane in kjer zavarovanje ne zadošča za pokrivanje celotne izpostavljenosti banke do stranke.

Zaradi pomembnosti kapitala in njegovih stroškov je pomembno, da je alokacija kapitala v splošnem čim bolj optimalna v okviru poslovnih procesov ali poslovnih področjih, ki s svojim delovanjem prispevajo k celotni izpostavljenosti tveganjem. Optimalno ravnotežje med kapitalom in izpostavljenostjo pomembnim tveganjem lahko banka v okviru procesa ustreznega kapitala doseže z boljšim upravljanjem tveganj in učinkovitim kontrolnim okoljem, ki vpliva na obvladovanje posameznih vrst tveganj. Lastniki banke so motivirani, da so kar najbolj vključeni v poslovno odločanje in upravljanje banke ter da je njihovo spremljanje v obliki nadzora kar najbolj učinkovito. S svojim udejstvovanjem pripomorejo, da se kapital banke ne razporeja na posle, ki niso primerno tvegani ob pričakovanem donosu. Lastniki bi morali skrbeti, da je v banki upravljanje njihovega kapitala optimalno, ker bo le tako njihova naložba v banko prinašala ob sprejemljivem tveganju najboljši donos. Strategija banke mora upoštevati in hkrati določa želeni donos lastnikov in izpostavljenost tveganjem, ki jo določajo posli, ki zagotavljajo donos. Maksimiranje donosnosti zahteva, da vloženi kapital zasluži največji mogoči dobiček. Dobičkonosni posli prinašajo tudi tveganost, ki zaradi svoje

nepričakovane izgube zahtevajo tudi dodatno alokacijo kapitala. Banka mora tako v vsakem trenutku optimirati zaslužek na enoto kapitala in porabo kapitala za pokrivanje nepričakovanih izgub. To pomeni, da se s samo strategijo poslovanja določa tudi potreba po kapitalu.

Cilj upravljanja s kapitalom je na eni strani zagotoviti zadosten obseg kapitala, ki zagotavlja zaupanje v varnost in stabilnost banke, na drugi strani pa doseči dovolj veliko kapitalsko donosnost za zadovoljitev pričakovanj delničarjev. Da se zagotovi optimalna alokacija kapitala je treba pravilno oceniti, koliko posamezno poslovno področje ali proces prispeva k celotni izpostavljenosti tveganjem in s tem k celotni kapitalski zahtevi banke. Torej, določanje kapitalske zahteve je odvisno od tveganja, ki mu je posamezen posel izpostavljen, pri tem pa je pomembno, da je kapital alociran pravilno, ker če ni, se lahko zgodi, da posel, ki je preveč tvegan, odteguje kapital drugim poslom, kar posledično lahko povzroči, da je cena kapitala nepotrebno višja (Torkar, 2008, str. 49). Ko banka nepravilno upravlja tveganja in kapital na nekem področju ali v okviru posameznega procesa in ko regulator zahteva dvig splošne ravni kapitala, le-to povzroči, da se podraži kapital in sama alokacija ni več optimalna. Banka bi morala biti že zaradi tega dejstva spodbujena, da vzpostavi dobro upravljanje tveganj in da regulator od nje ne bi zahteval povečanje kapitala.

Banke bodo morale v prihodnje upoštevati strožje kapitalske zahteve. Skladno z dogovorom G-20, da je treba povečati moč in odpornost bank (s tem, da bi imele več kapitalskih rezerv, ki bi bile tudi kakovostnejše) ter preprečiti ponovitev zdajšnje krize. Baselski odbor za bančni nadzor je že predstavil predloge novih kapitalskih zahtev. Predlogi so odgovori na težave, ki jih je kriza razkrila pri regulativi, nadzoru in upravljanju tveganj v globalnem bančništvu.

Predvidena so strožja merila o tem, kaj je mogoče upoštevati za prvovrstno premoženje in uvrstiti v temeljni kapital, s čimer naj bi okrepili kakovost kapitalske osnove bank. Medtem ko je bilo denimo doslej 15 odstotkov temeljnega kapitala lahko iz hibridnega kapitala, bodo po novem kapital lahko sestavljale samo navadne delnice in zadržani dobički.

Novosti bodo tudi pri omejitvah izpostavljenosti banke do posameznih oseb ali skupin povezanih oseb ter izpostavljenosti banke v trgovanju z vrednostnimi papirji in izvedenimi finančnimi instrumenti. Strožje bodo zahteve, koliko kapitala morajo banke dajati na stran kot zaščito za težavne čase, ko bi lahko črpale iz teh rezerv; zato bodo morale banke v kapitalske rezerve nameniti več dobička ali pa se odločiti za dokapitalizacijo.

5 PRENOVA KREDITNEGA PROCESA

5.1 Kreditni proces

5.1.1 Kreditni proces skladno s priporočili Baselskega odbora za nadzor bank

Eden ključnih poslovnih procesov banke je kreditni proces. Gre za proces ustvarjanja vrednosti, ki se izvaja v več organizacijskih enotah banke – komercialnem delu, področju upravljanja s tveganji, spremljavi poslovanja, pravni službi in podobno. Proces v grobem sestavljajo naslednji koraki in aktivnosti:

- zbiranje dokumentacije o komitentu in njegovi plačilni sposobnosti,
- priprava kreditnega predloga,
- preveritev plačilne sposobnosti oziroma izdelava bonitetne ocene,
- pravni pregled zavarovanj,
- odobritev kredita s strani pristojnih organov,
- priprava pogodbene dokumentacije,
- črpanje in spremljava kredita.

Skladno s priporočili Baselskega odbora za nadzor bank morajo banke za učinkovito upravljanje z operativnimi tveganji delovati znotraj dobro definiranih kriterijev odobravanja kreditov. Banke morajo imeti vzpostavljen kreditni proces, ki se odraža v naslednjih pomembnejših izhodiščih:

- vzpostavitev jasnih, dobro definiranih kriterijev kreditiranja je zlasti pomembno v okviru faze odobravanja kreditov. Kriteriji morajo določati, kdo je sposoben kreditojemalec ter do kakšne višine mu je kredit lahko odobren;
- pridobiti zadostne informacije, ki banki omogočajo oceniti in določiti dejanski profil tveganosti kreditojemalca ali nasprotne stranke. Odvisno od vrste kreditne izpostavljenosti in narave kreditnega posla je zlasti pomembno:
 - namen kredita in vir poplačila kredita;
 - trenutni profil tveganosti (vključno z vrsto tveganja in celotno izpostavljenostjo tveganju) kreditojemalca ali nasprotne stranke in njegova občutljivost glede ekonomskega in tržnega razvoja;
 - kreditojemalčeva trenutna in zgodovinska sposobnost vračila kredita, ki temelji na zgodovinskih podatkih in prihodnjih projekcijah denarnih tokov ob upoštevanju različnih scenarijev;
 - za kreditiranje pravnih oseb je pomemben poslovni položaj kreditojemalca glede na celoten trg ter hkrati v okviru njegove panoge oblika organiziranosti podjetja glede

na odgovornost oziroma na strukturo lastništva, vrednost podjetja, velikost podjetja, kapitalске, upravljaljske, poslovne in druge povezave;

- predlagana oblika in pogoji kredita s strani kreditojemalca, vključno z upoštevanjem bodočega profila tveganosti kreditojemalca.

Kadar banka prvič odobrava stranki kredit, mora biti še posebej pozorna na ugled stranke in njeno pravno zmožnost poravnave morebitnih celotnih obveznosti. Po vzpostavitvi pogojev kreditiranja je za banko izredno pomembno, da pridobi vse informacije, ki so potrebne za sprejetje odločitve o kreditiranju stranke. Te informacije hkrati služijo banki, da stranki skladno s svojo interno metodologijo za določanje bonitete dodeli bonitetno oceno. Banka mora vedeti, komu odobri kredit, zato mora vzpostaviti jasne strategije in politike, ki so osnova za preprečitev vzpostavitve razmerij s strankami, vključenimi v morebitne prevarantske in ostale kriminalne posle.

- V proces odobritve kredita je praviloma vključenih več zaposlenih, ki skladno z organizacijsko shemo banke delujejo v okviru različnih področij, in sicer: komercialna enota, zaledna enota oziroma podpora poslovnemu delu, enota upravljanja s tveganji, pravna služba. Pri tem je pomembno, da so v proces odobritve kredita enakovredno vključene vse organizacijske enote in zaposleni v okviru posamezne organizacijske enote z namenom, da je sprejeta ustrezna in jasna odločitev o odobritvi kredita.
- Banka mora skladno z definiranim procesom odobritve kredita zagotoviti jasne revizijske sledi, ki bodo dokazovale, da je bil proces odobritve kredita spoštovan skladno z internimi politikami in navodili ter predhodno dodeljenimi individualnimi ali kolektivnimi (odbor) pooblastili za odobritev kredita. Vzpostavljena morajo biti jasna navodila ter kriteriji za sprejem odločitev o odobritvi kredita in hkrati vzpostavljena individualna/kolektivna pooblastila, kdo lahko odobri kredit in/ali spremeni pogoje kreditnega posla.

5.1.2 Kreditni proces skladno z zahtevami slovenske zakonodaje

Skladno s Sklepom o upravljanju s tveganji⁴ mora banka vzpostaviti ustrezen kreditni proces, ki je ustrezen, če vključuje:

- proces odobritve kredita,
- proces spremljave kredita,
- proces zgodnjega odkrivanja povečanega kreditnega tveganja in
- proces razvrščanja dolžnika in/ali izpostavljenosti.

⁴ Uradni list 135/2006 z vključenimi spremembami.

Banka mora v okviru kreditnega procesa zagotoviti jasno razmejitev pristojnosti in nalog med enoto komercialnega poslovanja in enoto upravljanja s kreditnim tveganjem ter med enoto komercialnega poslovanja in zaledno službo, vključno z vodstvenimi ravni. Hkrati mora banka vzpostaviti jasno in dosledno organizacijsko strukturo odločanja o odobritvi kredita. Pojem kredit zajema vsak posel, pri katerem se pojavi kreditno tveganje.

S posamezno odločitvijo o odobritvi kredita se morata strinjati enota komercialnega poslovanja in enota upravljanja s kreditnim tveganjem, v nasprotnem primeru mora biti odločitev zagotovljena skladno z internimi pravili odločanja banke.

- Proces odobritve kredita

Banka mora pred odobritvijo kredita:

- oceniti in analizirati vse pomembne dejavnike, ki vplivajo na oceno tveganja dolžnika in/ali izpostavljenosti. Metodologija dodelitve ocene tveganja dolžnika in/ali izpostavljenosti mora upoštevati vrednost in zahtevnost posameznega kredita;
- kot primaren vir poplčila kredita mora banka upoštevati plačilno sposobnost dolžnika, pri čemer sprejeta zavarovanja predstavljajo sekundarni vir poplčila kredita;
- banka mora pred odobritvijo kredita oceniti vrednost in pravno veljavnost zavarovanja. Če je vrednost zavarovanja v veliki meri odvisna od finančnega stanja dajalca osebnega zavarovanja, ki je tretja oseba, mora banka oceniti tudi tveganje te osebe;
- banka mora vzpostaviti politiko sprejemljivih vrst zavarovanj in določiti metodologijo ocenjevanja vrednosti zavarovanja.

- Proces spremljave kredita

Proces spremljave kredita vključuje spremljavo posameznega kredita, dolžnika in zavarovanj. Banka mora po odobritvi kredita zagotoviti redno spremljanje izpolnjevanja pogojev, ki izhajajo iz kreditne pogodbe. V primeru namenskih kreditov mora banka zagotoviti spremljanje porabe odobrenih sredstev v dogovorjene namene.

Banka mora ves čas trajanja kredita spremljati poslovanje dolžnika, pri čemer upošteva tveganost zadevnega dolžnika in/ali izpostavljenosti. Banka mora zagotoviti spremljavo in ocenjevanje vrednosti ter pravne veljavnosti zavarovanja v ustreznih časovnih razmikih, ki so odvisni od vrste zavarovanja.

Če banka pridobi notranje ali zunanje informacije, ki nakazujejo na znatno povečanje tveganja dolžnika in/ali izpostavljenosti ter zavarovanja, jih mora nemudoma ponovno oceniti.

- Proces zgodnjega odkrivanja povečanega kreditnega tveganja

Banka mora vzpostaviti proces zgodnjega odkrivanja povečanega kreditnega tveganja, ki omogoča pravočasno ugotavljanje dolžnikov, ki izkazujejo povečano tveganje. Banka mora določiti ustrezne kvalitativne in kvantitativne kazalnike zgodnjega ugotavljanja povečanega kreditnega tveganja.

- Proces razvrščanja dolžnika in/ali izpostavljenosti

Za namen ocenjevanja kreditnega tveganja mora banka vzpostaviti ustrezen proces razvrščanja dolžnikov in/ali izpostavljenosti v bonitetne razrede in/ali skupine. Proces je ustrezen, če temelji na kvantitativnih in, kjer je mogoče, kvalitativnih merilih ter upošteva bistvene značilnosti posameznega dolžnika in/ali izpostavljenosti. Merila morajo zagotavljati jasno razvrščanje tveganj v ustrezne bonitetne razrede in/ali skupine.

Banka mora zagotoviti redno spremljanje in ugotavljanje primernosti procesa razvrščanja ter oblikovati oslabitve oziroma rezervacije v skladu z Mednarodnimi standardi računovodskega poročanja.

5.1.3 Najpogostejše napake kreditnega procesa

Večina problemov, s katerimi se soočajo banke, neposredno ali posredno izhajajo iz slabosti upravljanja s kreditnim tveganjem banke. V nadaljevanju so predstavljene najpogostejše napake, ki izhajajo izključno iz kreditnega procesa in jih v svojih strokovnih stališčih in priporočilih navaja Baselski odbor za nadzor bank:

- Slabo definirani procesi odobravanja in spremljave kreditov; odpisi in slabitve bank predstavljajo pomemben del izgub bank, katerim bi se lahko izognile, če bi imele dobro in jasno definirane notranje kreditne procese.
- Celovita kreditna ocena komitentov še vedno ostaja velik izziv za banke; tradicionalno kreditiranje, pritiski konkurence in rast njihovih dobičkov, pojav različnih tehnik sindikalnih kreditov, globalizacija finančnega trga, povečujejo se potrebe bank po pravočasnih makroekonomskih finančnih informacijah. Če te informacije niso pravočasne in zanesljive, banke niso sposobne izvesti ustreznih ekonomskih in finančnih analiz ter sprejmejo odločitve o odobritvi kredita na enostavnih indikatorjih kreditne kakovosti kreditotjemalcev, kar povečuje tveganja odobritve kreditov strankam, ki jim jih

v nasprotnem primeru ne bi odobrile, ter se na ta način povečuje obseg slabih kreditov v portfelju banke.

- Pomanjkljivo preizkušanje in ocenjevanje novih tehnik kreditiranja je naslednji pomemben problem. Osvojitve nepreizkušenih tehnik kreditiranja in na tej podlagi uvedba novih inovativnih finančnih instrumentov, še posebej tehnik, ki se razhajajo s tehnikami tradicionalnega kreditiranja, so povzročile resne probleme veliko bankam. Nove tehnike vnašajo negotovost glede njihove uspešnosti. Ta negotovost se odraža še v večjem konservatizmu pri ocenjevanju kreditne kakovosti. Npr. takšen primer izhaja iz uporabe pomanjkljivih modelov ocenjevanja plačilne sposobnosti strank na množičnem trgu v Združenih državah Amerike in nekaterih ostalih državah, ki je povzročila, da so bili krediti odobreni strankam, ki so bile dejansko plačilno nesposobne. To je bankam povzročilo velikanske kreditne izgube, ki so bile vzrok za nastanek finančne in gospodarske krize, v kateri se svet trenutno nahaja.
- Subjektivna odločitev o odobritvi kreditov s strani najvišjega vodstva bank; kar nekaj kreditnih problemov izhaja iz subjektivne odločitve najvišjega vodstva o odobritvi kreditov podjetjem, katerih lastniki so oz. z njimi sodelujejo, osebnim prijateljem ali osebam, ki hitro sprejemajo finančne odločitve, ipd.
- Pomanjkanje učinkovitega nadzora nad kreditnim procesom; mnogo bank še vedno nima razvitega učinkovitega nadzora nad kreditnim procesom. V velikih bankah se nadzor nad kreditnim tveganjem običajno izvaja tako, da je vzpostavljen oddelek analitikov, ki je neodvisen od komercialne enote, in podaja neodvisno oceno o kreditu, ki temelji na pridobljeni dokumentaciji, kot so: finančna poročila, kreditna analiza finančnih poročil, zagotovljena s strani strokovne službe, analiza in ocena kakovosti zavarovanj ipd. V manjših bankah je ta funkcija omejena in se izvaja s strani notranjih ali zunanjih revizorjev. Namen nadzora kreditnega procesa je predvsem v tem, da zagotavlja primeren in učinkovit pregled celotne dokumentacije ter odobritve kreditov, skladno z bančno politiko, in hkrati zagotavlja neodvisno mnenje brez možnosti vplivanja s strani posojilojemalca. Učinkovit kreditni nadzor ne pomaga samo pri odkrivanju nezavarovanih ali slabo zavarovanih kreditov, temveč hkrati preprečuje odobritev slabih kreditov, saj se komercialna enota, ki odobrava kredite, zaveda, da je njihovo delo predmet neodvisnih pregledov.
- Neustrezna spremljava kreditojemalcev in vrednosti zavarovanj; zelo pogost in pomemben vzrok nastanka povečanega kreditnega tveganja je ta, da banke periodično niso ali ne pridobivajo informacij o finančnem stanju kreditojemalcev in informacij o tržni vrednosti zavarovanj z namenom izvedbe ponovne ocene kakovosti kreditov, ki jih imajo zavedene v svojih evidencah, ter zadostnosti zavarovanj odobrenih kreditov. Mnogo bank je imelo izgube, ker niso pravočasno prepoznale znakov zmanjšanja kakovosti kreditov ter vrednosti zavarovanj in so zamudile priložnost pravočasne komunikacije s kreditojemalci in posledično zavarovanja svojih pozicij.
- Nevzpostavljenost kontrol za odkrivanje prevar, povezanih z odobravanjem kreditov; obstajajo primeri, ko skrbna bonitetna ocena stranke, finančna analiza ali nadzor nad

kreditojemalcem ni bila opravljena zaradi nevzpostavljenih kontrol nad tem delom kreditnega procesa, kar je pripeljalo do prevar in goljufij. Na primer: v bankah prihaja do primerov, ko zaradi pomanjkljivega kontrolnega sistema ni vzpostavljen nadzor nad postopki pridobivanja zavarovanj, kar pripelje do tega, da ceno premoženja niso izvedene s strani neodvisnih cenilcev, finančni izkazi strank niso revidirani ali ni izvedena skrbna analiza finančnih izkazov. To je še posebej pereče v primerih prevar in goljufij, ki so povzročene s strani zaposlenih komercialnega področja, zato je za banko pomembno, da ima vzpostavljen učinkovit oddelek kreditnega nadzora in neodvisne kontrole nad odobravanjem kreditov ter poskrbi, da kreditni referenti in ostali zaposleni nimajo neposrednih stikov s kreditojemalci.

- Neupoštevanje internih pravil kreditiranja banke; nekatere banke imajo vzpostavljene primerne kreditne pogoje in kriterije za odobritev kreditov, vendar jih ne upoštevajo (zaposleni ali poslovodstvo) ter podcenjujejo tveganja, ki izhajajo iz tako odobrenih kreditov.

5.2 Popis obstoječega kreditnega procesa

Za pristop k opisovanju poslovnih procesov je pomembno naslednje (Kovačič & Bosilj - Vukšič, 2005):

- vedno je treba razmisliti, kaj je tisto, kar sproži izvajanje procesa;
- vhodi: kaj, od kod, na kakšen način, v kakšni obliki in s kakšno vsebino prihaja v proces;
- izhodi oziroma rezultati, to so proizvodi, storitve, dokumenti, ki so rezultat izvajanja procesa;
- lastnik procesa;
- pripombe, predlogi za izboljšave procesov;
- priloge: dokumenti, ki se jih pri procesu uporablja.

