

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

SPECIALISTIČNO DELO

***PROJEKT PRENOVE INFORMACIJSKEGA SISTEMA NOVE LJUBLJANSKE
BANKE – »SIGMA« Z VIDIKA NADZORA BANČNEGA POSLOVANJA
BANKE SLOVENIJE***

Ljubljana, september 2005

ZORAN JURIJ TOMSITS

IZJAVA

Študent Zoran Jurij Tomsits izjavljam, da sem avtor tega specialističnega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Aleša Groznika in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 30. 9. 2005

Podpis: _____

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	OPREDELITEV CILJEV SPECIALISTIČNEGA DELA	2
1.2	METODE PREUČEVANJA	2
2	BANKA SLOVENIJE V VLOGI NADZORNIKA SLOVENSKEGA BANČNEGA SISTEMA.....	3
2.1	ZAKONSKE PODLAGE ZA DELOVANJE NADZORA BANČNEGA POSLOVANJA	3
2.1.1	<i>Vloga in pristojnosti Banke Slovenije</i>	<i>3</i>
2.1.2	<i>Vloga in pristojnosti Nadzora bančnega poslovanja</i>	<i>4</i>
2.2	ORGANIZIRANOST ODDELKA ZA NADZOR BANČNEGA POSLOVANJA	8
2.2.1	<i>Organizacijska shema</i>	<i>8</i>
	SLIKA 1: ORGANIZACIJSKA STRUKTURA ODDELKA ZA NADZOR BANČNEGA POSLOVANJA	8
2.2.2	<i>Opis dela posameznih odsekov.....</i>	<i>9</i>
2.3	BANKE IN HRANILNICE V SLOVENIJI	10
2.3.1	<i>Sistem licenc za opravljanje bančnih storitev, ki jih izdaja Banka Slovenije</i>	<i>10</i>
2.3.2	<i>Poimenski seznam bank in hranilnic s seznamom licenc posamezne banke.....</i>	<i>11</i>
3	METODOLOGIJA IZVAJANJA NADZORA S PROCESOM OCENJEVANJA TVEGANJ.....	12
3.1	STRATEŠKA TVEGANJA.....	12
3.1.1	<i>Strategija lastnikov.....</i>	<i>13</i>
3.1.2	<i>Strategija uprave</i>	<i>13</i>
3.2	REPUTACIJSKO TVEGANJE – TVEGANJE UGLEDA.....	14
3.2.1	<i>Vtis na trgu</i>	<i>14</i>
3.2.2	<i>Vtis zakonodajalca</i>	<i>14</i>
3.3	KREDITNA TVEGANJA	15
3.4	TRŽNA TVEGANJA	17
3.5	LIKVIDNOSTNA TVEGANJA	19
3.6	OPERATIVNA TVEGANJA.....	21
3.6.1	<i>Kadri.....</i>	<i>22</i>
3.6.2	<i>Procesi.....</i