V popis kreditnega procesa banke morajo biti vključena vsa področja, ki sodelujejo v okviru kreditnega procesa, in sicer se v okviru kreditnega procesa najpogosteje omenjajo naslednja področja:

- področje poslovanja s pravnimi osebami (komercialna enota ali angl. *front office*), ki je razdeljeno na poslovanje s podjetji in poslovanje s prebivalstvom;
- področje spremljave poslovanja (zaledna enota ali angl. *back office*);
- področje upravljanja s kreditnim tveganjem, ki vključuje tudi področje bilančnih analiz;
- pravno področje;
- kreditni odbor, ki je kolektivni organ odločanja in je pristojen za odločanje o posameznem kreditu pravnih oseb nad določenim zneskom.

Večje banke imajo v okviru kreditnega procesa vzpostavljen še oddelek kreditni nadzor, ki neodvisno od komercialne enote izvaja nadzor nad odobravanjem kreditov, vendar v nalogi ta oddelek ni posebej izpostavljen, ker je predlog izboljšanja kreditnega procesa prilagojen obstoječim kadrovskim virom.

Za popis obstoječega poslovnega procesa se priporoča uporaba naslednjega vprašalnika:

Slika 7: Predloga za opisovanje posameznih procesov

PROCES:	
POSTOPEK/AKTIVNOST: Zaporedna številka in naziv postopka/aktivnosti:	
Izvajalec: Vloga izvajalca v poslovnem procesu:	
1.Vhod:	Kaj, od kod, na kakšen način, v kakšni obliki in s kakšno vsebino prihaja v postopek ali aktivnost:
2.Opis:	Kaj se izvede v tem postopku ali aktivnosti, v katerem koraku oziroma aktivnosti znotraj postopka, s pomočjo katerih podatkov ali orodij ... Opis obstoječih poslovnih pravil, navodil ali omejitev izvajanja:
3.Izhod:	Kaj izhaja iz obravnavanega postopka ali aktivnosti, v kakšni obliki in s kakšno vsebino, kam in kako se posreduje:
4.Vrednotenje:	Obseg transakcij, kot so: število obdelanih poslovnih partnerjev, pogodb, naročil, ... Terminski vidiki: čas izvajanja postopka ali aktivnosti (minimalni, maksimalni), število izvajalcev, neposredni stroški:
5.Pripombe/izboljšave/ukrepi:	Pripombe in ostali komentarji na izvajanje postopka ali aktivnosti ter predlogi za izboljšanje učinkovitosti in uspešnosti izvedbe, predlog ukrepov za zagotovitev izboljšav:
6.Priloge:	Izpolnjeni dokumenti, obrazci, računalniški izpisi, ki vsebinsko opredeljujejo in dopolnjujejo prikaz postopka ali aktivnosti:

Vir: A. Kovačič & V. Bosilj - Vukšić, *Management poslovnih procesov*, 2005, str. 362.

Popis mora biti učinkovit (da ne bo podvajanja popisov za različne namene) in primerljiv med poslovnimi področji. Zato ne more biti prepuščen samostojnemu izvajanju posameznih organizacijskih delov, ampak mora biti ustrezno voden. Pri popisu je za namen kasnejšega ocenjevanja in obvladovanja tveganj smiselno nameniti posebno pozornost identificiranju in vrednotenju notranjih kontrol. Popis procesov ne bi smel trajati dolgo. Organizacije, ki menijo, da so s popisom procesov naredile vse, se krepko motijo. To je šele začetek upravljanja poslovnih procesov (Spany, 2008, str. 16).

Pri popisu kreditnega procesa so bili smiselno uporabljeni projektni koraki, vendar se glede na velikost banke in morebitno omejenost kadrovskih virov popis procesov lahko organizira v obliki delovne skupine, v katero so vključeni zaposleni posameznega področja, ki sodeluje pri izvedbi kreditnega procesa.

5.2.1 Metodologija popisa poslovnih procesov

Opisovanje poslovnih procesov je lahko precej kompleksno, nepregledno in tako za analitika kot uporabnika (izvajalca) procesa pogosto dvoumno in neprecizno. Zlasti je ta problem še posebej izražen pri prenovi poslovnih procesov (Kovačič & Bosilj Vukšić, 2005, str. 177).

Za uspešno izvedbo popisa poslovnih procesov in modeliranja je priporočljivo, da se prvotno opredeli:

- metodologija – kako se lotiti popisa poslovnih procesov,
- metoda – načini, s katerimi pridemo do podatkov:
 - izvajanje delavnic;
 - izvajanje strukturiranih intervjujev;
 - pregledovanje dokumentacije;
 - uporaba modelov najboljše prakse;
 - simulacija.
- tehnike – prikazi oz. izrisi poslovnih procesov v okviru poslovnega modeliranja:
 - procesni diagrami poteka (angl. *flow charts*);
 - diagrami toka podatkov;
 - tehnika eEPC diagramov;
 - petrijeve mreže;
 - business Process Diagram.
- orodja – računalniški programi za poslovno modeliranje in predstavljajo modele grafično:
 - Optima;
 - ARIS;
 - iGrafx;
 - Visio.

K popisu in prenovi vseh ključnih poslovnih procesov je priporočljivo pristopiti z vsemi značilnostmi vodenja projekta, ciljev, terminov, posamezni faz ali korakov.

Zaradi preprostosti, razumljivosti in upoštevanja vseh potrebnih korakov za izvedbo učinkovitega popisa vseh poslovnih procesov z namenom njihove prenove je banka kot osnovo uporabila metodologijo, ki jo uporablja Ekonomska fakulteta Ljubljana in katere ključne koraki so predstavljeni v nadaljevanju:

- priprava:
 - zagotovitev podpore vodstva;
 - pregled poslovne strategije in priložnosti za prenovo in informatizacijo.
- vzpostavitev projekta:
 - načrtovanje projekta;
 - oblikovanje projektne skupine;
 - organiziranje delavnic.
- modeliranje in analiziranje obstoječih procesov:
 - modeliranje obstoječih procesov (AS-IS modeli);
 - potrjevanje in verifikiranje modelov;
 - simulacija;
 - analiziranje;
 - iskanje ozkih grl.
- preoblikovanje procesov:
 - oblikovanje predlogov modelov (procesni, organizacijski, informatizacija);
 - usklajevanje;
 - določitev lastnikov procesov.
- izvedba prenove
 - izvedba sprememb v organizaciji in procesih;
 - razvoj/nakup informacijskih rešitev;
 - management sprememb;
 - izobraževanje.
- merjenje in stalno izboljševanje procesov
 - stalno spremljanje, merjenje procesov;
 - stalno izboljševanje procesov.

Za namen naloge, konkretno izvedbo popisa ter izdelavo modela kreditnega procesa banke, je bila na osnovi različnih dobrih praks, predstavljenih v proučevanih strokovnih člankih, nekoliko prilagojena in poenostavljena predhodno predstavljena metodologija pristopa k popisu in modeliranju poslovnih procesov, ki je predstavljena v nadaljevanju.

Metodologija je v osnovi pripravljena za optimizacijo vseh ključnih poslovnih procesov banke, vendar se skladno z namenom naloge uporablja izključno za dokumentiranje kreditnega procesa.

Metodologija popisa kreditnega procesa banke določa naslednje faze:

Prva faza (organizacijski ukrepi):

- podpora uprave banke, ki prevzame funkcijo sponzorja; predstavitev prednosti prenove obstoječega kreditnega procesa vodstvu ter pridobiti podporo vodstva, ki prevzame funkcijo sponzorja, čeprav izvedba popisa in prenove kreditnega procesa ne bo izvedena kot projekt. Sponzor je oseba, ki si želi, da se projekt uresniči, da se doseže namenski cilj, in ki ima odgovornost in moč nad ustreznimi organizacijskimi enotami, ki morajo v projektu sodelovati in ki bodo občutili posledice (Feliskini, 2004, str. 227).
- vzpostavitev delovne skupine in določitev vodje delovne skupine, ki jo sestavljajo zaposleni banke (brez zunanjih izvajalcev), ki sodelujejo kot poznavalci posameznega poslovnega področja v kreditnem procesu. Določen je vodja delovne skupine, ki koordinira delo članov skupine, vnaprej zagotovi dokumentacijo ter usmerja člane delovne skupine. Prisoten je še analitik, ki neposredno riše kreditni proces med samim sestankom članov delovne skupine.
- imenovanje lastnika kreditnega procesa, kar je težko, ker je banka mala (z vidika bilančne vsote in števila zaposlenih). Lastnik kreditnega procesa je direktor področja poslovanja s pravnimi osebami, ki je odgovoren za izvedbo kreditnega procesa v celoti. Prav tako je zadolžen, da sprejme odločitve, ki so potrebne, da lahko proces izdelave modela kreditnega procesa poteka tekoče. Če se uporabniki ne strinjajo o poteku procesa, poslovnih pravilih ali definiciji podatkovnih elementov, je njegova naloga, da se o tem odloči na osnovi posveta z vsemi sodelujočimi, pa tudi notranjo revizijo, ki je pomemben element kontrolnega okolja banke. Skladno z dobro prakso pa je priporočljivo, da je intervencij čim manj in to takrat, ko je zares nujno potrebno.
- vzpostavitev metodologije popisa kreditnega procesa in predstavitev njene vsebine članom delovne skupine,
- določitev uporabe diagrama poteka ter izbor orodja iGrafx; treba je opredeliti primerno orodje, s katerim se lahko zagotovi transparenten prikaz obstoječega kreditnega procesa ter predlog prenove procesa. Primerno je, da se uporabi več različnih tehnik prikaza procesa, in sicer z namenom proučevanja procesa z različnih izhodišč.

Druga faza (izvedba popisa in modeliranje kreditnega procesa):

- pridobitev razpoložljivih informacij o celotnem kreditnem procesu, ki bo predmet modeliranja; treba je poiskati vse razpoložljive podatke o kreditnem procesu na osnovi proučitve zakonsko predpisanih in internih aktov banke ter izvedba intervjujev. Najbolj

zanesljive podatke je mogoče pridobiti z neposredno komunikacijo z višjim vodstvom banke, ki je neposredno odgovorno za izvajanje kreditnega procesa, ter zaposlenimi, ki so neposredno odgovorni za izvedbo posameznih aktivnosti znotraj kreditnega procesa. Cilj te aktivnosti je predvsem pridobiti vse informacije o kreditnem procesu, npr. podatke o zaposlenih, delovnih nalogah, ki jih upravljajo, dokumentacijo, ki nastaja v okviru procesa, skratka vse, kar je potrebno za modeliranje kreditnega procesa;

- identificirati zaposlene, ki delujejo v okviru kreditnega procesa; vključeni zaposleni, ki neposredno sodelujejo v samem kreditnem procesu;
- izvesti intervjuje z zaposlenimi, ki izvajajo delovne aktivnosti v okviru kreditnega procesa; namen te faze je pridobiti čim več informacij o delovnih aktivnostih v okviru kreditnega procesa ter delovnih aktivnostih, ki jih izvajajo posamezni zaposleni. Treba je ugotoviti in natančno definirati vse delovne aktivnosti in postopke, ki se izvajajo v kreditnem procesu, kar je najlažje pridobiti s proučitvijo celotne dokumentacije in intervjuvanjem zaposlenih, ki neposredno izvajajo aktivnosti znotraj kreditnega procesa;
- pričeti z opisom kreditnega procesa; vse informacije, ki so bile pridobljene, morajo biti vključene v opis procesa;
- izdelava modela kreditnega procesa; k tej aktivnosti se pristopi po pridobitvi vseh informacij in dokumentiranju kreditnega procesa. Uporabi se tehnika in orodje, ki je bilo izbrano že v fazi organizacije izvedbe popisa kreditnega procesa. Izdela se izhodiščni model (angl. *As-Is*), ki je natančna slika dejanskega stanja.

Tretja faza (vrednotenje kreditnega procesa):

- analiza kreditnega procesa; kreditni proces se analizira tako glede pretoka dokumentov kot informacijskih tokov. Model »kot je« ali angl. *As-Is*, ki je bil izdelan v prejšnji fazi, se analizira in na njem izvede
- simulacija kreditnega procesa; simulacija izvajanja kreditnega procesa pokaže ozka grla, pomanjkljive notranje kontrole, obremenjenost virov, čas izvajanja procesa in stroške. Na osnovi izvedenih intervjujev in grafičnega prikaza kreditnega procesa so izpostavljena kritična mesta. Na podlagi analize in simulacije lahko banka pristopi k prenovi v smislu večje učinkovitosti, uspešnosti in minimiziranju kreditnih ter operativnih tveganj.

Četrta faza (izboljšava in prenova kreditnega procesa):

- Predlogi izboljšav kreditnega procesa: na podlagi simulacije in analize obstoječega kreditnega procesa lahko banka pristopi k prenovi procesa v smislu večje učinkovitosti in uspešnosti. Učinki predlaganih sprememb se lahko najprej preverijo na modelih prenove (model »kot naj bo« ali angl. *To-Be*). Modeli predloga procesa so izdelani na analitičnem nivoju ali na nivoju konkretnih izboljšav.
- Morebitna prilagoditev informacijske podpore.

Peta faza (uvredba prenovljenega kreditnega procesa v poslovanje):

- priprava načrta uvedbe v poslovanje: zahteva za sodelovanje z najvišjim vodstvom, srednjim vodstvom in zaposlenimi, ki neposredno sodelujejo v kreditnem procesu z namenom, da se zaposlene prepriča o prednostih, ki jih prinašajo prenovljeni procesi. Leti so izjemno pomembni za uspešno implementacijo procesa v poslovanje.
- vzpostavitev merljivih kriterijev za merjenje uspešnosti spremenjenega procesa: treba je zagotoviti ustrezne kriterije merjenja uspešnosti prenove, da se zagotovi delovanje procesa, kot je bilo načrtovano, in da proces dosega načrtovane cilje.

5.2.2 Izvedba popisa in analize kreditnega procesa

Namen popisa poslovnih procesov ni samo razumeti poslovni proces, prikazati uporabo tehnik in orodij za modeliranje, temveč tudi identificirati morebitna neskladja in pomanjkljivosti procesa ter na tej podlagi implementirati različne izboljšave procesa v smeri njegove optimizacije.

Cilj te faze je analizirati in dokumentirati delovanje obstoječega procesa. Najprej je treba ugotoviti, kakšno je dejansko stanje, kje prihaja do morebitnih problemov oz. zastojev. Največkrat se v tej fazi naredi podrobna analiza obstoječega procesa in na osnovi tega razvije podroben časovni in stroškovni model obstoječega procesa z namenom, da se v okviru tega modela izvaja simulacija, kako posamezne spremembe vplivajo na uspešnost obstoječega procesa. Analiza izvajanja delovnih procesov oziroma postopkov mora biti opravljena na osnovi obstoječih opisov izvajanja postopkov, pravilnikov in predpisov ter razgovorov z odgovornimi delavci, ki neposredno načrtujejo, vodijo pa tudi izvajajo posamezne postopke. Z njihovo pomočjo je na osnovi predstavitve obstoječih dokumentov opravljen posnetek stanja oziroma pregled postopkov, ki se izvajajo v posameznih organizacijah enotah, v posameznih poslovnih funkcijah in njihova povezava z ostalimi postopki.

Harmon (2003, str, 219) povzema naslednje najpomembnejše aktivnosti, ki se izvajajo v fazi analize procesa:

- intervjuvanje različnih udeležencev procesa z namenom pridobitve pomembnih podatkov o trajanju izvedbe procesa ter problemih, ki jih je treba odpraviti. V tej fazi se običajno pripravi prva verzija procesa, ki je dovolj razumljiv za identifikacijo ključnih aktivnosti in morebitnih nepravilnosti ter pomanjkljivosti procesa;
- dokumentiranje obstoječega procesa. Z uporabo tehnike procesnega diagrama (angl. *process diagrams*) se modelira verzija procesa. V primeru, da je proces obsežen, je treba pričeti z modeliranjem procesa na višjem nivoju, potem pa razviti ločene procesne diagrame za vsak podproces. To se ponavlja večkrat, in sicer do najnižjega nivoja aktivnosti oziroma do nivoja, kot je potrebno za prenovo poslovnega procesa. Namen ni

analizirati proces »kar tako«, temveč je namen pripraviti tako podroben proces, da se lahko takoj ugotovi, kaj je treba popraviti in izboljša poslovni proces;

- poimenovanje procesa, podprocesa, vhodov in izhodov iz procesa in aktivnosti;
- identifikacija nepravilnosti ali pomanjkljivosti v obstoječem procesu in njihovo dokumentiranje;
- določiti pomembne karakteristike vsake aktivnosti. Aktivnost opredeljuje najmanjši del procesa, ki ga nameravamo modelirati. Vsaka aktivnost potrebuje ime in pisni opis, da je vsakomur znana njena vsebina. Aktivnost je lahko izvedena s strani posameznika, avtomatizirana s pomočjo programske opreme ali izvajana v kombinaciji. Treba je analizirati, kaj se v okviru vsake posamezne aktivnosti izvaja ter kako se sprejemajo odločitve. Vse te informacije morajo biti zabeležene;
- razviti upravljavski proces (angl. *process management design*): managerski procesi vključujejo organizacijski, procesni in funkcijski vidik. Vključujejo tudi vzpostavitev ciljev in merjenje celotnih procesov kot tudi podprocesov in aktivnosti. Hkrati pa vključuje tudi merjenje in ocenjevanje nepravilnosti, ki se pojavijo v okviru procesa. Skratka, v okviru analize procesa je treba definirati, kdo je odgovoren za upravljanje vsakega izmed obstoječih podprocesov in aktivnosti.

Če se v okviru analize obstoječega procesa ugotovi, da so bile domneve nepravilne ali da obstajajo priložnosti za izboljšanje, ki niso bile prepoznane, je treba o vseh ugotovitvah seznaniti odgovorne osebe ter tiste, ki bodo v prihodnje zagotavljali izvedbo prenovljenega procesa, ter pridobiti njihovo odobritev. Če pomemben manager ne sprejme predloga, je namreč bolje, da se sooči z dejstvi ali se pripravi nov model predloga poslovnega procesa.

Za dobro modeliranje je pomembno poznavanje, kako opise procesov s strani njihovih izvajalcev pretvoriti v dobre modele, in sicer lahko prihaja do naslednjih težav (prirejeno po Kovačič & Bosilj Vukšić, 2005, str. 188):

- procesi v praksi niso opisani tako, da bi lahko na osnovi teh opisov pristopili k modeliranju, temveč se je treba do opisov procesov šele dokopati. Pri tem je najpogostejši način izvajanje intervjujev izvajalcev procesov, kar je lahko zelo zamudno, saj procesi večinoma potekajo skozi več organizacijskih enot;
- tipična težava pri intervjujih izvajalcev procesov je tudi, da mnogi težko ločijo delo v okviru nekega procesa od svojega drugega dela. Izvajalci tudi velikokrat težko presodijo, koliko časa potrebujejo za izvajanje aktivnosti, ali pa celo namenoma pretiravajo, da bi tako povečevali svoje delo.

V okviru posnetka kreditnega procesa so lahko zraven posamičnih intervjujev izvedeni tudi skupinski intervjuji z zaposlenimi, na osnovi katerih je mogoče nasprotujoča si mnenja sproti usklajevati. Na takih skupinskih srečanjih se sestanejo zaposleni, ki delujejo v okviru posameznega področja in izvajajo del aktivnosti v okviru kreditnega procesa. Na ta način se

izmenjajo pogledi o opredelitvah posameznih poslovnih pravil. Uporabniki morajo natančno določiti točke prehajanja posameznega poslovnega procesa iz ene organizacijske enote v drugo, ki predstavlja največkrat veliko operativno tveganje ter možnost nedelovanja ali celo odsotnost notranjih kontrol, ki bi ravno pri prehodih poslovnih procesih morale biti vzpostavljene.

Pred pristopom k popisu kreditnega procesa je treba proučiti vse važnejše predpise (zakonodajo, strategije, politike, delovna navodila ...), ki neposredno in posredno urejajo izvajanje kreditnega procesa.

Zakonodaja

V okviru izvedbe popisa kreditnega procesa banke, so bili proučeni naslednji pomembnejši predpisi in interni akti:

- Zakon o bančništvu (Z-Ban1);
- Sklep o upravljanju s tveganji in izvajanju procesa ocenjevanja ustreznega notranjega kapitala za banke in hranilnice;
- Sklep o ocenjevanju izgub iz kreditnega tveganja bank in hranilnic;
- Sklep o kreditnih zavarovanjih;
- Sklep o ocenjevanju izgub iz kreditnega tveganja bank in hranilnic;
- Sklep o veliki izpostavljenosti bank in hranilnic;
- Sklep o kapitalski ustreznosti bank in hranilnic;
- Sklep o izračunu kapitalskih zahtev za izračun kreditnih tveganj po standardiziranem pristopu.

Strategija prevzemanja in upravljanja s kreditnim tveganjem banke

Strategija določa osnovo za sprejemanje in upravljanje kreditnih tveganj v banki, ki vključuje:

- glavne cilje kreditnega delovanja banke in
- najpomembnejše usmeritve v zvezi z:
 - razpršenostjo kreditnega portfelja;
 - presojo kreditne sposobnosti komitentov;
 - uporabo zavarovanj/tehnike zmanjševanja kreditnih tveganj;
 - izbiro komitentov;
 - obravnavo problematičnih strank in
 - notranje kontrolne postopke na področju kreditnega tveganja.

Politika prevzemanja in upravljanja s kreditnim tveganjem banke

Politika določa posamezne usmeritve in pristope pri sprejemanju in upravljanju kreditnih tveganj z namenom izvajanja kreditnega procesa.

Pravilnik o ocenjevanju izgub iz kreditnega tveganja ter razvrščanju in ocenjevanju naložb banke

Pravilnik natančneje opredeljuje postopke in ukrepe za obvladovanje kreditnega tveganja v obdobju po sklenitvi posameznega posla, iz katerega za banko nastane tvegana aktivna bilančna ali zunajbilančna postavka. V skladu z zgoraj navedeno politiko banka ugotavlja in meri kreditno tveganje s pomočjo analiz podatkov o kakovosti kreditnega portfelja in o obsegu izpostavljenosti iz poslovanja, ki povzročajo kreditno tveganje. Pri tem še posebej upoštevajo podatke o:

- razpršenosti kreditnega portfelja oz. njegovi koncentraciji (do posameznih oseb, skupine povezanih oseb, posamezne panoge, geografske regije, posamezne države ...);
- razvrstitvi bilančne in zunajbilančne aktive banke;
- višini oslabitev posameznih terjatev;
- zamudah pri plačevanju ipd.

Politika določa, da mora banka sistematično in skrbno presoјati kreditno sposobnost komitentov z namenom selektivnega odobravanja naložb. Prav tako ima banka vzpostavljen in vpeljan sistem bonitetnega ocenjevanja komitentov z namenom dinamičnega spremljanja in ocenjevanja zgodnejšega odkrivanja potencialnih težav pri izpolnjevanju obveznosti do banke, z upoštevanjem kakovosti ponujenih zavarovanj. Bonitetno oceno izvaja bonitetni tehnolog, ki skrbi za interni bonitetni sistem banke, imenovan scoring, na osnovi katerega banka naredi bonitetno analizo stranke. Bonitetni tehnolog organizacijsko spada v področje upravljanja s tveganji banke in glavne naloge bonitetnega tehnologa so vzdrževanje metodologije za izdelavo bonitetne ocene in uvajanje novosti v interni sistem scoring ter skrb nad delovnimi postopki in internimi akti, ki opisujejo operativna navodila za izvajanje scoringa.

Pravilnik o kreditnih zavarovanjih

V pravilniku so opredeljena pravila in postopki v banki iz naslova kreditnih zavarovanj. Banka kreditna tveganja spremlja v okviru enote za upravljanje s tveganji, ki je skladno z organizacijsko strukturo odgovorna za ocenjevanje kreditnih tveganj.

Kreditni proces – pravne osebe (interna navodila)

Dokument obravnava delovne postopke odobritve, vodenja in spremljanja kredita ter morebitno prestrukturiranje in zaključek kredita. Obsega delo zaposlenih različnih področij.

Pravilnik za odobravanje kreditnih poslov

Pravilnik vsebuje delovne postopke v procesu odobravanja kredita pravnim osebam. Pravilnik prav tako določa standardne obrazce in drugo potrebno dokumentacijo, ki se pridobiva v okviru odobritve kredita.

Proces – bonitetna analiza in odobravanje kreditnih poslov

Proces bonitetne analize in odobravanja kreditnih poslov se navezuje na postopke, ki jih izvaja bonitetni tehnolog za izdelavo bonitetne ocene posamezne stranke. Na osnovi metodologije se oceni kreditna sposobnost kreditojemalca in se ga razvrsti v ustrezni bonitetni razred. Banka razvrsti komitenta v eno od 5 bonitetnih skupin od A (najboljše) do E (najslabše). Bonitetni razred predstavlja razlikovanje razvrstitve znotraj bonitetne skupine in je osnova za določitev višine aktivne obrestne mere in nadomestil za storitev.

Navodilo za vodenje kreditnih map

Navodilo vsebuje podrobna navodila za vodenje kreditnih map ter določa odgovorne osebe za popolnost in celovitost posamezne kreditne mape.

Rezultat popisa kreditnega procesa je opis obstoječega kreditnega procesa, ki je razviden iz priloge 3. Opis kreditnega procesa ne vključuje faze spremljave kredita in odkrivanja povečanega kreditnega tveganja, temveč je v nalogi dan večji poudarek procesu odobritve in izplačila kredita stranki. V okviru kreditnega procesa nastaja in se hkrati pridobiva dokumentacija, ki je podrobneje predstavljena v prilogi 1.

5.2.3 Modeliranje kreditnega procesa

Kovačič in Bosilj - Vukšić (2005, str. 177) modeliranje poslovnih procesov opredelujeta kot snovanje, izdelavo in uporabo nekega modela. Model splošno opredeljujemo kot sliko izvirnika, ki jo ustvarimo in uporabljamo kot sredstvo za pridobivanje spoznanj, prenos znanj in preizkušanje brez tveganja za izvirnik.

»Modeliranje poslovnih procesov pomaga opisati pomembne značilnosti, po katerih se zaposleni, oddelki in povezave med njimi med seboj razlikujejo. Modeliranje je uporabno tudi za grafično ponazoritev poteka poslovnega procesa« (Climent, Mula & Hernandez, 2009, str. 201).

Modeli so slike realnega sveta, ki odražajo predstavo ali pogled na stvarnost. Omogočajo nam boljšo predstavitev, opredelitev in s tem razumevanje obravnavanega problema. Modeli

poslovnih procesov so lahko, glede na namen modeliranja, izdelani, predstavljeni na različnih nivojih podrobnosti. Modele poslovnih procesov največkrat uporabljajo za podporo procesom ali za analizo in prenovu samih procesov ter za razvoj programskih rešitev (Kovačič & Bosilj - Vukšić, 2005, str. 177).

Modeli poslovnih procesov omogočajo:

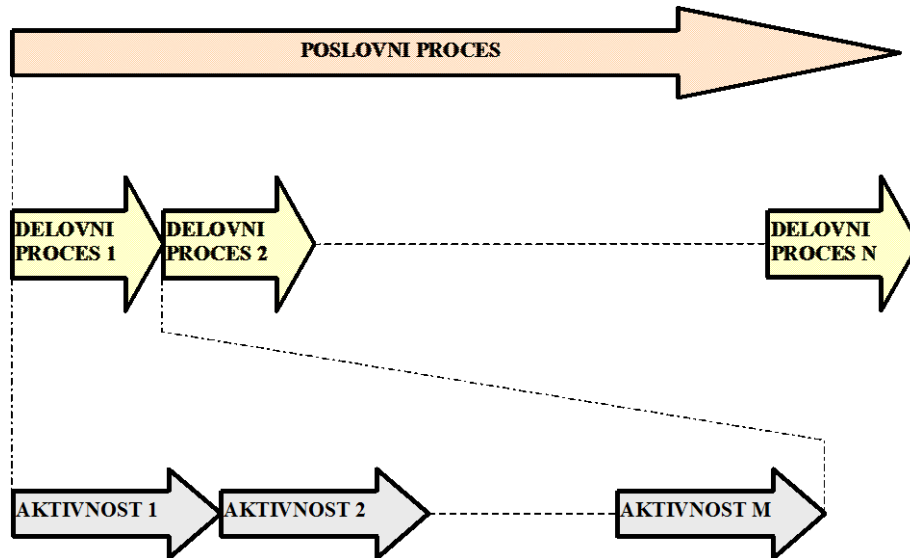
- lažji pregled in pogovor z lastniki procesov, kako lahko proces optimizirati,
- uporabnikom celovit pregled nad aktivnostmi, ki jih mora izvajati,
- dodajanje vseh vrst dokumentov in drugih pripomočkov za izvajalcem procesa.

Model poslovnih procesov je sestavljen iz slike oziroma grafične predstavitve procesa, ki jo spremlja še opis značilnosti procesa, kot so vhodi, izhodi ter dogodki, ki sprožijo izvajanje procesa. Grafični prikaz poslovnih procesov je nujen za popolno razumevanje procesov, kajti slika nas veliko bolj učinkovito informira o procesu kot pisanje ali govorjenje o njem. Če naredimo proces viden, ga je lažje upravljati in tudi izboljševati. Grafični prikazi procesov in podprocesov niso sami sebi namen. S pomočjo dobrega grafičnega prikaza in sistematične analize se lahko ugotovijo medsebojne povezave med ljudmi, tehnologijo in procesi ter prične odkrivati razne vrste problemov in pomanjkljivosti.

Poslovni proces sestavlja več podprocesov in jih lahko razbijemo na manjše dele. Nivoji podrobnosti obravnave:

- poslovni proces;
- podproces;
- aktivnost;
- naloge.

Slika 8: Členitev poslovnega procesa



Vir: A. Kovačič in V. Bosilj - Vukšić, *Management poslovnih procesov*, 2005, str. 179.

Vedno se je treba lotiti modeliranja od zgoraj navzdol, kar pomeni, da se opredelijo ključni procesi in se ob tem upošteva, da se modelira tisto, kar je pomembno. Osnova za modeliranje je členjene procesov na aktivnosti (ali podprocese v primeru kompleksnejših procesov), kar prikazuje Slika 8. Modeliranje po navadi izvajajo analitiki, velikokrat pa se v modeliranje vključijo zunanji izvajalci. Modeliranje pa ni samo risanje, od zadaj je potreben opis procesov in aktivnosti. Aktivnost je najnižji nivo obravnave poslovanja, in sicer je logično zaključena celota opravil ali delovnih operacij. V zvezi z opredeljevanjem aktivnosti velja opozoriti, da aktivnosti niso podatki, temveč delo, ki ga nekdo opravlja. V model so vključeni tudi pogoji, po katerih se aktivnosti izvajajo. Izvedba aktivnosti pa je sprožena s poslovnim dogodkom, ki se je zgodil, prihoda elektronske pošte ali dokumenta, ki smo ga prejeli. Posamezne aktivnosti običajno zahtevajo tudi človeško intervencijo, zato tovrstna orodja podpirajo tudi vključevanje uporabniških nalog, podprtih z obvestili preko elektronske pošte ali kako drugače.

Pri modeliranju prenove in informatizacije je smiselna in priporočljiva uporaba že znanih in uveljavljenih metod in tehnik, ki so bile razvite predvsem pri modeliranju informacijskih sistemov. Običajno uporabljamo vizualno orodje za gradnjo poslovnega procesa, ki vsebuje različne aktivnosti (včasih se uporablja tudi izraz korak oz. naloga). Te so povezane med seboj in tako posnemajo tok poslovnega procesa. Posameznim aktivnostim lahko pripnemo kakšne dokumente ali slike, proces lahko razmejimo na dve ali več vzporedno izvajajočih se vej. Danes je v svetu na voljo že več kot 50 uveljavljenih orodij za modeliranje (in simuliranje) poslovnih procesov, kar v praksi pomeni, da je izbira primerne orodja zelo težka. Večina orodij za poslovno modeliranje predstavlja modele grafično, saj izhajajo iz dejstva, da lahko ena slika včasih pove več kot tisoč besed. Poleg tega nekateri omogočajo

tudi simulacije izvajanja procesov, ki so uporabne pri analizi obstoječega stanja (Kovačič & Bosilj - Vukšić, 2005, str. 190).

Različne aktivnosti imajo tudi različne načine predstavitve, zato se je pri modeliranju v zadnjem času uveljavil standard BPMN (angl. *Business Process Modeling Notation*), ki ga podpira večina proizvajalcev tovrstnih orodij.

Tehnika modeliranja mora biti predvsem:

- enostavna – ne sme zahtevati obsežnega znanja uporabnika in ne sme imeti preveč pravil. Prav tako je pomembno pravilo, da je tehnika bolj uspešna, kolikor manj gradnikov (simbolov) uporablja;
- pregledna – z manjšim številom simbolov je mogoče jasno prikazati proces. Praksa je potrdila, da je prihodnost v grafičnih tehnikah, ker si človek zaradi preglednosti najhitreje in najbolj predstavlja.

Na podlagi opisa obstoječega kreditnega procesa je bil izdelan model kreditnega procesa, ki je razviden iz priloge 4, v kateri je izvajanja kreditnega procesa prikazano s pomočjo diagrama poteka, ki je v informatiki ena najstarejših in splošno uveljavljenih tehnik. Ta diagram opisuje način, kako se izvaja aktivnost. Jasno ugotovi korake, ki so potrebni, da se neka naloga izvede. Poleg tega pa lahko diagram poteka vsebuje še druge informacije (Križman & Novak, 2002, str. 40):

- kdo dela v procesu in kaj dela;
- čas, stroške ter druga merila in kakovosti izvajanja procesa;
- podatke in druge vire, ki jih proces zahteva.

Za modeliranje kreditnega procesa je bilo uporabljeno orodje iGrafx. Prednosti orodja iGrafx so v tem, da omogoča dobro popisovanje elementov poslovnih procesov in njegova uporaba ni preveč zapletena. Prav tako omogoča izvajanje simulacij za analizo procesa in izdelavo predlogov prenove.

5.3 Prenova kreditnega procesa

5.3.1 Namen in cilj prenove poslovnih procesov

Vedno hitrejša spremembe so značilnost sedanjega kompleksnega gospodarskega okolja, zato morajo biti organizacije boljše in drugačne. Pri tem pa velja, da se bo še tako uspešna organizacija znašla v težavah, če svojih delovnih procesov ne bo zmožna prilagajati spremembam na trgu. Zato je pomembno, da primerno uskladijo poslovne procese, strategijo, zaposlene in informacijsko tehnologijo.

Mnoga podjetja ugotavljajo, da njihovo poslovanje ni dobro organizirano, naloge se izvajajo prepočasi, kupci niso zadovoljni z njihovo odzivnostjo ipd. Analiza hitro pokaže, da za to ni kriv le poslovno-informacijski sistem ali zaposleni, temveč gre za slabo organiziranost poslovnih procesov. Na tej osnovi managerji pogosto sprejemajo odločitev o prenovi poslovnih procesov, ki pa jo bodo nadgradili z ustrezno računalniško podporo.

Ugotovljene slabosti obstoječih poslovnih procesov so lahko posledica različnih dejavnikov (Križman & Novak, 2002, str. 52):

- pomanjkanje tehnologije, ki bi podpirala proces;
- pomanjkanje virov;
- neučinkovit proces na zapuščini starih sistemov.

Prenova poslovnih procesov pomeni temeljito preverjanje in njihovo spremembo z namenom doseganja na področju zniževanja stroškov, povečanja kakovosti izdelkov in podobno (Kovačič, 1998, str. 45).

Prenovo poslovnih procesov opredelimo kot temeljito preverjanje poslovnih procesov (procesov, postopkov, aktivnosti) in njihovo korenito spremembo, ki jo sprožimo z namenom doseganja pozitivnih rezultatov, kot so zniževanje stroškov, povečanje kakovosti izdelkov in storitev, skrajšanje dobavnih rokov in podobno (Kovačič & Bosilj - Vukšič, 2005, str. 35).

Harmon (2003, str. 449) navaja, da mora prenova in izboljšanje poslovnih procesov postati del organizacijske kulture. Izboljšanje poslovnih procesov mora postati vsakodnevna aktivnost vsakega managerja. Postati mora ključ za razumevanje delovanja celotne organizacije. Cilj prenove poslovnega procesa pa je ustvariti nov, izboljšan proces.

Prenova poslovnih procesov pomeni temeljito preverjanje in njihovo spremembo z namenom doseganja izboljšav na področju zniževanja stroškov, povečanja kakovosti izdelkov in podobno.

Za izvedbo sprememb je predhodno treba izvesti:

- analizo stanja, ki jo izvede primerna ekipa v podjetju. Dobra točka za začetek je samoocena, kjer se oceni stanje poslovnega okolja, slabost organizacije, želene strateške in taktične cilje;
- načrt izvedbe, kjer bo predstavljena predvidena pot za doseg ciljev, določa roke, nosilce, stroške, potrebne aktivnosti, kot so npr. prenova dela nabavnega procesa, poenotenje dokumentov in obrazcev, izboljšanje informacijske podpore ipd.

Predpogoj za uspešno prenovu procesa in za izboljšanje podpore pri poslovanju je, da se mora management zavedati, kaj hoče doseči s prenovno in informatizacijo poslovnega procesa, oziroma mora vedeti, kaj so cilji poslovnega procesa. Management mora v pravem trenutku spoznati, da so potrebne tako korenite spremembe, da je smiselno najprej izvesti globalno analizo obstoječih poslovnih procesov in strateškega položaja na trgu.

Rezultat prenove poslovnega procesa je po navadi dokumentacija, ki opisuje nov proces in upravljaljsko strukturo, ki je predlagana v okviru novega procesa. V večini primerov predlog ni dovolj podroben, da bi lahko zadovoljil vse zahteve, in sicer zahteve razvijalcev programske opreme ali analitikov, vendar je pomembno, da vsi, ki so odgovorni za izvajanje procesa, potrdijo spremembe, kajti ni dovolj, da jih samo razumejo, saj so oni tisti, ki bodo morali zagotoviti implementacijo prenovljenega procesa. Velika napaka, ki je lahko narejena v okviru prenove poslovnega procesa, je ta, da se prenovi ključni poslovni proces, prenova podprocesov pa se prepusti vodjem posameznih oddelkov ali organizacijskih enot, skozi katere se poslovni proces odvija. Kljub temu, da je bil osnovni proces prenovljen, bodo vodje oddelkov težili, da bodo dosegli zastavljene cilje samo v okviru svojega oddelka in ne zastavljenih ciljev v okviru poslovnega procesa, kar bo povzročilo nastanek vrzeli pri prehodu procesa, informacij in dokumentacije med posameznimi oddelki.

V praksi razmišljanja o prenovi in informatizaciji (poslovnih) procesov s ciljem, da bi izboljšali uspešnost poslovanja z nižjimi stroški, krajšimi izvajalnimi časi in boljšo kakovostjo, naletijo na zelo različne odzive (Kovačič, 1998, str. 83). Mnogo organizacij spremeni poslovni proces, nato pa jim spodleti implementacija poslovnega procesa v poslovanje. Najpomembnejši razlog je ta, da se višje vodstvo (angl. *senior management*) upira spremembam. Tudi managerji, ki spoznajo, da je obstoječi poslovni proces pomanjkljiv, se včasih upirajo spremembam in morebitnim težavam, ki jih prinaša implementacija novega poslovnega procesa. Prav tako se uvedbi novega poslovnega procesa ter posledično novi programski opremi lahko uprejo zaposleni, zato je izredno pomembno, kako je uvedba poslovnega procesa predstavljena tako višjemu in srednjemu managementu ter zaposlenim. Delovna skupina, ki skrbi za razvoj in implementacijo novega procesa je odgovorna, da sodeluje z vsemi ravni odločanja in delovanja v organizaciji, kajti če zaposleni, nadzorniki in management ne spoznajo in sprejmejo razlogov za spremembo poslovnega procesa, to ne prinaša nobene dodane vrednosti, še več, celotno stvar lahko samo še poslabša (Harmon, 2003, str. 231).

5.3.2 Vzroki za prenovno obstoječega kreditnega procesa

Ko se lotimo prenove poslovnega procesa, je treba vedeti, da prenova zahteva spremembe tako posameznih aktivnosti, ki ustvarjajo proces, kot spremembe upravljaljskega sistema (angl. *management system*), ki vsakodnevno nadzoruje in kontrolira proces. Na osnovi izkušenj in prikaza konkretnega primera je mogoče trditi, da je veliko napak izhajalo iz

upravljaljskega sistema (pomanjkanje kontrol pri odobritvi kredita, pomanjkanje ustreznih kontrol pri preverjanju ustreznosti zavarovanj, pomanjkanje upravljaljskih kontrol, pomanjkanje vodstvenega nadzora), ki je nadzoroval proces, prav tako pa je do napak prihajalo v izvedbi samih aktivnosti v okviru kreditnega procesa. To je osnovni razlog, zakaj je pred prenovo poslovnega procesa treba proučiti tudi upravljaljski sistem, ki podpira proces, kajti proces brez ali slabo vodenih aktivnosti se odraža kot neučinkovit proces. Na drugi strani pa še tako dobro vzpostavljen poslovni proces, ki je upravljan s strani nadzornikov, vendar se brez postavljenih jasnih kriterijev, ki so kritični za uspeh procesa, lahko odraža kot neučinkovit proces.

Bančne storitve spadajo med storitvene dejavnosti, saj celoten sistem v večini temelji na ljudeh, zato je za uporabnika bančnih storitev izredno pomemben čas trajanja, cena storitve in kakovost opravljene storitve. Stranke hočejo kakovostne storitve, izvedene hitro, z najmanjšimi možnimi stroški ter morajo ustrezati njihovim standardom. Zato ter zaradi konkurence so banke prisiljene prilagajati bančne izdelke in so posledično bančni procesi pogosto predmet prenove z namenom iskanja njihovega optimalnega izvajanja.

Osnovni namen in cilj prenove konkretnega kreditnega procesa, ki je predstavljen v nalogi, pa ne temelji na skrajšanju časovne izvedbe kreditnega procesa in posledično hitrejši odobritvi kredita, temveč izboljšanju kontrolnega okolja, ki se odraža v vzpostavitvi dodatnih in učinkovitejših notranjih kontrol, ki bodo pripomogle k oblikovanju kakovostnejšega kreditnega portfelja banke. Kakovostnejši kreditni portfelj, ki je ustrezno zavarovan, vpliva na zmanjšanje kreditnih tveganj ter posledično na nižje kapitalske zahteve za kreditna tveganja, zmanjšanje potreb po oslavitvah finančnih sredstev, zmanjšanje zahtev po dodatnem kapitalu ter večji kapitalski ustreznosti banke. V osnovi je bila stranka zadovoljna, da ji je bil odobren kredit v izjemno kratkem času, in to kljub njeni slabi kreditni sposobnosti oz. slabi boniteti ter neustreznih zavarovanjih. Treba pa je vključiti še vidik banke in njenih lastnikov ter vidik cene kapitala, ki je potreben za dokapitalizacijo banke in dvig kapitalske zahteve vsaj na raven zahtev regulatorja. Prav tako je banka izpostavljena še dodatnemu tveganju, če se neustrezno preveri plačilna sposobnost stranke, saj Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju določa, da lahko stečajni upravitelj ali stečajni upnik izpodbija pravne posle, ki jih je stečajni dolžnik (stranka) sklenil eno leto pred uvedbo stečajnega postopka. Banka se v primeru stečaja kreditojemalca lahko tveganju izpodbijanja kreditne pogodbe torej izpostavi v primeru, ko:

- v zavarovanje kredita pridobi zastavno pravico na določenem premoženju kreditojemalca in gre kreditojemalec v stečaj v treh mesecih od sklenitve kreditne pogodbe ali
- gre v stečaj kasneje, pa je bil dolžnik v trenutku sklenitve kreditne pogodbe insolventen.

Velja namreč pravna domneva, da je banka morala vedeti, da je dolžnik insolventen, saj je skladno z bančno zakonodajo v osnovi morala preveriti plačilno sposobnost oz. boniteto pravne osebe.

V okviru obstoječega kreditnega procesa so bile na osnovi podrobne analize ter s pomočjo izdelave modela kreditnega procesa ugotovljene naslednje pomanjkljivosti in napake:

- Napake pri ugotavljanju plačilne sposobnosti
 - netransparenten postopek določanja bonitetne ocene stranke;
 - nepopolna dokumentacija, potrebna za izdelavo bilančne analize in posledično določitev bonitetne ocene stranke;
 - pomanjkljiva analiza finančnega položaja stranke. Praksa in trenutni rezultati bank dokazujejo, da so banke kreditno sposobnost podjetij neustrezno ocenile, posledično pa so bili neustrezni tudi obseg in pogoji zadolžitve podjetja;
 - namen kredita ni bil primerno proučen in obrazložen, kar lahko privede do tega, da banka financira dolgoročni posel, ki dejansko ne obstaja;
 - niso bili proučeni bodoči denarni tokovi stranke,
 - niso bili proučeni bodoči denarni tokovi investicije.
- Napake pri ugotavljanju ustreznosti zavarovanj
 - nepopolna dokumentacija zavarovanj, in sicer:
 - nepridobljen ažuren zemljiškoknjižni izpisek, ki omogoča pridobitev informacij o morebitni obremenjenosti nepremičnine s hipotekami ostalih bank pred odobritvijo kredita;
 - nepridobljeno cenitveno poročilo o vrednosti zastavljene nepremičnine,
 - nepridobljene izbrisne pobotnice za izbris hipotek bank, s katerimi je bila obremenjena nepremičnina pred poplačilom kredita in ki služi za zavarovanje kredita;
 - k pogodbi o odstopu terjatev niso bile priložene verodostojne listine, ki bi dokazovale obstoj in višino terjatev, ki so predmet zavarovanja (izpiski iz knjigovodske evidence – kartica prometa kupca, seznam morebitnih naročil iz predmetne pogodbe ...);
 - nepridobljene vinkulirane zavarovalne police o premoženjskem zavarovanju nepremičnin v korist banke;
 - nepridobljeni ažurni zemljiškoknjižni izpiski, iz katerih bi bilo razvidno, da je bila izvedena kontrola o dejanskem vpisu zastavne pravice v korist banke.
 - neizvedeni pravni pregledi zavarovanj, kar povečuje kreditno tveganje, saj pomanjkljiva zavarovanja zmanjšujejo pravno gotovost in možnost unovčitve zavarovanj. Izvedeni so bili pregledi zavarovanj s hipoteko, med tem ko se npr. primernost odstopa terjatev ter pogodbenih določil ni preverjala s pravnega vidika, ker v obstoječih delovnih postopkih v okviru kreditnega procesa ni bil predviden pravni pregled ostalih vrst zavarovanj. Pravni pregled kakovosti zavarovanj mora biti

izveden pred odobritvijo kredita in ponovno pred izplačilom kredita, če je bilo predhodno ugotovljeno, da so zavarovanja pomanjkljiva. Razlogi za ugotovljene pomanjkljivosti iz naslova zavarovanj so v:

- nenatančno določenih postopkih v okviru kreditnega procesa (npr. poslovni skrbnik stranke mora že v osnovi od stranke pridobiti ustrezno dokumentacijo o zavarovanjih glede na višino izpostavljenosti, pravno gotovost posameznega zavarovanja oceni pravna služba) in kriterijih za ugotavljanje ustreznosti zavarovanj (konkretna terjatev, vrednost zastavljene nepremičnine glede na izpostavljenost, neobremenjenost nepremičnine s hipotekami drugih bank ipd.);
- nenatančno določenih odgovornostih za pridobitev potrebne in ustrezne dokumentacije.
- podatki o zavarovanjih in bonitetni oceni so bili pomanjkljivo ali napačno evidentirani v aplikaciji, za vnos podatkov ne obstajajo podrobna navodila (vsebinska), kar je problematično z vidika pravilnosti poročanja Banki Slovenije, oblikovanja morebitnih skupinskih slabitev, ki vplivajo na rezultat banke (dobiček/izguba) ter višino kapitalskih zahtev za kreditna tveganja;
- vpis hipoteke na nepremičnine, ki so predhodno že obremenjene s hipoteko druge banke, preostala ocenjena vrednost nepremičnin pa ne zadošča za morebitno poplačilo celotne vrednosti kredita.
- Napake kontrolnega okolja
Napake kontrolnega okolja se nanašajo predvsem na pomanjkljive ali celo nevzpostavljene notranje kontrole v kreditnem procesu, in sicer:
 - neustrezna razmejitev pristojnosti med komercialno in zaledno enoto, ki se odraža v:
 - zaledna enota se je vključila v kreditni proces šele pred izplačilom kredita, ko je pogodba s stranko že podpisana. Ko je pogodba že podpisana, ima banka zelo malo maneverskega prostora, saj je pravno-formalno posel že sklenjen ter je pogodba za banko zavezujoča. Podpisana pogodba pomeni, da črpanja kredita ne moremo zaustaviti;
 - v posameznih primerih je bilo izvršeno izplačilo kredita brez ustrezne dokumentacije in pred vnosom vseh potrebnih podatkov v aplikacijo. Takšno izplačilo kredita bi moralo biti odobreno s strani nadrejenih oseb komercialne in zaledne enote;
 - pravna služba ni bila vključena v kreditni proces z namenom pravnega pregleda vseh zavarovanj, temveč samo zavarovanj s hipoteko;
 - odobritev nadstandardnih členov pogodbe s strani pristojnih oseb in ne s strani zaposlenih, ki operativno izvajajo posel.
 - pomanjkljiva izvedba vodstvenega nadzora, in sicer nadrejena oseba poslovnega skrbnika pred odobritvijo kredita in njegovo avtorizacijo v aplikaciji ni izvedla kontrole pridobljene dokumentacije in primerjave vnesenih podatkov v aplikaciji s podatki navedenimi na dokumentaciji;

- pomanjkljiva dokumentacija o zavarovanjih, ki zagotavlja pravno gotovost banke ter možnost unovčitve zavarovanja v primeru, da stranka ni sposobna poravnati kredita. Kontrola, ali je dokumentacija v celoti urejena pred izplačilom kredita, ni bila izvedena;
- kreditni odbor v določenih primerih ni prejel vseh informacij, ki so potrebne za sprejem odločitve o odobritvi ali neodobritvi kredita (mehka informacija o stranki, namen kredita, ustreznost zavarovanj ...). Razlog za manjkajoče informacije je bila manjkajoča dokumentacija, kar v pretežni meri izhaja iz pomanjkljivih delovnih navodil in pomanjkljive strokovnosti zaposlenih;
- nepopolni vnos podatkov v aplikacijo (bonitetna ocena, zavarovanja), kar vpliva na kakovost informacij, notranjega in zunanjega poročanja ter spremljanje in analizo kreditnega portfelja;
- nepoznavanje vsebine posameznih internih aktov s strani zaposlenih.
- Ostale pomanjkljivosti kreditnega procesa
 - nedokumentiranost kreditnega procesa;
 - pomanjkljivost delovnih postopkov in odsotnost posameznih poslovnih pravil;
 - nedoločeni prehodi med posameznimi organizacijskimi enotami;
 - vključenost zaposlenih s pomanjkljivimi izkušnjami in znanjem.

5.3.3 Predlog izboljšav obstoječega kreditnega procesa

Prednosti, ki jih bodo prinesle izboljšave obstoječega kreditnega procesa, ne temeljijo na skrajšanju časa, potrebnega za izvedbo kreditnega procesa, posledično hitrejši odobritvi kredita pravnim osebam in prihrankom v času izvedbe kreditnega procesa, temveč na ustrežnejši razmejitvi pristojnosti in odgovornosti med komercialno in zaledno enoto ter vzpostavitvi dodatnih in učinkovitejših notranjih kontrolah, ki bodo zmanjšale možnosti odobritve kredita:

- strankam brez ali z zelo slabo boniteto,
- strankam z neprimernimi ali brez ustreznih zavarovanj.

Da bo banka v prihodnje boljše obvladovala kreditno tveganje, je bilo treba v kreditni proces vključiti dodatne aktivnosti in notranje kontrole ter izpopolniti obstoječe delovne postopke, za katere se je izkazalo, da so bili pomanjkljivi:

- pridobiti obsežnejše informacije o stranki na podlagi:
 - dosedanjega poslovnega sodelovanja banke s stranko;
 - finančnih in drugih podatkov;
 - načrtov prihodnjih denarnih tokov stranke;
 - informacij o poslovanju iz okolja;
 - informacije o bodočih razvojnih možnostih stranke.

- dopolniti vsebino kreditnega predloga;
- uskladiti namene naložb s poslovnimi politikami banke,
- izboljšati postopke finančne analize poslovanja za izdelavo bonitetne ocene stranke ter v finančno analizo vključiti kakovostnejše informacije o dolžniku (upoštevati finančne izkaze povezanih oseb, mehke informacije o stranki ter skupini povezanih oseb, prihodnje denarne tokove stranke, oceniti, ali investicija zagotavlja ustrezen denarni tok za poplačilo obveznosti do banke);
- natančno oceniti višino naložbe glede na dejanske potrebe in zmožnosti stranke ter glede na namen;
- pravilno določiti odplačilno dobo glede na uskladitev virov banke in vrsto oziroma namen naložbe na podlagi strankinega denarnega toka;
- pravilno oceniti in stalno spremljati strankino kreditno in plačilno sposobnost, da bo lahko redno poravnava svoje obveznosti do banke;
- pridobiti ustrezno obliko in višino zavarovanja ter vso ustrezno dokumentacijo, ki povečuje pravno gotovost banke pri morebitni uporabi zavarovanj za poplačilo terjatev;
- ustrezneje razmejiti pristojnosti med komercialno in zaledno enoto;
- vzpostaviti učinkovitejše kontrolno okolje, ki se odraža predvsem z vključitvijo pravne službe ter avtorizacijo posla s strani nadrejenih oseb.

S prenovo kreditnega procesa in vzpostavitvijo učinkovitejšega kontrolnega okolja bo banka dosegla:

- kakovostnejši kreditni portfelj, ki bo ustrezno zavarovan;
- zmanjšanje oslabitev terjatev banke, ki neposredno vplivajo na dobiček/izgubo banke;
- zmanjšanje kreditnih tveganj ter posledično kapitalskih zahtev za kreditna tveganja zaradi primernejših zavarovanj;
- izboljšanje kapitalske ustreznosti banke;
- optimalnejše upravljanje kapitala banke.

Analiza obstoječega poslovnega procesa je pokazala, da je bilo največ napak storjenih zaradi nenatančno definiranega kreditnega procesa in posledično zaradi nevzpostavljenih notranjih kontrol, ki bi vplivale na zmanjšanje kreditnega tveganja, katerim je banka izpostavljena v okviru kreditnega procesa, predvsem v fazi odobrevanja in izplačila kredita. Za vzpostavitev učinkovitega kontrolnega sistema mora banka poznati in dokumentirati celoten kreditni proces, saj je to osnova za postavitev notranjih kontrol z namenom minimiziranja kreditnega tveganja. Kako se vpliv vzpostavljenih dodatnih notranjih kontrol odraža za kapitalski ustreznosti, je na konkretnem primeru predstavljeno v točki 6.

V prilogi 4 je opisan prenovljen kreditni proces, v katerem so bile identificirane dodatne notranje kontrole. Za popolno razumevanje kreditnega procesa opisu sledi še grafična predstavitev procesa oz. model prenovljenega kreditnega procesa, ki je razviden iz priloge 5.

5.3.4 Vpliv sprememb na informatizacijo kreditnega procesa

Za banko je pomembno, da poslovne procese izvaja učinkovito, pri čemer si pomaga z njihovo informatizacijo, saj informacijska tehnologija velikokrat omogoča spremembe, ki pripomorejo k večji učinkovitosti in uspešnosti poslovnih procesov. Zadnje dokumentirane raziskave v okviru prenove poslovnih procesov dokazujejo pomembno in ključno vlogo informacijske tehnologije pri prenovi poslovnih procesov (Kovačič, Bosilj - Vukšič, Indihar Štemberger, Jaklič & Kovačič, 2002).

Danes je nemogoče govoriti o spremembah poslovnih procesov, ne da bi pri tem razmišljali o podpori le-teh z informacijsko tehnologijo in obratno (Helfirch, 2002, str. 183). Informacijska tehnologija je ena od ključnih podpornih funkcij v moderni organizaciji. Poslovanje podjetja in informacijski sistem, ki podpira poslovanje podjetja, sta tako integrirana, da vsaka sprememba poslovnega procesa pomeni tudi spremembo informacijskega sistema.

V raziskavi (Kovačič & Bosilj - Vukšič, 2000, str. 153) avtorja raziskujeta vlogo in vpliv informacijske tehnologije na spremembo kakovosti poslovnih rezultatov. Okoli 72 % podjetij, ki so se odzvala na omenjeno raziskavo, trdi, da informacijska tehnologija predstavlja ključno vlogo pri prenovi poslovnih procesov.

Presoja skladnosti informacijske podpore s poslovnimi procesi in preverjanje kakovosti aplikativne programske opreme sta pomembni, saj je odgovor na vprašanje, ali informacijska podpora ustrezno podpira poslovni proces, hkrati pa ocenjuje ustreznost učinkovitosti vgrajenih aplikativnih notranjih kontrol, kajti vse hitrejši razvoj informacijske tehnologije s sabo prenaša dodatna tveganja delovanja. Z vidika kakovosti aplikativne programske opreme je izredno pomembna:

- uporabnost, vpeljanost in uporaba v poslovnih procesih, tj., ali aplikacije ustrezajo zahtevam uporabnikov;
- podprtost (nadomestitev ročnih postopkov z avtomatičnimi);
- poznavanje in stopnje uporabe s strani končnih uporabnikov ter
- uporabniška prijaznost z vidika kakovosti programske opreme in podpore strokovnjakov za informacijsko tehnologijo (notranji/zunanji).

Ustreznost vgrajenih aplikativnih kontrol je predpogoj za učinkovito izvajanje kreditnega procesa ter razmejitev pristojnosti in odgovornosti med organizacijskimi enotami, ki so vključene v kreditni proces.

Banka ima centralni informacijski sistem za vse bančne posle. Prav tako ima banka vzpostavljeno podatkovno bazo, ki zagotavlja podporo komercialnemu delu banke. V podatkovno bazo podatkov so vključeni osnovni podatki o stranki, kontakti s stranko, zbirni podatki o poslovanju komitenta z banko. Le-ta se dnevno osvežuje s podatki iz transakcijsko informacijskega sistema centralnega informacijskega sistema.

V banki so bile pred prenovo poslovnega procesa posamezne faze kreditnega procesa podprte z naslednjo programsko opremo:

- CRM – vnos podatkov o stranki. Aplikacija omogoča kakovostno upravljanje odnosov s strankami. Poslovni skrbniki aplikacijo uporabljajo za vnos potrebnih podatkov o vseh strankah (tudi tistih, ki so v banki pridobile samo informacije o bančnih produktih), za odobravanje kreditov ter vpogled v razne statistične podatke (posli po izdelku, posli po panogi, posli v okviru regij, posli po svetovalcih ...), ki jih aplikacija nudi.
- centralni informacijski sistem Simp – vsebuje več modulov in je osnovna aplikacija za izvajanje kreditnega procesa v komercialni in zaledni enoti;
- orodje za spremljanje kreditnega tveganja;
- podatkovno skladišče (angl. *Data warehouse* – *DWH*) – uporaba za analize podatkov o kreditnem portfelju in zavarovanjih ter interno poročanje;
- orodje Excel – vključuje metodologijo banke za izračun bonitetne ocene stranke, na osnovi katere banka izračuna bonitetno oceno posamezne stranke.

Presoja obstoječe informatizacije banke je zajemala pregled (informacijske tehnologije, orodja in uporabniške programske rešitve) in analizo trenutne informacijske podpore, ki podpira kreditni proces. Opravljena je bila na osnovi analize obstoječega stanja v smislu celovitosti in ustreznosti informacijske podpore kreditnega procesa ter obsega podpore informatike poslovnim odločitvam. Prav tako je bila v okviru presoje in analize informacijske opreme narejena ocena ustreznosti vgrajenih aplikativnih kontrol, ki so predpogoj za učinkovito izvajanje kreditnega procesa ter razmejitev pristojnosti in odgovornosti med organizacijskimi enotami, ki so vključene v kreditni proces. Notranje kontrolne dejavnosti informacijskih sistemov v okviru programske opreme morajo namreč vključevati tudi ugotavljanje ustreznosti in uporabo programske opreme v poslovnih procesih v smislu izpolnjevanja zahtev uporabnikov, kar vključuje tudi doslednost razmejitev vnosa in kontrole na nivoju aplikativne podpore.

Skladno s spremembami oziroma prenovo kreditnega procesa so bile v banki izvedene tudi spremembe informacijske tehnologije v naslednjem obsegu:

- vzpostavljena je bila aplikacijska podpora Scoring, ki omogoča določitev bonitetne ocene in oceno kreditne sposobnosti stranke ter se izračuna na osnovi bilančne analize. Pri tem

se izračunajo posamezne komponente, na osnovi katerih se izračuna končni rezultat, to je bonitetna ocena;

- vzpostavljena je bila aplikacijska podpora Collateral Management System (CMS), ki aplikativno podpira evidentiranje in spremljanje zavarovanj po pogojih Basla II;
- nadgrajeno je bilo podatkovno skladišče, tudi za potrebe spremljave in poročanja o zavarovanjih Banki Slovenije;
- v obstoječem centralno informacijskem sistemu Simp so bile na osnovi temeljite analize v celotnem kreditnem procesu vzpostavljene dodatne aplikativne kontrole, ki omogočajo spoštovanje načela štirih oči (npr. avtorizacija kredita s strani nadrejene osebe, kontrola štirih oči pri izplačilu kredita) in ostale logične kontrole.

6 VPLIV KREDITNEGA PROCESA NA KAPITALSKO USTREZNOST BANKE

V nalogi se skozi kreditni proces osredotočam na kreditno in operativno tveganje, zato posledično podrobneje predstavljam izračun kapitalске zahteve za kreditna in operativna tveganja ter njun vpliv na kapitalsko ustreznost banke. Za izračun kapitalskih zahtev uporabljam enostavni pristop za operativna tveganja in standardizirani pristop za kreditna tveganja.

Banka v pretežni meri svojo poslovno aktivnost usmerja na kreditiranje pravnih oseb, ki jim skladno z zahtevami Sklepa o izračunu kapitalске zahteve za kreditno tveganje po standardiziranem pristopu dodeli 100 % utež. Večina izpostavljenosti banke do podjetij je zavarovana z menicami, delno premičninami in nepremičninami ter ostalimi neprvovrstnimi in neprimernimi zavarovanji, vendar bi banka s sprejemanjem zakonsko predvidenih zavarovanj po Baslu II in natančno definiranih kreditnim procesom lahko ustvarila prihranke v kapitalu in višjo kapitalsko ustreznost.

6.1 Vpliv obstoječega kreditnega procesa

Banka v obstoječem poslovnem procesu ni vzpostavila ustreznega kontrolnega okolja skladno z določbami Zakona o bančništvu, podrednimi sklepi in dobro prakso. Vsak poslovni proces mora biti dobro nadzorovan in ker kreditni proces ni bil ustrezno popisan, dokumentiran in modeliran, posledično niso bile vzpostavljene ustrezne notranje kontrole, ki bi jih banka lahko implementirala tudi v svoja delovna navodila. Le-to bi za banko pomenilo priložnost in spodbudo za učinkovitejše obvladovanje tveganj, posledično nižje kapitalске zahteve za kreditna tveganja ter višjo kapitalsko ustreznost. Vidik in poslanstvo notranjih kontrol sta podrobneje opisana v poglavju 2.2.1.

Banka je imela pred prenovo kreditnega procesa naslednji kreditni portfelj:

Tabela 4: Kreditni portfelj pred prenovo kreditnega procesa

Stranka ⁵	Znesek kredita (v tisoč evrih)	Bonitetna ocena	Zavarovanje	Utež	Slabitve po MSRP	Št. dni zamude	Znesek izpostavljenosti (v tisoč evrih)
TUX	4.750.000	D	poslovni objekt – 2. mesto v ZK	100 %	DA	90 dni	4.750.000
MERIVA	1.000.000	C	menice	100 %	DA	30 dni	1.000.000
PESEK	2.300.000	B	menice, odstop terjatev	100 %	NE	0 dni	2.300.000
BROKER	4.000.000	C	menice, odstop terjatev	100 %	NE	0 dni	4.000.000
MAXI	2.300.000	D	menice, premičnina (stroj), brez urejene pravne podlage	100 %	DA	65 dni	2.300.000
SKUPAJ KREDITI	14.350.000						14.350.000

Zaradi naslednjih napak, ki so bile storjene v okviru kreditnega procesa oz. v fazi odobritve kredita, mora banka oblikovati večje kapitalske zahteve ter opraviti oslabitve naložb za stranke Tux, Meriva in Maxi, saj zamujajo s plačilom obroka za več kot 90, 65 in 30 dni. Napake so podrobneje navedene v poglavju 6.3.2:

- odobritev sorazmerno visokega zneska kredita strankam Tux, Meriva in Broker, kljub slabi bonitetni oceni (C oz. D);
- slabo ocenjen finančni položaj stranke in namen investicije, ki jo financira banka;
- neustrezna zavarovanja celotnega kreditnega portfelja, ki niso skladna s kriteriji Basel II, kar posledično pomeni, da je banka posameznim izpostavljenostim morala podeliti utež 100 %, kar vpliva na večje kapitalske zahteve za kreditna tveganja. V primeru primernejših zavarovanj bi banka tem terjatvam lahko podelila utež 50 % (poslovne nepremičnine). Banka torej tovrstnih zavarovanj ne more upoštevati pri zniževanju kapitalskih zahtev za kreditna tveganja, ker le-ta ne izpolnjujejo minimalnih kriterijev, ki jih zahteva baselska zakonodaja za priznanje prihrankov v kapitalu.

Vse navedene pomanjkljivosti skozi dobiček/izgubo vplivajo na višino kapitala, kapitalske zahteve in količnik kapitalske ustreznosti, kar je prikazano v Tabeli 5, in sicer v stolpcih Scenarij 1 in Scenarij 2. Za stranke Tux, Meriva in Maxi, ki zamujajo s poravnavo obroka 90, 65 in 30 dni, je banka morala skladno z določbami Sklepa o ocenjevanju izgub iz kreditnega tveganja bank in hranilnic oblikovati oslabitve, ki vplivajo na nižji dobiček in posledično na nižji kapital. Iz scenarija 1 je razvidno, da je banka oblikovala skupinske slabitve v višini 1,15 %, hkrati pa skladno z zakonodajo ni smela upoštevati zavarovanj pri znižanju osnove za izračun kapitalskih zahtev za kreditna tveganja. Iz scenarija 2 pa je razvidno, da je banka zaradi še slabšega stanja kreditnega portfelja, kot je prikazan v scenariju 1, morala oblikovati višji odstotek oslabitev v višini 1,65 %, kar dodatno znižuje dobiček. Takšna kreditna politika negativno vpliva na kapitalsko ustreznost bank vsaj v dveh pogledih:

- oblikovanje oslabitev ali rezervacij, kar vpliva na povečanje izgube/zmanjšanje dobička in s tem nižji kapital (nižji števec količnika);
- neustrezno zavarovanje in večja izpostavljenost posamezne naložbe zahteva večjo utež, kar povečuje kapitalsko zahtevo za kreditno tveganje (nižji imenovalec količnika).

Zaradi boljše preglednosti učinka oslabitev na dobiček in posledično na kapital banke ter učinek neustreznih zavarovanj na oblikovanje višjih kapitalskih zahtev za kreditna tveganja, je v Tabeli 5 predstavljen večji obseg kreditnega portfelja, kot je prikazan v Tabeli 4, kar pa ne vpliva na razumevanje problematike.

Iz scenarija 1 in 2 v Tabeli 5 je razvidno, kako višji odstotek oblikovanja oslabitev kreditnega portfelja banke vpliva na nižji dobiček ter nižjo kapitalsko ustreznost banke. Višji odstotek oblikovanja slabitev mora banka določiti, če je v kreditnem portfelju vedno več slabih kreditov ter se zamude pri njihovem odplačevanju povečujejo. Treba je poudariti, da število zamud odplačila kredita ni edini kriterij za oblikovanje dodatnih oslabitev, temveč so kriteriji še ostali nepristranski dokazi, ki so podrobneje navedeni v točki 2.3.3 Ocenjevanje izgub iz kreditnih tveganj.

⁵ Vsa imena strank in ostali podatki so izmišljeni izključno za potrebe naloge

Tabela 5: Kapitalska ustreznost pred prenovno kreditnega procesa

(v tisoč evrov)	SCENARIJ		RAZLIKA	UČINEK
	1	2		
stanje kreditov	200.000	200.000		
% oslabitev	1,15	1,65	+0,5	višji odstotek slabitev
višina slabitev	2.300	3.300	+1.000	višji znesek slabitev
zavarovanje	0	0		neupoštevanje zavarovanj
dobiček	3.200	2.200	-1.000	nižji dobiček
KAPITAL	35.600	34.600		
osnovni kapital	8.000	8.000		
kapitalske rezerve	12.000	12.000		
rezerve	16.000	16.000		
izid med letom	3.200	2.200	-1.000	nižji dobiček znižuje kapital
odbitne postavke od kapitala	-3.600	-3.600		
KAPITALSKE ZAHTEVE	19.200	19.200		
kreditno tveganje	16.000	16.000		enake kapitalske zahteve, v obeh scenarijih neupoštevanje zavarovanj
operativno tveganje	3.200	3.200		
KAPITALSKA USTREZNOST v %	14,8	14,4	-0,4	nižja kapitalska ustreznost

Prav tako je treba dodati, da slaba boniteta stranke (C, D in E) negativno vpliva na likvidnost banke, saj banka tovrstnih finančnih sredstev ne sme vključevati v izračun likvidnostne pozicije banke, ki se izraža v količniku likvidnosti. Nižja bonitetna ocena stranke poleg višjih kapitalskih zahtev za kreditna tveganja vpliva tudi na nižji količnik likvidnosti in s tem potrebo banke po pridobivanju novih virov financiranja, kar za banko predstavlja dodaten strošek. Ta informacija je zgolj informativnega značaja, podana pa je iz razloga, da se predstavi učinek slabega kreditnega portfelja na likvidnostno tveganje, ki mu je posledično lahko izpostavljena banka.

6.2 Vpliv izboljšane kreditnega procesa

Zaradi boljše ponazoritve vpliva prenovljenega kreditnega procesa na kreditni portfelj banke so v Tabeli 6 prikazane iste stranke. Skladno s prenovljenim kreditnim procesom in

vzpostavljenimi dodatnimi notranjimi kontrolami, posameznim strankam oziroma podjetjem, ki ne izpolnjujejo meril, kredit ni bil odobren. Banka ocenjuje, da bo v prihodnosti na osnovi izboljšane kreditnega procesa približno osem odstotkov vlog podjetij nerealiziranih, in sicer v največji meri iz razlogov, ki so na strani dolžnika: nezadostna kreditna sposobnost in neprimernost zavarovanj, del pa tudi zato, ker ponudba banke morebiti ne bo ustrezala stranki.

Kot je razvidno iz Tabele 6, v njej ni navedenih strank Tux in Maxi, katerima zaradi slabe bonitete, neustreznih zavarovanj in s strani banke doslednega spoštovanja minimalnih zahtev za sprejem zavarovanj Basel II kredit ni bil odobren. V prenovljenem kreditnem procesu so bili spoštovani predhodno natančno določeni postopki kreditnega procesa, kar v grobem pomeni, da je bila izvedena poglobljena finančna analiza bonitete in bodočih denarnih tokov stranke ter natančni pravni pregled vseh zavarovanj. Banka je posledično zahtevala še dodatna zavarovanja, pred izplačilom kredita pa je bila pridobljena in s strani pristojnih oseb opravljena kontrola vse potrebne dokumentacije, ki zagotavlja pravno gotovost zavarovanj. V okviru kreditnega procesa je bila ustrezneje razmejena pristojnost med komercialno in zaledno enoto.

Tabela 6: Kreditni portfelj po prenovi kreditnega procesa

Stranka	Znesek kredita (v tisoč evrih)	Bonitetna ocena	Zavarovanje	Utež	Slabitve po MSRP	Št. dni zamude	Znesek izpostavljenosti (v tisoč evrih)
MERIVA	1.000.000	C	menice, depozit, osebno poroštvo	50 %	NE	2 dni	500.000
PESEK	2.300.000	B	menice, poslovna nepremičnina v RS, odstop terjatev	50 %	NE	0 dni	1.150.000
BROKER	4.000.000	C	menice, odstop terjatev, poslovna nepremičnina v RS	50 %	NE	0 dni	2.000.000
SKUPAJ KREDITI	7.300.000						3.650.000

Iz tabele je razvidno, da stranki Pesek in Broker ne zamujata s poravnavo obrokov kredita (dolgoročni kredit z obročnim odplačevanjem). Prav tako je banka na osnovi prenovljenega kreditnega procesa zahtevala dodatna zavarovanja, ki skladno s sklepom o izračunu kapitalске zahteve za kreditno tveganje izpolnjujejo minimalne pogoje za zavarovanje. Ker je banka pridobila prvovrstna in primerna zavarovanja, je dolžniku oziroma njegovemu kreditu dodelila utež tveganja 50 % in ne 100 %, kot je bilo potrebno v okviru predhodnega procesa.

Dodatne prihranke v kapitalu je banka dosegla, ker se ni odločila za kreditiranje strank Tux in Maxi, saj je bilo v postopku poglobljene finančne analize ugotovljeno, da sta podjetji prezadolženi ter da v bodoče podjetje ne more pričakovati zanesljivega denarnega toka. To sicer posledično pomeni manjše prihodke, ki se odražajo v manjših obrestnih prihodkih in posledično manjšem dobičku, vendar pa je le-ta bistveno nižji v primerjavi s potrebo po oblikovanju oslabitev, ki preko nižjega dobička vplivajo na znižanje kapitala. V tem delu je sicer treba upoštevati še morebitne oportunitetne stroške neplasiranih razpoložljivih sredstev banke v kredite, kar pa v primerjavi s tveganjem, da celotni dolg s strani stranke ne bo v celoti ali delno poravnan, nima tolikšnega pomena, saj se banka dnevno odloča o vlaganju presežkov likvidnostnih sredstev v manj tvegane naložbe. Zaradi lažje primerjave je obseg kreditnega portfelja v vseh treh scenarijih, ki so razvidni iz Tabele 7, enak. Tabeli je bil dodan tretji scenarij iz katerega je razviden vpliv pridobljenih primernih zavarovanj na nižje kapitalске zahteve za kreditna tveganja ter višjo kapitalsko ustreznost.

Tabela 7: Kapitalska ustreznost po prenovi kreditnega procesa

(v tisoč evrov)	SCENARIJ			UKREPI
	1	2	3	
stanje kreditov	200.000	200.000	200.000	
odstotek oslabitev	1,15 %	1,65 %	0,65 %	nižji odstotek oslabitev (večja kakovost naložb)
višina oslabitev	2.300	3.300	1.300	nižji znesek slabitev
zavarovanje	0	0	100.000	utež 50 % – upoštevanje zavarovanj
dobiček	3.200	2.200	4.200	višji dobiček
KAPITAL	35.600	34.600	36.600	višji kapital
osnovni kapital	8.000	8.000	8.000	
kapitalske rezerve	12.000	12.000	12.000	
rezerve	16.000	16.000	16.000	
izid med letom	3.200	2.200	4.200	višji dobiček
odbitne postavke od kapitala	-3.600	-3.600	-3.600	
KAPITALSKE ZAHTEVE	19.200	19.200	11.200	nižje kapitalske zahteve
kreditno tveganje	16.000	16.000	8.000	nižje kapitalske zahteve za kreditna tveganja, upoštevanje zavarovanj, utež 50 %
operativno tveganje	3.200	3.200	3.200	
KAPITALSKA USTREZNOST v %	14,8	14,4	26,1	višja kapitalska ustreznost

6.2.1 Vpliv oslabitev na kapital banke

Slovenske banke, ki so še leta 2008 ustvarile dobrih 306 milijonov dobička pred davki, so lani dobiček zmanjšale za skoraj polovico, na dobrih 159 milijonov evrov, kar je posledica dinamike slabšanja kakovosti kreditnega portfelja in naraščanja oslabitev in rezervacij. Ekonomisti in ostali strokovnjaki z veliko gotovostjo menijo, da bodo morale banke tudi letošnje leto oblikovati skupaj od 300 do 600 milijonov oslabitev, saj na poslovanje bank in njihove finančne rezultate vplivajo posledice slabih poslovnih odločitev, sprejetih v letih konjunktore in kreditnega razmaha. Izpostavljenost bank do gradbenega sektorja, do finančnih holdingov in nekaterih trgovskih podjetij je sorazmerno visoka. Ocenjuje se, da je od

približno 49 milijard razvrščene aktive okoli 2,5 % problematičnih naložb oz. slabih terjatev, ki so razvrščene v skupini D in E. Glavni razlogi za slabe kreditne portfelje bank in posledično oblikovanje večjih oslabitev so predvsem naslednji:

- V preteklosti se je veliko odobravalo kredite brez upoštevanja predhodno vzpostavljenih internih postopkov in navodil v okviru kreditnega procesa ali pa so bili ti zelo slabo ali pomanjkljivo definirani. Eden izmed pomembnih vzrokov je ta, da je bila pogosto zanemarjena temeljita analiza kreditne bonitete dolžnika.
- Prav tako je bilo pogosto izpuščeno ocenjevanje prihodnjega denarnega toka stranke. Banke so se preveč zanašale na zavarovanja. Pri tem je treba izpostaviti predvsem lombardne ali repo kredite, ki so zavarovani z vrednostnimi papirji in so bili zelo pogosti pri aktualnih menedžerskih odkupih.
- Banke so premalo poudarka dajale upravljanju tveganj, veliko več pa trženju oziroma prodajanju kreditov. Pred odobritvijo kredita bi morale preveriti vsa tveganja in sposobnost odplačevanja kredita iz denarnega toka.
- Banke niso oz. nekatere še vedno nimajo izdelane strategije poslovanja za več let naprej. Pomembno je, da so strategije izdelane in da temeljijo na realni podlagi, kajti vizije so bile v preteklosti pogosto nerealne. Veliko bankam je bil najpomembnejši cilj povečanje tržnega deleža banke, ne glede na to, da se je na ta način povečal v kreditnem portfelju delež slabih kreditov strank, ki ob upoštevanju vseh kriterijev ne bi smele dobiti kreditov.
- Banke so premalo dolgoročno razmišljale in so dobiček namenjale samo za izplačilo dividend. Morale bi dolgoročneje razmišljati in pri delitvi dobička upoštevati kapitalsko krepitev ter krepitev kapitalske ustreznosti.
- Banke so s strankami razvijale predvsem kratkoročni odnos in so odobravale kredit skoraj vsakemu, ki se je pojavil v banki. Pri tem so celo tekmovalle med sabo, kdo bo stranki odobril nižji pribitek oz. obrestno mero, pri tem pa delale napake, ki so navedene v predhodnih alinejah. Banke bi morale s komitenti razvijati dolgoročne odnose, saj je treba komitenta spremljati in ga kdaj rešiti tudi iz težkih časov.

Vsi ti razlogi so vplivali na to, da se v bankah poslabšuje kreditni portfelj, saj se v bankah odražajo težave realnega sektorja z vračanjem posojil. Slabšanje kreditnega portfelja je glavni vzrok za povečevanje oslabitev za problematične terjatve, saj se je od leta 2008 do marca 2009 odstotek problematičnih naložb povečal z 1,8 na 2,5 odstotka, zadnji podatki pa kažejo, da se odstotek slabitev še povečuje, in sicer je povprečje v celotnem bančnem sistemu na dan 30. 4. 2010 znašal 3,99 %, kar ne izključuje negativnega rezultata posameznih slovenskih bank v letu 2010.

Navedeni podatki in razlogi za poslabšanje kreditnih portfeljev slovenskih bank ter veliko slabši finančni rezultati njihovega poslovanja v letu 2009 ter po pričakovanjih tudi v letu 2010 nakazujejo na to, da bodo banke v prihodnje morale nameniti večjo pozornost finančni analizi strank in financirati tiste projekte, ki bodo v celoti donosni in katerih rezultat bo dodana

vrednost, večja produkcija. Prav tako bo morala banka kreditirati stranke s trdno kapitalsko bazo in ne strank s šibkim ali celo negativnim kapitalom, kot se je dogajalo.

V konkretnem primeru je bilo s pomočjo treh različnih scenarijev dokazano, da je strošek oslabitev z natančnim definiranjem kreditnega procesa in z vzpostavitvijo dodatnih notranjih kontrol, prenovo in dopolnitvijo delovnih navodil, izboljšanjem internih metodologij za izdelavo bonitetnih ocen, večjo usposobljenostjo in strokovnostjo zaposlenih, ki sodelujejo v kreditnem procesu, izboljšanjem informacijske podpore ter natančnim spoštovanjem internih pravil možno znižati na najnižji nivo.

6.2.2 Vpliv zavarovanj na kapitalске zahteve

Določbe baselskega kapitalskega sporazuma pomenijo za banke priložnost in spodbudo za obvladovanje tveganj, in sicer lahko banke z upoštevanjem zakonodajnih določb in internih poslovnih pravil znižujejo potrebni kapital s pomočjo uporabe prvovrstnih zavarovanj po pogojih Basla II. Bankam, ki zagotavljajo ustreznost zavarovanj po novi zakonodaji, to omogoča ustvarjanje večjih prihrankov v kapitalu.

Predhodno je bilo že večkrat navedeno, da je vloga zavarovanj pri izračunu kapitalskih zahtev izredno pomembna. Zakonsko določena minimalna kapitalska zahteva po sklepu o izračunu kapitalске zahteve za kreditno tveganje po standardiziranem pristopu za banke in hranilnice je določena najmanj 8 % vsote prilagojenih zneskov izpostavljenosti. Pridobljena kreditna zavarovanja, zlasti tista, ki izpolnjujejo »minimalne zahteve«⁶, prispevajo k znižanju kreditnega tveganja, hkrati pa omogočajo znižanje kapitalskih zahtev (Papež, 2008, str. 41).

Sklep o izračunu kapitalске zahteve za kreditno tveganje po standardiziranem pristopu določa pogoje, ki jih mora banka izpolnjevati, da lahko uporabi utež tveganja 50 % za izpostavljenosti, zavarovane s poslovno nepremičnino. V primeru izpolnjevanja teh pogojev lahko banka to nižjo utež tveganja uporabi le za del zavarovane izpostavljenosti, ki ne presega 50 % tržne vrednosti niti 60 % hipotekarne vrednosti poslovne nepremičnine. Iz podatkov scenarija 3, ki je predstavljen v Tabeli 7, je razvidno, da v primeru izpolnjevanja minimalnih zahtev Basla II, ki se nanašajo na kreditna zavarovanja, banka lahko uporabi 50 % utež, kar vpliva na znižanje kapitalskih zahtev za kreditna tveganja in posledično višjo kapitalsko ustreznost banke.

Pridobivanje primernih zavarovanj, katerih učinke lahko banka upošteva pri izračunu kapitalskih zahtev za kreditno tveganje ter dosledno upoštevanje pravil Basla II, je v konkretnem primeru pomenilo za banko:

⁶ Minimalni zakonsko določeni pogoji, ki morajo biti izpolnjeni pri vsaki primerni obliki kreditnega zavarovanja, da se njeni učinki na zmanjševanje kreditnega tveganja lahko priznajo.

- prenovu poslovnega procesa,
- prenovu poslovnih in delovnih navodil,
- spremembe pravil vrednotenja zavarovanj,
- nadgradnjo obstoječe informacijsko tehnološke podpore in
- izvedbo dodatnih izobraževanj za zaposlene.

Za doseganje širših ciljev je banka zagotovila celovito nadgradnjo področja zavarovanj:

- sprejem politike zavarovanja naložb in prenovu navodil za sprejem zavarovanj;
- nadgradnjo informacijske podpore za vodenje prejetih zavarovanj po pogojih Basla II;
- nadgradnjo podatkovnega skladišča za potrebe spremljave in kvartalnega poročanja o zavarovanjih Banki Slovenije;
- sprejem metodologije za izdelavo lastne ocene vrednosti nepremičnin. Metodologija določa način izdelave lastne ocene vrednosti nepremičnine. Zakonodaja namreč določa, da mora banka ob sprejemu nepremičnine v zavarovanje pridobiti oceno njene vrednosti, ki jo izdela neodvisni cenilec, ki ima potrebne kvalifikacije, znanje in izkušnje za izvajanje cenitev skladno z mednarodnimi standardi ocenjevanja vrednosti in ki je neodvisen od procesa odločanja o poslih, ki so zavarovani z nepremičninami, nato pa mora gibanje te vrednosti redno spremljati oziroma izdelati lastno oceno, in sicer:
 - za poslovne nepremičnine mora lastno ocenitev izdelati najmanj enkrat letno, za stanovanjske pa najmanj vsaka tri leta;
 - ob pomembnih spremembah pogojev na trgu mora banka lastne ocene izdelovati pogostejše. Ponovno oceno neodvisnega cenilca pa mora pridobiti, če informacije kažejo, da bi se vrednost nepremičnine glede na splošne tržne cene lahko bistveno zmanjšala;
 - če posamična izpostavljenost presega 3 milijone evrov ali 5 odstotkov kapitala banke in je zavarovana z nepremičninami, je treba ponovno oceno neodvisnega cenilca pridobiti vsaka tri leta.
- dopolnitev zastavnih pogodb, zlasti s klavzulami, ki omogočajo večjo pravno gotovost (možnost poplačila terjatev v razumnem času);
- izobraževanje o zavarovanjih za vse bančne delavce, ki odobravajo naložbe.

Prav izobraževanje ter jasna navodila zaposlenim o ustreznih zavarovanjih so ob upoštevanju ostalih pravil ključni pogoj za doseganje nižjih kapitalskih zahtev po Baslu II, kar je banka zagotovila ob prenovi kreditnega procesa. Dodatno je bila zagotovljena še pomoč pristojnih služb, ki pomagajo pri izpeljavi posebnih oblik zavarovanj, kot sta na primer zastava tujih vrednostnih papirjev ali zastava enot investicijskih skladov.

Banka je s podrobno evidenco zavarovanj pridobila, saj je na ta način dosegla boljši nadzor nad zavarovanji in posledično zmanjšala kreditno tveganje, vendar pa so se nekoliko povečali stroški spremljave zavarovanj, predvsem potencialni stroški izvajanja ponovnih cenitev vrednosti nepremičnin za kredite z daljšo ročnostjo. Sklep o kreditnih zavarovanjih, namreč

določa, da mora banka ponovno oceno neodvisnega cenilca pridobiti vsakokrat, ko informacije kažejo, da bi se vrednost nepremičnine glede na splošne tržne cene lahko bistveno zmanjšala.

6.2.3 Vpliv natančno določenih delovnih postopkov in navodil

Banka je ob prenovi kreditnega procesa podrobneje definirala in dokumentirala proces, vzpostavila podrobnejša delovna navodila in izvedla dodatno izobraževanje za vse zaposlene, ki neposredno in posredno sodelujejo pri izvedbi kreditnega procesa.

Postopki in dokumenti so namenjeni urejenemu poslovanju in omejevanju ter kontroli tveganja, ki izhaja iz njega. Delovni postopki v okviru kreditnega procesa morajo biti natančno določeni, še posebej točke, kjer poslovni proces prehaja iz ene organizacijske enote v drugo, ter na mestih, kjer je zahtevano medsebojno sodelovanje zaposlenih dveh ali več področij. Če banka nima vzpostavljenih natančnih internih aktov in operativnih navodil za izvajanje poslovnega procesa, to vpliva na povečanje operativnega in posledično kreditnega tveganja. Vzpostavljeni postopki za izvajanje poslovnih dejavnosti, opisi ter dokumentiranost poslovnih procesov, pravilniki in delovna navodila bistveno zmanjšujejo inherentno tveganje banke. Pri tem je najpomembnejše, da se doseže njihovo dosledno izvajanje, da ne bodo same sebi namen, saj prav neizpolnjevanje notranjih predpisov banko izpostavlja dodatnemu tveganju oziroma posledično privede do nepričakovanih izgub.

Natančno določene politike in postopki za izvedbo in spremljavo zavarovanj, ocenjevanje kreditne sposobnosti dolžnika navkljub zavarovanju, postopki in procesi za kontrolo tveganj iz naslova zavarovanj, redno vrednotenje tržne vrednosti zavarovanj, usklajena zapadlost zavarovanja z zapadlostjo osnovne izpostavljenosti, spremljava tržnih trendov, ki bi lahko vplivali na vrednost zavarovanj ..., vse to so operativne zahteve, ki jih mora banka upoštevati pri obvladovanju kreditnih in operativnih tveganj.

Banka je v okviru prenove poslovnega procesa revidirala obstoječa navodila ter vzpostavila natančne politike in postopke kreditiranja. Delovna navodila tako skrbno in razumljivo določajo razmejitve pristojnosti in odgovornosti na vseh nivojih odločanja, opisujejo celoten poslovni proces od stika s stranko do evidentiranja posla v njegovem celotnem ciklu. Prenovljeni delovni postopki imajo vgrajene ključne točke, na katerih se izvaja kontrola. Vsebujejo načelo štirih oči. Postopke in dokumente namerava banka periodično pregledovati glede na spremembe v zunanjem okolju (obnašanje strank in konkurence, tehnološke inovacije, zakonodaja) in znotraj banke (spremembe pri kadrih, organizaciji, lastnikih) ter ustrezno popravljati, ko bo za to izkazana potreba.

Pri izvajanju delovnih postopkov v okviru posameznega procesa pa je treba omeniti še vpliv zaposlenih, ki prav tako predstavljajo pomemben element notranjih kontrol. Kot že velikokrat

poprej navedeno, kreditni proces prehaja iz enega v drugo organizacijsko enoto, v katerih delujejo posamezni zaposleni. Ker zaposleni delujejo znotraj posameznega oddelka ali področja, se posledično bolj identificirajo znotraj posameznega oddelka oz. delovne skupine kot pa z organizacijo kot celoto. V primeru, da bo posamezni zaposleni znotraj skupine naredil napako, ga bo drugi član iste skupine na to opozoril, ker se ocenjuje delo celotnega oddelka ali področja, medtem ko to ne bo veljalo za drugi oddelek. V tem primeru se velikokrat dogodi, da se zaposleni prvega oddelka distancirajo od napake, ki jo je naredil zaposleni iz drugega oddelka, in sicer z besedami »to nima nič opraviti z nami, to ni naša krivda«, ne glede na to, da je končni rezultat procesa odvisen od sodelovanja vseh področij, skozi katere se izvaja poslovni proces. Zato je v okviru kreditnega procesa nujno sodelovanje vseh področij, kar pomeni, da morajo biti točke prehajanja procesa iz ene v drugo organizacijsko enoto natančno definirane in opredeljene z delovnimi postopki.

Na osnovi navedenih dejstev ter na osnovi pridobljenih izkušenj v okviru opravljanja notranjerevizijskega dela lahko z veliko gotovostjo trdim, da velik del kreditnih tveganj v bistvu predstavljajo operativna tveganja, ker npr. napačno ugotovljena boniteta in spregledana prezadolženost stranke, uporaba neustreznega instrumenta zavarovanja (neunovčljivost, pravna negotovost ...), manjkajoča dokumentacija, nedelovanje in/ali nepoznavanje aplikacije in navodil za delo ipd. izhajajo iz napak zaposlenih, nedefiniranih procesov, zavestnega kršenja kriterijev kreditiranja, predvsem višjega managementa, slabih sistemov informacijske tehnologije, kar so osnovni vzroki za nastanek operativnih tveganj. Ta tveganja pa se neposredno odražajo na kreditnem portfelju banke in povečanih kreditnih tveganjih.

6.2.4 Vpliv izvedbenega časa kreditnega procesa

Na splošno velja, da je skrajšanje posameznih ključnih poslovnih procesov eden izmed pomembnih pogojev, ki podjetju ali banki omogoča, da dosega visok nivo zadovoljevanja stranke in se ji na ta način čim bolj približa.

Časovna izvedba kreditnega procesa je prav tako pomembna, vendar so v konkretnem prenovljenem procesu vzpostavljene dodatne kontrole, ki podaljšujejo čas izvedbe kreditnega procesa. Dodatne notranje kontrole se predvsem nanašajo na kontrolo tveganj iz naslova presoje bonitete stranke, investicije in zavarovanja ter so bile v predhodnem procesu zelo šibke. Na osnovi vseh predstavljenih dejstev lahko ugotovimo, da banka sicer lahko zelo skrajša kreditni proces, pri tem pa zaobide bistvene kontrole, le-te pa se lahko negativno odražajo predvsem na:

- slabši kakovosti kreditnega portfelja;
- velikemu deležu nezavarovanih terjatev v kreditnem portfelju;
- potrebi po oblikovanju večjih oslabitev oz. rezervacij za potencialne izgube iz naslova kreditov;

- povečevanju slabih terjatev iz naslova kreditov;
- višjih kapitalskih zahtevah za kreditno tveganje;
- večjem obsegu škodnih dogodkov, ki izhajajo iz operativnih tveganj, ki sicer neposredno ne vplivajo na povečanje kapitalskih zahtev za operativna tveganja, ker banka uporablja enostavni pristop za izračun kapitalskih zahtev. To pa ne pomeni, da škoda dejansko ni nastala in se odrazila neposredno v stroških banke, kot npr. uporaba neustreznega instrumenta zavarovanja (neunovčljivost, pravna negotovost ...), kar posledično pomeni nezmožnost unovčitve zavarovanja za poplačilo kredita.

Če banka zagotovi kakovosten pravni pregled zavarovanj, npr. nepremičnine, ki je predmet nakupa ali izgradnje, to ne pomeni samo večje pravne varnosti za banko, temveč tudi za stranko. Res je, da se za banko kreditni proces časovno podaljša, saj mora biti pravni pregled izveden kakovostno, vendar pa lahko banka šele na osnovi vseh pridobljenih informacij sprejme odločitev, ali je zavarovanje primerno ali ne. Prav tako je pomembna vsebina pogodbe, ki mora na osnovi zavarovanja z nepremičnino odražati nedvoumno pravico banke na nepremičnini.

Pomanjkljive kontrole so omogočile hitrejši potek kreditnega procesa, vendar pa so banko izpostavile povečanim kreditnim tveganjem, kar posledično pomeni povečane kapitalske zahteve, ki ob danem kapitalu zmanjšujejo kapitalsko ustreznost in večje oblikovanje oslabitev. Banke morajo zato reševati tudi vprašanje kapitalske ustreznosti in vprašanja financiranja. Kapitalska ustreznost ni aktualna samo zato, ker je pač neposreden odraz kakovosti bančnih naložb, temveč tudi zaradi pričakovane regulatorne zaostritve glede kakovosti bančnega kapitala. To banko vodi v povečano potrebo po dokapitalizaciji, kar pa je v trenutnih gospodarskih razmerah težko, saj je malo kakovostnih virov kapitala ter so se banke prisiljene dolgoročno zadolževati z izdajo obveznic ali z državno pomočjo. Dokapitalizacije so v danih razmerah težko izvedljive, predvsem pa so in bodo drage. Iz poročila o finančni stabilnosti centralne banke Slovenije je namreč razvidno, da je kapitalsko podhranjenih kar nekaj slovenskih bank.

Iz navedenega je jasno razvidna povezanost ustreznega upravljanja tveganj z dobičkonosnostjo banke, kapitalom in kapitalsko ustreznostjo, ki jo mora banka zagotavljati nad predpisano zakonsko mejo.

SKLEP

Zdrav bančni sistem je pomemben element finančne stabilnosti in predstavlja osnovo za vzdrževanje in razvoj ter nemoteno delovanje celotnega gospodarskega sistema. Osnovni posel bankirjev je, da kreditirajo, pri tem pa je procesna naravnost banke nuja. S procesno organizacijo je poslovanje bolj naravnano k stranki, pri tem pa je dobro poznavanje kreditnega procesa s strani zaposlenih, vključenost učinkovitih notranjih kontrol v smeri čim

boljšega obvladovanja tveganj ter hkratno zagotavljanje zadovoljstva strank bistvenega pomena. Dokumentiranje poslovnih procesov je pomemben dejavnik procesne organiziranosti, kajti vodstvo banke in višji management morata podrobno poznati poslovne procese, saj jima le-to omogoča pravočasno identificiranje in obvladovanje tveganj.

Banke so zelo ranljive v trenutnih gospodarskih okoliščinah. Ker se pričakuje, da bo gospodarska kriza trajala še kar nekaj časa, je pričakovati, da se bodo razmere še poslabševale. Slabšanje kreditnega portfelja bank bo sledilo še v prihodnjih nekaj mesecih. Ker bodo banke morale povečati oslabitve in rezervacije, bo to dodatno zmanjševalo njihov poslovni rezultat in vplivalo na kapitalsko ustreznost bank. V bistvu banke sedaj plačujejo za zelo ohlapne kriterije in kontrole kreditiranja v okviru kreditnega procesa v času, ko je bila visoka gospodarska ekspanzija, ko je bilo odobrenih največ »slabih« kreditov. To, da je bilo odobrenih tako veliko slabih kreditov, pa je povezano tudi s slabo definiranim kreditnim procesom, kršenjem notranjih pravil ter pomanjkljivimi in neučinkovitimi kontrolami v okviru kreditnega procesa. Vse to pa se odraža v višini kapitala in kapitalski ustreznosti, saj so potrebe po svežem kapitalu, ki jih potrebujejo banke v zadnjem času, izredno pogosta in zaskrbljujoča tema za mnogo svetovnih bank, pri čemer slovenske banke niso izjema.

Z veliko gotovostjo lahko trdim, da je izvor težav mogoče iskati tudi v slabo definiranim kreditnem procesu in/ali nespoštovanju poslovnih pravil, ki so bila vzpostavljena v okviru tega, saj v fazi odobritve kredita niso bili spoštovani vsi temeljni kriteriji odobritve. Stranke so sicer bile zadovoljne, da jim je bil kredit odobren v izjemno kratkem času, in to kljub njihovi slabi kreditni sposobnosti oziroma slabi boniteti ter neustreznih in/ali neprimernih zavarovanjih, vendar pa je treba vključiti še vidik banke in njenih lastnikov, vidik cene kapitala, ki je potreben za dokapitalizacijo banke, ter dvig kapitalske zahteve vsaj na raven zahtev regulatorja. Trenutno banke težko pridobivajo svež kapital in nove vire financiranja, saj je tovrsten način vodenja politike kreditiranja, ki je zaradi predstavitve prednosti procesne organiziranosti bank prikazan na zelo poenostavljen način, eden izmed pomembnih vzrokov za stanje, v kakršnem se trenutno nahaja slovenski bančni sistem. Ne morem zagovarjati, da so vsi slabi krediti oz. slabe terjatve bank rezultat pomanjkljivo ali celo nedefiniranih poslovnih procesov, pravil in delovnih navodil, vendar sem na preprostem primeru dokazala, kako le-ti vplivajo na slabšo kapitalsko ustreznost in povečano potrebo po kapitalu.

Prav tako je bil namen te naloge managementu bank dokazati, kako pomembna sta procesna organiziranost bank in izvajanje poslovnih procesov skladno z zakonodajo in internimi navodili, saj se na koncu napačne odločitve, ki so velikokrat odraz napačno definiranih poslovnih pravil ali kršenja le-teh, odražajo na dobičku, kapitalu in povečanih kapitalskih zahtevah bank. Management bank še vedno daje premalo težnje definiraniosti in dokumentiranju poslovnih procesov v celoti (od začetka do konca), večji poudarki se dajejo komercialnim, manj pa zalednim enotam, vendar je dejstvo, da eden brez drugega ne moreta. Ravno prehodi med komercialnim in zalednim delom ter nenatančno definirani operativni

postopki v okviru celotnega kreditnega procesa z vključenimi učinkovitimi notranjimi kontrolami so predpogoj, da se bo banka približala stranki. Za banko ni dovolj, da storitev ali izdelek proda, ker mora težiti k vzpostavitvi dolgoročnega in kakovostnega odnosa s stranko, za kar pa je potrebno kakovostno izvajanje storitev vseh zaposlenih, ki delujejo v banki, saj stranka ne loči, ali je bila napaka storjena v zaledni ali komercialni enoti, temveč gleda na banko kot celoto. Pri tem pa je treba omeniti še tveganje ugleda, ki je za banko izjemnega pomena, saj izguba zaupanja strank v banko lahko predstavlja dolgoročne negativne posledice tako za banko kot za celotno gospodarstvo.

V magistrski nalogi sem dokazala, da prenovljen kreditni proces vpliva na znižanje kapitalskih zahtev za kreditna tveganja, nižje potrebe po oslabitvah ter posledično višji dobiček in kapital ter višjo kapitalsko ustreznost banke.

LITERATURA IN VIRI

1. Al-Mashari, M. (2003). A Process Change-Oriented Model for ERP Application. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 39–55.
2. Allen, S. (2003). *Financial Risk Management. A Practitioner's Guide to Managing Market and Credit Risk*. West Sussex, England: John Wiley & Sons, Inc.
3. Banka Slovenije (2007). *Portal za pregled in ovrednotenje procesa ocenjevanja ustreznega notranjega kapitala*. Ljubljana: Banka Slovenije.
4. Barth, R. J., Caprio, G. Jr., & Levine, R. (2002). *Bank Regulation and Supervision: What Works Best?* Basle. Najdeno 21. januarja 2010 na spletnem naslovu: <http://www.bis.org/bcbs/events/bealev.pdf>.
5. Basle Committee on Banking Supervision. (1998). *Framework for Internal Control System in Banking Organisations*. Najdeno 12. maja 2010 na spletnem naslovu: <http://www.bis.org/publ/bcbs94.htm>.
6. Basle Committee on Banking Supervision. (2002). *Internal Audit in Banks and the supervisor's relationship with auditors*. Najdeno 12. maja 2010 na spletnem naslovu: <http://www.bis.org/publ/bcbs92.htm>.
7. Basle Committee on Banking Supervision. (1998). *Internal control system in Banking Organisations*. Najdeno 12. maja 2010 na spletnem naslovu: <http://www.bis.org/publ/bcbs92.htm>.
8. Basle Committee on Banking Supervision. (2000). *Principles for the Management of Credit Risk*. Najdeno 12. maja 2010 na spletnem naslovu: <http://www.bis.org/publ/bcbs75.htm>.
9. Basle Committee on Banking Supervision. (2003). *Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk*. Najdeno 15. maja 2010 na spletnem naslovu: <http://www.bis.org/publ/bcbs96.htm>.
10. Basle Committee on Banking Supervision. (2001). *Working Paper on the Regulatory Treatment of Operational Risk*. Najdeno 12. aprila 2010 na spletnem naslovu: http://www.bis.org/publ/bcbs_wp8.htm.
11. Bessis, J. (2003). *Risk Management in Banking*. West Sussex, England: John Wiley, & Sons.
12. Bosilij-Vuksič, V. et al. (2002). Assessment of E-Business Transformation Using Simulation Modelling, Simulation. *The Society for Modelling and Simulation International*, 13.
13. Bhuiyan, N., Gerwin, D., & Thomson, V. (2004). Simulation of the New Product Development Process for Performance Improvement. *Management Science*, 50(12), 1690–1703.
14. Beloglavec, T. S. (2008). Spremenjeni pogoji poslovanja bank – razvoj trženja v bankah. *Bančni vestnik*, 6, 19–37.
15. Chambers, A. (2010). *Auditing Business Processes* (gradivo seminar). Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.

16. Climent, C. et al. (2009). Improving the business processes of a bank. *Business Process Management Journal*, 201–224.
17. Committee of European Banking Supervision (2006). *Usmeritve o Procesu nadzora v okviru drugega stebra* (revizija CP03). OeNB, FM (2006). Guidelines on Bank-Wide Risk Management, Internal Capital Adequacy Assessment Process, Basel
18. Davenport, T. H. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Boston: Harvard Business School Press.
19. Fabozzi, J. F. et al. (2002). *Foundations of Financial Markets and Institutions* (3rd ed.). Upper Saddle River (N. J.): Prentice Hall.
20. Feliskini, R. (2004). *Projektni forum 2004*. Nova Gorica: Slovensko združenje za projektni management.
21. Festić, M. (2005). Pregled merjenja kreditnega tveganja. *Bančni vestnik*, 9, 6–11.
22. Groznik, A. & Vičič, D. (2005). Vrednost in pomen informatike v podjetju. *Organizacija*, 38, 198–202.
23. Grover, V. et al. (2000). Business Process Change in the 21 Century. *Business&Economic Review*, 14–18.
24. Hammer, M. (1990). Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate. *Harvard Business Review*, 104–112.
25. Hammer, M. & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifest to Business Revolution*. New York: Harper Bussines.
26. Harmon, P. (2003). *Business Process Change, A Manager's Guide to Improving, Redesigning and Automating Processes*. Amsterdam: Morgan Kaufmann Publishers.
27. Helfrich, C. (2002). *Business Reengineering*. München: Hensen.
28. Horcher, A. K. (2005). *Essentials of Financial Risk Management*. New Jersey: John Wiley & Sons.
29. Jašovič, B. et al. (2009). Upravljanje bank v luči sedanje finančne krize. *Bančni vestnik*, 7, 1–14.
30. Jašovič, B. (2007). Finančne krize so najbolj pogost pojav finančen nestabilnosti. *Bančni vestnik*, 11, 2–5.
31. Janevska, L. (2004). *Prenos kreditnega tveganja*. Ljubljana: Banka Slovenije. Najdeno 1. maja 2010 na spletnem naslovu: <http://www.bsi.si/nadzor-bank.asp?MapaId=163>.
32. Janevska, L. (2010). *Tehnike zmanjševanja kreditnega tveganja v Baslu II*. Ljubljana: Banka Slovenije. Najdeno 7. junija 2010 na spletnem naslovu: <http://www.bsi.si/nadzor-bank.asp?MapaId=163>.
33. Karnet, I., Podgoršek, U. & Renato, B. (2006). *Revidiranje področja upravljanja operativnih tveganj*. Zbornik referatov, 14. mednarodna konferenca o revidiranju in kontroli informacijskih sistemov (str. 29–55). Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
34. Križman, V. & Novak, R. (2002). *Upravljanje poslovnih procesov*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.

35. Krumberger, M. (2000). Nadzor bančnega poslovanja in obvladovanje tveganj v slovenskem bančništvu: izkušnje, problemi in priporočila. *Zbornik 6. strokovnega posvetovanja o bančništvu*, str. (71–81). Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije.
36. Kobal, I. (2007). Kako bodo banke pričele upravljati z operativnim tveganjem? Ljubljana: Bančni vestnik, 6, 47–50.
37. Korbar, L. B. (2006). Operativno tveganje in notranje revidiranje. *Revizor*, 13–22.
38. Kovačič, A. & Bosilij-Vukšič, V. (2005). *Management poslovnih procesov. Prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri*. Ljubljana: GV Založba, d. o. o.
39. Kovačič, A., Jaklič, J., Štemberger, I. M. & Groznik, A. (2004). *Prenova in informatizacija poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
40. Kovačič, A. (1998). *Informatizacija poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
41. Kovačič, A. (1998). *Informatizacija poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
42. Kovačič, A., Bosilij-Vukšič, V., Indihar, Š. M. & Jaklič, J. (2002). Assessment of E-Business Transformation Using Simulation Modeling. *The Society for Modeling and Simulation International*, 78(12), 12.
43. Kovačič, A. & Bosilij-Vukšič, V. (2000). Business renovation project in Slovenia: Problems and a comparison with Croatia. *Economic and Business Review*, 2(2), 145–161.
44. Križman, V. & Novak, R. (2002). *Upravljanje poslovnih procesov*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
45. Kranjec, N. (2009). Povezava bančne zakonodaje in uspešnost bančnega sektorja v Sloveniji. Ljubljana: Bančni vestnik, 12, 41–46.
46. Lah, E. (2008). Gospodarska kriza povečuje kreditna tveganja bank. Ljubljana: Bančni vestnik, 12, 2–7.
47. Llewellyn, T. D. (1999). *The Economic Rationale for Financial Regulation*. London: The Financial Services Authority.
48. Lindfors T. C. (2001). *Process orientation: An approach for organisations to function effectively*. Stockholm: The Royal Institute of Technology. Najdeno 3. junija 2010 na spletnem naslovu <http://cic.vtt.fi/lean/singapore/LindforsFinal.pdf>.
49. Metlikovič, P. (2007). Ključni dejavniki uspešnosti pri izboljševanju projektov razvoja izdelkov in procesov v podjetju. *Projektni forum 2007*. Podčetrtek: Slovensko združenje za projektni management.
50. Mishkin, S. F., & Eakins, G. S. (2000). *Financial Markets and Institutions* (3rd ed.). New York: Addison-Wesley Longman.
51. Papež, M. & Zavodnik, E. (2008). *Revidiranje procesa ocenjevanja ustreznega notranjega kapitala v bankah*. Ljubljana: Združenje bank Slovenije.
52. Papež, P. (2008). *Ali banke lahko ustvarijo prihranke v kapitalu s pomočjo zavarovanj?* Ljubljana: Bančni vestnik, 10, 39–43.
53. Premrl, P. (2005). *Zamenjava kreditnega tveganja*. Ljubljana: Bančni vestnik, 12, 30–33.

54. *Priročnik POT: Proces ocenjevanja tveganj*. (2007). Ljubljana: Banka Slovenije. Najdeno 12. maja 2010 na spletnem naslovu: <http://www.bsi.si/iskalnik.asp?Page=1>.
55. Rotovnik, T. (2005). *Operativno tveganje z regulatorne perspektive*. Ljubljana: Banka Slovenije. Najdeno 12. avgusta 2010 na spletnem naslovu: <http://www.bsi.si/nadzor-bank.asp?MapaId=163>.
56. Rotovnik, T. (2004). *Proces nove kapitalske ureditve in bistvene novosti*. Ljubljana: Banka Slovenije. Najdeno 12. maja 2010 na spletnem naslovu: <http://www.bsi.si/nadzor-bank.asp?MapaId=163>.
57. Rotovnik, T. (2004). *Izzivi zunanjih baz podatkov za operativno tveganje*. Ljubljana: Banka Slovenije. Najdeno 12. maja 2010 na spletnem naslovu: <http://www.bsi.si/nadzor-bank.asp?MapaId=163>.
58. Rotovnik, T. (2006). *Merjenje operativnega tveganja s pomočjo scenarijev*. Ljubljana: Banka Slovenije. Najdeno 12. maja 2010 na spletnem naslovu: <http://www.bsi.si/nadzor-bank.asp?MapaId=163>.
59. Rotovnik, T. (2003). *Zavarovanje operativnega tveganja in Basel II*. Ljubljana: Banka Slovenije. Najdeno 12. maja 2010 na spletnem naslovu: <http://www.bsi.si/nadzor-bank.asp?MapaId=163>.
60. Rotovnik, T. (2003). *Javna razkritja v okviru tretjega stebra novega kapitalskega sporazuma in moralni hazard*. Ljubljana: Banka Slovenije. Najdeno 12. maja 2010 na spletnem naslovu: <http://www.bsi.si/nadzor-bank.asp?MapaId=163>.
61. Rotovnik, T. (2009). *Ustreznost smernic o upravljanju tveganj v trenutnih tržnih razmerah (1)*. Ljubljana: Bančni vestnik, 9, 28–31.
62. Rotovnik, T. (2009). *Ustreznost smernic o upravljanju tveganj v trenutnih tržnih razmerah (2)*. Ljubljana: Bančni vestnik, 10, 21–25.
63. Rubin, S. (2003). *Standardizirani pristop k merjenju kreditnega tveganja*. Ljubljana: Banka Slovenije. Najdeno 12. maja 2010 na spletnem naslovu: <http://www.bsi.si/nadzor-bank.asp?MapaId=163>.
64. Saunders, A. (2000). *Financial Institutions Management, A Modern Perspective* (3rd ed.). New York: The McGraw-Hill Companies.
65. Sklep o upravljanju s tveganji in izvajanju procesa ocenjevanja ustreznega notranjega kapitala za banke in hranilnice. *Uradni list RS* št. 135/2006 z vsemi spremembami.
66. Sklep o izračunu kapitalske zahteve za operativno tveganje za banke in hranilnice. *Uradni list RS* št. 135/2006.
67. Sklep o ocenjevanju izgub iz kreditnega tveganja bank in hranilnic. *Uradni list RS* št. 28/2007.
68. Sklep o izračunu kapitalske zahteve za kreditno tveganje po standardiziranem pristopu za banke in hranilnice. *Uradni list RS* št. 135/2006.
69. Sklep o kreditnih zavarovanjih. *Uradni list RS* št. 135/2006.
70. Sklep o izračunu kapitala bank in hranilnic. *Uradni list RS* št. 135/2006.

71. Slak, L. (2005). *Obvladovanje tveganj v bančnem poslovanju po novem kapitalskem sporazumu Basel II* (magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za podiplomske državne in evropske študije.
72. Slapničar, M. (2008). *Finančna kriza in njen vpliv na regulacijo in upravljanje tveganj v bankah*. Ljubljana: Bančni vestnik, 12, 8–10.
73. Snoj, A. in Žnidar, M. (2007). *Kriza na trgu Posojil in kreditnih instrumentov*. Ljubljana: Bančni vestnik, 11, 8–12.
74. Spany, A. (2008). Ne gre za tehnologijo. *Moj mikro – priloga Sistem*, 23.
75. Šturm, K. (2008). *Upravljanje operativnih tveganj – dobra bančna praksa*. Ljubljana: Bančni vestnik, 6, 34–37.
76. Šturm, K. (2009). *Predlog nadgradnje Basel II*. Ljubljana: Bančni vestnik, 5, 17–19.
77. Taškar Beloglavec, S. in Taškar, B. (2009). *Bančna regulacija in bančni nadzor*. Ljubljana: Bančni vestnik, 7–8, 56–61.
78. Tkalec, G. N. (2008). *Ocenjevanje operativnega tveganja pri poslovnih procesih v bankah*. Ljubljana: Bančni vestnik, 7–8, 42–51.
79. Tomsits, Z. J. (2008). *Notranje revidiranje operativnega tveganja v bankah*, Zbornik referatov, 11. letna konferenca notranjih revizorjev (str. 129– 143). Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
80. Torkar, G. (2008). *Količnik kapitalske ustreznosti v razmerju do kapitalske zahteve*. Ljubljana: Bančni vestnik, 1–2, 62–69.
81. Torkar, G. (2005). *Tveganje in mera tveganja*. Ljubljana: Banka Slovenije. Najdeno 12. maja 2010 na spletnem naslovu: <http://www.bsi.si/nadzor-bank.asp?MapaId=163>.
82. Zakon o bančništvu (ZBan-1). *Uradni list RS* št. 135/2006.
83. Zavodnik, E. (2007). *Koncentracija portfelja in ekonomski kapital banke*. Ljubljana: Bančni vestnik, 11, 44–50.
84. Združenje bank Slovenije (2005). *Priporočila za upravljanje z operativnim tveganjem*. Ljubljana: Združenje bank Slovenije.
85. Združenje bank Slovenije (2008). *Revidiranje procesa ocenjevanja ustreznega notranjega kapitala v bankah, gradivo izobraževalnega centra*. Ljubljana: Združenje bank Slovenije.

PRILOGE

SEZNAM PRILOG

Priloga 1: Dokumentacija kreditnega procesa.....	1
Priloga 2: Opis obstoječega kreditnega procesa.....	3
Priloga 3: Model obstoječega kreditnega procesa (kot je)	5
Priloga 4: Opis izboljšanega kreditnega procesa.....	6
Priloga 5: Model prenovljenega kreditnega procesa (kot bo)	11
Priloga 6: Ureditev dokumentacije v kreditni mapi	12

Priloga 1: Dokumentacija kreditnega procesa

- obrazec – zapis razgovora;
- obrazec – predstavitev stranke;
- prošnja stranke za odobritev naložbe;
- izjava o povezanih osebah;
- zahtevek za razvrstitev, prerazvrstitev in določitev zgornje meje zadolževanja stranke;
- predlog bonitetnega razvrščanja in določitev zgornje meje zadolževanja stranke;
- predlog za odobritev kredita;
- seznam dokumentacije za pravno osebo:
 - dokumenti o pravnem statusu:
 - pogodba o ustanovitvi;
 - kopija vpisa v sodni register;
 - pooblastilo za zastopanje (trajno, začasno);
 - kopija identifikacijskega dokumenta zastopnika (potrebe Zakona o preprečevanju pranja denarja in financiranja terorizma);
 - kopija obvestila o dejavnosti in matični številki (AJPES);
 - potrdilo o plačilni sposobnosti oziroma obrazec o solventnosti;
 - izjava o povezanosti poslovnih subjektov oz. o povezanih osebah;
 - originalni izpis iz sodnega registra, ki ni starejša od 14 dni;
 - kopija kartona deponiranih podpisov;
 - kopija osebnega dokumenta in davčne številke direktorja oz. pooblaščenega zastopnika.
 - dokumenti o poslovanju:
 - zaključni račun (za zadnji dve leti za nove komitente);
 - zadnje revizijsko poročilo;
 - konsolidirana bilanca (velja le za družbe, ki so dolžne izdelati konsolidacijo);
 - poslovno poročilo;
 - letno poročilo;
 - izpis stanja odprtih kreditnih in/ali lizing obveznosti;
 - originalna izjava poslovne banke o solventnosti, ne starejša od 10 dni;
 - originalno potrdilo o plačanih davkih in prispevkih, ki ni starejše od 14 dni;
 - drugi dokumenti (poslovni načrt, medletni rezultati poslovanja ...).
 - dokumentacija glede na vrsto naložbe in obliko zavarovanja:
 - različne pogodbe (npr. pogodba, ki je osnova za izdajo garancije, itd.);
 - dokumenti v zvezi z zavarovanjem;
 - dokumentacija o nepremičnini:
 - originalni zemljiškoknjžni izpisek z obrazložitvijo morebitnih plomb, ki ni starejši od 7 dni (zemljiška knjiga);
 - originalna mapna kopija (geodetska uprava);
 - cenitev nepremičnine;

- kopija podpisane in overjene kupoprodajne/darilne pogodbe;
- lokacijska informacija in izjava o predkupni pravici – v primeru nakupa/prodaje nepremičnine;
- veriga kupoprodajnih pogodb v primeru nevknjižene nepremičnine;
- pravnomočno gradbeno dovoljenje in gradbeni načrt (v primeru novogradnje).
- dokumenti, potrebni za zastavo nepremičnine – zastavitelj je pravna oseba:
 - originalni izpis iz Sodnega registra RS, ki ni starejši od 14 dni,
 - kopija osebnega dokumenta direktorja oz. pooblaščenca podjetja.
- dokumenti, potrebni za zastavo premičnine – priporoča za zavarovanje naložb z ročnostjo do treh let:
 - osnovna pogoja za uporabo premičnin sta, da za premičnino, ki je predmet zastave, obstaja likviden trg in obstajajo zanesljivi in dobro uveljavljeni javno dostopni podatki o tržnih cenah primerljivih premičnin na sekundarnem trgu;
 - starost najmanj tri leta ter dokumentacija, iz katere je razvidno, da je stranka njen lastnik.
- investicijski program, izdelan po predpisani metodologiji banke.
- sklep o odobritvi kredita;
- obračun stroškov za obdelavo prošnje za kredit;
- obvestilo stranki o odobritvi/neodobritvi kredita;
- pogodba o naložbi;
- pogodba o zavarovanju;
- pooblastilo za podpis pogodbe, če je potrebno;
- dokazila o izvedbi ustanovitve zastavne pravice;
- dokumenti o zavarovanju naložbe pri zavarovalnici;
- zavarovalna polica in vinkulacija zavarovalne police v korist banke;
- bianco podpisane menice s pooblastilom za izpolnitev;
- druge listine, na podlagi katerih je mogoče uveljaviti zavarovanja (vrednostni papirji, dokazila o odstopljenih terjatvah ipd.);
- analitična knjigovodska evidenca;
- druga dokumentacija.

Priloga 2: Opis obstoječega kreditnega procesa

- Prvi kontakt/pogovor s stranko (komercialna enota)
 - Prihod stranke v banko ali komunikacija po telefonu.
 - Poslovni skrbnik predstavi stranki ponudbo bančnih izdelkov, navede pogoje in možnosti za sodelovanje.
 - Poslovni skrbnik pridobi podatke o stranki (naziv podjetja, matično številko, pooblaščen zastopniki ...) in evidentira podatke v aplikacijo CRM, če podatki o stranki še niso evidentirani v aplikaciji.
 - Poslovni skrbnik stranki posreduje vlogo za odobritev kredita, kamor stranka vpiše osnovne podatke o podjetju ter podatke o želenem kreditu. V vlogi je naveden tudi seznam dokumentacije, ki jo potrebuje stranka za odobritev kredita. Stranka izpolni vlogo za kredit in jo posreduje poslovnemu skrbniku.
 - Poslovni skrbnik pregleda vlogo in jo v primeru, da le-ta ni popolna, vrne stranki v dopolnitev.
 - Poslovni skrbnik vlogo evidentira v seznam prejetih vlog.
 - Skladno s potrebami poslovni skrbnik stranki predstavi pogoje in potrebno dokumentacijo za pridobitev želenega kredita.
 - Stranka posreduje potrebno dokumentacijo za izvedbo bilančne analize, in sicer:
 - bilanco stanja in uspeha za zadnje polletje z namenom izdelave bonitetne ocene stranke,
 - Stranka posreduje potrebno dokumentacijo za zavarovanje kredita.
- Priprava kreditnega predloga (komercialna enota)
 - Poslovni skrbnik vzpostavi kreditno mapo in izdela kreditni predlog za odobritev kredita s strani kreditnega odbora. Kreditni predlog vsebuje naslednje podatke:
 - podroben opis stranke;
 - namen kredita;
 - zavarovanje; če gre za zastavo premičnega ali nepremičnega premoženja, mora biti navedeno razmerje med vrednostjo zastavljenega premoženja in vrednostjo tako zavarovanih terjatev, upošteva zahteve Banke Slovenije, skupaj s podatki o vrsti, legi in ceni zastavljenega premoženja. V primeru vračunavanja in zavarovanja terjatve s košarico zavarovanj mora predlog vsebovati vrstni red njihovega unovčevanja;
 - pregled kapitalskih, upravljaljskih in sorodstvenih povezav stranke;
 - bonitetno oceno; bonitetna ocena je v pretežni meri odvisna od računovodskih izkazov in finančnega položaja dolžnika;
 - predlog sklepa kreditnemu odboru s podatki o namenu odobritve, roku, načinu črpanja in vračila glavnice, višini obrestne mere in načinu njenega plačevanja, obliki zavarovanja, utemeljitev predloga in po potrebi tudi obrazložitev razvrstitve.

- Poslovni skrbnik posreduje dokumentacijo v oddelek upravljanja tveganj, kjer bonitetni tehnolog na osnovi pridobljene dokumentacije izdelava bonitetno oceno.
- Bonitetni tehnolog skladno z zahtevo za izdelavo bonitetne ocene in priloženo dokumentacijo izdelava bonitetno analizo stranke ter analizira kakovost zavarovanj (brez pravnega pregleda). Bonitetni tehnolog preveri povezane osebe. Mnenje ter bonitetno oceno poda v poročilu o bonitetni oceni naložbe, kjer navede tudi predlog za pridobitev morebitnih dodatnih zavarovanj ali poroštev.
- Služba upravljanja s tveganji poda mnenje o posameznem kreditu.
- Bonitetni tehnolog posreduje svetovalcu poročilo z bonitetno oceno.
- Poslovni skrbnik pripravi dokončni kreditni predlog in ga posreduje v odobritev kreditnemu odboru (predpostavka, da so vse odločitve o odobritvi kredita izključno v pristojnosti kreditnega odbora).
- Odločitev o odobritvi/neodobritvi kredita s strani kreditnega odbora
 - skladno s pooblastili Kreditnega odbora, člani odbora sprejmejo odločitev o odobritvi/neodobritvi kredita;
 - priprava zapisnika kreditnega odbora, podpisanega s strani predsednika kreditnega odbora (ni razvidno glasovanje posameznih članov kreditnega odbora).
- Evidentiranje podatkov v aplikacijo (komercialna enota)
 - Na osnovi podpisanega zapisnika kreditnega odbora poslovni skrbnik vnese podatke v aplikacijo Simp, in sicer:
 - vnos podatkov o poslu, modul Krediti/depoziti,
 - vnos zavarovanj (modul Zavarovanja),
 - vnos bonitetne ocene.
 - Poslovni skrbnik pripravi pogodbo, pregleda bistvene sestavine pogodbe.
 - Avtorizacija posla s strani nadrejene osebe poslovnega skrbnika, pri čemer se ne opravi kontrola dokumentacije z vnesenimi podatki.
 - Poslovni skrbnik obvesti stranko, da je pogodba pripravljena za podpis in jo obvesti o predvidenem izplačilu kredita.
 - Stranka podpiše pogodbo.
- Izplačilo kredita (zaledna enota)
 - Poslovni skrbnik posreduje zapisnik kreditnega odbora v zaledno enoto (to je edina dokumentacija, ki jo prejme organizacijska enota za podporo poslovanja pravnih oseb).
 - Bančni delavec za podporo poslovanja pravnih oseb preveri evidentirane podatke oz. ali obstajajo polja, kamor podatki niso bili vneseni (brez vsebinske kontrole).
 - Bančni delavec za podporo poslovanja pravnih oseb izplača kredit.
- Hramba dokumentacije (komercialna enota)
 - Poslovni skrbnik poskrbi za arhiviranje dokumentacije.

Priloga 3: Model obstoječega kreditnega procesa (kot je)



kreditni
proces_obstoječi.

Priloga 4: Opis izboljšanega kreditnega procesa

- Prvi kontakt/pogovor s stranko (komercialna enota)
 - Prihod stranke v banko ali komunikacija po telefonu.
 - Poslovni skrbnik stranki predstavi ponudbo bančnih izdelkov, navede pogoje in možnosti za sodelovanje.
 - Poslovni skrbnik pridobi splošne podatke o stranki (naziv podjetja, matično številko, pooblaščen zastopniki ...) in evidentira podatke v aplikacijo CRM, če podatki o stranki še niso evidentirani v aplikaciji.
 - Poslovni skrbnik navede potrebno dokumentacijo za odobritev naložbe ter stranki izroči obrazec »Predstavitev komitenta«, izjavo o povezanosti oseb in seznam potrebne dokumentacije.
 - Po opravljenem razgovoru s stranko poslovni skrbnik pripravi zapis oziroma kratko informacijo o morebitni naložbi banke.
- Prejem, pregled prošnje z dokumentacijo in vzpostavitev kreditne mape (komercialna enota)
 - Stranka posreduje prošnjo za odobritev kredita v obliki obrazca »Predstavitev komitenta«, kjer so navedeni splošni podatki o poslovanju podjetja, in posebne podatke, kot so: namen naložbe, znesek, odplačilna doba/rok, finančna konstrukcija, zagotovitev plačila, podatki za izvedbo zavarovanj, ter posreduje potrebno dokumentacijo za izvedbo bilančne analize in bonitetne ocene stranke, in sicer:
 - bilančne podatke o poslovanju družbe v zadnjih dveh letih;
 - poslovni načrt za tekoče leto in seznam osnovnih sredstev s potrebnimi podatki;
 - načrt denarnih tokov prosilca v času trajanja njegovih obveznosti do banke, pri čemer upošteva dosedanje in nove obveznosti prosilca ter strankine razvojne možnosti;
 - finančni izkazi povezanih oseb;
 - podatke o investiciji: investicijski program z opisom investicije, predračunsko vrednost investicije, ostalo investicijsko dokumentacijo (predpogodbe, predračune, lokacijsko in gradbeno dovoljenje ...).
 - Poslovni skrbnik predloženo dokumentacijo pregleda in ugotavi njeno ustreznost.
 - Poslovni skrbnik vzpostavi kreditno mapo, ki je sestavljena iz splošnega in posebnega dela.
- Priprava kreditnega predloga in analiza podatkov o stranki (komercialna enota in bonitetni tehnolog)
 - Poslovni skrbnik pripravi kreditni predlog in ga posreduje vsem strokovnim službam, ki so vključene v proces odobritve naložbe (bonitetni tehnolog, upravljanje s tveganji, pravna služba). Kreditni predlog vsebuje naslednje informacije:
 - podroben opis stranke (položaj stranke v okviru dejavnosti, podatki o poslovanju stranke, ocenjevani bodoči denarni tokovi prosilca v času trajanja njegovih obveznosti do banke, pri čemer upošteva dosedanje in nove obveznosti prosilca);

- mehke informacije o stranki;
 - obrazložitev prošnje stranke s strani poslovnega skrbnika;
 - namen kredita;
 - pogoji kredita;
 - zavarovanja – če gre za zastavo premičnega ali nepremičnega premoženja, mora biti navedeno razmerje med vrednostjo zastavljenega premoženja in vrednostjo tako zavarovanih terjatev, upošteva se zahteve Banke Slovenije, skupaj s podatki o vrsti, legi in ceni zastavljenega premoženja;
 - pregled kapitalskih, upravljaljskih in sorodstvenih povezav stranke oziroma skupine povezanih oseb;
 - izpostavljenost banke (do stranke, do povezanih oseb, do povezanih podjetij, skupna izpostavljenost);
 - bonitetna ocena stranke in bonitetna ocena osebe, katere terjatve stranka odstopa v zavarovanje;
 - višino izpostavljenosti v razmerju do kapitala (predpisanih 25 % kapitala);
 - potrebno soglasje nadzornega sveta (81. člen Zban-1);
 - predlog sklepa kreditnemu odboru s podatki o namenu odobritve, roku, načinu črpanja in vračila glavnice, višine obrestne mere in načinu njenega plačevanja, obliki zavarovanja, opravninah, končno razvrstitvijo, utemeljitvijo predloga in po potrebi tudi obrazložitvijo razvrstitve.
 - kreditnemu predlogu poslovni skrbnik priloži kontrolni list, ki mora biti podpisan s strani vseh strokovnih služb oz. odgovornih oseb, ki so sodelovale v procesu odobritve kredita (bonitetni tehnolog, upravljaavec s tveganji, pravna služba). Poslovni skrbnik je odgovoren za točnost in popolnost podatkov ter dokumentacije, ki jih navaja v kreditnem predlogu.
- Vse zbrane podatke in potrebno dokumentacijo za izdelavo bonitetne analize in bonitetne ocene stranke poslovni skrbnik posreduje bonitetnemu tehnologu.
 - Bonitetni tehnolog izdelava analizo poslovanja podjetja ter poda bonitetno oceno podjetja. Bonitetni tehnolog naredi finančno analizo na osnovi bilance stanja, izkaza poslovnega izida in izkaza finančnih tokov ter izračuna kazalnike, kot so: kazalnik likvidnosti in plačilne sposobnosti, količnik obratne likvidnosti, učinkovitosti, količnik obračanja terjatev, zalog in dobaviteljev, donosnost sredstev, donosnost kapitala in prihodkov.
 - Bonitetni tehnolog preveri povezane osebe. Mnenje in bonitetno oceno poda v poročilu o bonitetni oceni naložbe, ki ga posreduje poslovnemu skrbniku.
 - Poslovni skrbnik, ki obravnava stranko, se na osnovi rezultatov analize podatkov o stranki in izbranih informacijah o možnih zavarovanjih odloči za ustrezen način zavarovanja in obvesti stranko.
 - Stranka posreduje potrebno dokumentacijo za zavarovanje kredita, in sicer je naložba lahko zavarovana najpogosteje z naslednjimi vrstami zavarovanj:
 - zastava depozita,

- zastava nepremičnine,
- zastava premičnin,
- zastava vrednostnih papirjev,
- zastava terjatev,
- garancija,
- poroštvo,
- menica.
- Poslovni skrbnik posreduje celotno dokumentacijo o zavarovanju v pravni pregled v pravno službo.
- Pravna služba posreduje mnenje o kakovosti zavarovanj poslovnemu skrbniku, kjer navede tudi predlog za pridobitev morebitnih dodatnih zavarovanj ali poroštev.
- Poslovni skrbnik posreduje celotno dokumentacijo v mnenje področju upravljanja s tveganji.
- Področje upravljanja s tveganji poda pisno mnenje o naložbi.
- Odločitev o odobritvi/neodobritvi kredita s strani kreditnega odbora
 - Poslovni skrbnik posreduje kreditni predlog s pripadajočo dokumentacijo in kontrolnim listom v odločitev kreditnemu odboru, ki je lahko pozitivna, negativna, pogojna, lahko pa se odobritev naložbe odloži do pridobitve dodatnih informacij o poslu ali stranki.
 - Skladno s pooblastili kreditnega odbora člani odbora sprejmejo odločitev o odobritvi/neodobritvi kredita v obliki pisnega sklepa kreditnega odbora.
 - Sklep kreditnega odbora se pošlje poslovnemu skrbniku.
 - Poslovni skrbnik obvesti stranko o odobritvi naložbe ter se stranki posreduje »Obvestilo o odobritvi kredita«.
- Evidentiranje odobrenega kredita v aplikacijo (komercialna enota)
 - Na osnovi sklepa kreditnega odbora poslovni skrbnik vnese podatke v aplikacijo Simp, in sicer:
 - vnos podatkov o poslu;
 - vnos zavarovanj (modul Zavarovanja);
 - vnos bonitetne ocene.
 - Avtorizacija posla s strani nadrejene osebe, ki na osnovi odobrenega kreditnega predloga ter dokumentacije v kreditni mapi stranke kontrolira podatke z vnesenimi podatki ter nato avtorizira oz. potrdi kreditni posel v aplikaciji (izvede vodstveni nadzor).
 - Na osnovi vnosa podatkov v aplikacijo poslovni skrbnik pripravi pogodbo.
- Priprava in podpis pogodbe (komercialna enota)
 - Poslovni skrbnik pripravi pogodbo, pregleda bistvene sestavine pogodbe.
 - Pregled člena pogodbe, ki določa zavarovanje ali posebne pogodbe o zavarovanju opravi pravna služba in ga po potrebi dopolni.
 - Parafiranje pogodbe s strani poslovnega skrbnika, ki je pogodbo pripravil.

- Prvi podpis poda nadrejeni vodja poslovnega skrbnika, drugi podpis pa predsednik ali član uprave. V primeru, da je za zavarovanje naložbe treba ustanoviti zastavno pravico v korist banke (nepremičnina, premičnina), je treba pogodbo o najemu kredita pripraviti v obliki neposredno izvršljivega notarskega zapisa, ki ga hkrati podpišeta stranka in predstavnik banke. Pri izvedbi tovrstnega zavarovanja mora sodelovati pravna služba, ki lahko zahteva tudi dodatno dokumentacijo.
 - Poslovni skrbnik se z notarjem dogovori za termin.
 - Poslovni skrbnik stranki sporoči termin pri notarju z namenom podpisa pogodbe in notarskega zapisa (nepremičnina in premičnina).
 - Stranka podpiše pogodbo/notarski zapis pri notarju ob prisotnosti poslovnega skrbnika in notarja.
 - Stranka poravna sodne stroške (sodna taksa za predlog za vpis zastavne pravice) in notarske stroške na dan notarskega termina.
 - Notar vloži predlog za vpis zastavne pravice na pristojno sodišče in predlog (1 izvod) posreduje poslovnemu skrbniku.
- Posredovanje pogodbe stranki v podpis.
- Po prevzemu s strani stranke podpisane pogodbe in ustrezne dokumentacije poslovni skrbnik pregleda:
 - ali dokumentacija ustreza zahtevam;
 - ali so izpolnjeni vsi morebitni dodatni pogoji kreditnega odbora;
 - ali so pogodbe in drugi instrumenti zavarovanja podpisani s strani pooblaščenih podpisnikov stranke,
- Poslovni skrbnik posreduje stranki podpisano pogodbo, en izvod ostane pripravljavcu pogodbe oz. banki.
- Poslovni skrbnik pogodbo skupaj s celotno kreditno mapo posreduje v organizacijsko enoto podpora poslovanja pravnih oseb. Kreditna mapa mora vsebovati najmanj naslednjo dokumentacijo:
 - prošnjo za naložbo;
 - kreditni predlog;
 - sklep kreditnega odbora o odločitvi za odobritev kredita – v primeru, da ni bil predhodno posredovan;
 - podpisano pogodbo o kreditu;
 - podpisano pogodbo o zavarovanjih;
 - cenitveno poročilo;
 - dokazila o izvedbi ustanovitve zastavne pravice;
 - zavarovalno polico in vinkulacijo zavarovalne police v korist banke;
 - bianco podpisane menice s pooblastilom za izpolnitev.
- Poslovni skrbnik skupaj s kreditno mapo organizacijski enoti za podporo poslovanju priloži predlog obrazca »Kontrolna lista pred črpanjem kredita«, ki je podlaga za pregled, ali so bila v proces odobritve vključena vsa strokovna področja in potrjujejo izplačilo kredita.

- Poslovni skrbnik kreditni mapi priloži zapisnik o predaji dokumentacije, ki ga ob prevzemu podpiše bančni delavec za podporo poslovanja pravnih oseb.
- Izplačilo kredita (zaledna enota)
 - Bančni delavec za podporo poslovanja pravnih oseb preveri dokumentacijo in evidentirane podatke v aplikaciji Simp. V primeru, da je dokumentacija nepopolna ali so podatki neustrezno ali celo neevidentirani (obstajajo polja, kamor podatki niso bili evidentirani), zaposleni spremljave poslovanja o tem obvesti poslovnega skrbnika ter vrne kreditno mapo v dopolnitev. Poslovni skrbnik mora pred izplačilom kredita od stranke pridobiti vsa ustrezna zavarovanja in dokumentacijo, če le-ta še ni bila v celoti predložena.
 - Poslovni skrbnik najavi črpanje kredita področju za upravljanje bilance banke, ki upravlja likvidnost banke.
 - Bančni delavec za podporo poslovanja pravnih oseb na osnovi opravljene kontrole celotne dokumentacije in evidentiranih podatkov pripravi predlog o izplačilu kredita, ki ga potrdi pooblaščen nadrejena oseba.
 - Bančni delavec za podporo poslovanja pravnih oseb izplača kredit in obvesti poslovnega skrbnika stranke o izplačilu kredita.
- Hramba dokumentacije (zaledna enota)
 - Bančni delavec za podporo poslovanja pravnih oseb na predlaganem kontrolnem listu označi, da je opravil vse kontrole, kar pomeni, da je bila celotna dokumentacija pregledana (celovitost dokumentacije) in preverjena ustreznost evidentiranih podatkov.
 - Bančni delavec za podporo poslovanja pravnih oseb poskrbi za hrambo dokumentacije v ognjevarni omari.

Priloga 5: Model prenovljenega kreditnega procesa (kot bo)



kreditni
proces_izboljšan

Priloga 6: Ureditev dokumentacije v kreditni mapi

Kreditna mapa se deli na splošni in posebni del. Splošni del kreditne mape vsebuje podatke in dokumentacijo o stranki:

- firmo, sedež, matično številko in šifro dejavnosti stranke;
- število zaposlenih, glavne delničarje in njihove deleže, imena vodilnih delavcev in kontaktnih oseb;
- imena pooblaščenцев za zastopanje družbe, ki so vpisani v sodni register;
- finančne izkaze stranke za zadnja tri leta in podatke o poslovanje v tekočem letu;
- oceno finančno-ekonomskega položaja stranke;
- glavne dolžnike;
- glavne upnike;
- bonitetno skupino razvrstitve komitenta s kratko utemeljitvijo razvrstitve;
- seznam vseh bilančnih in zunajbilančnih terjatev;
- dokazila o zavarovanju in dokumentacijo o realizaciji zavarovanja;
- cenilni zapisnik cenilca o prometni vrednosti premičnih in nepremičnin, ki so predvidene za zastavo;
- tržna vrednost dolžniških vrednostnih papirjev, ki so predvideni za zastavo.

Bančni delavec za podporo poslovanja s pravnimi osebami je odgovoren za vzpostavitev in vodenje posebnega dela kreditne mape, ki ga vzpostavi po prejemu celotne dokumentacije od poslovnega skrbnika iz komercialne enote. Posebni del kreditne mape med drugim vsebuje:

- zapisnik o primopredaji dokumentacije;
- obrazec o izvedenih kontrolnih aktivnostih;
- prošnjo komitenta za naložbo,
- kreditni predlog;
- sklep kreditnega odbora;
- obvestilo stranki o odobritvi;
- pogodbo o sklenjenem poslu z vsemi dopolnitvami in prilogami;
- vsa dokazila in dokumentacijo o zavarovanju;
- dokazilo o izvršenem poslu;
- obračune (obresti, provizijo, nadomestila);
- dokumentacijo v zvezi z realizacijo zavarovanja.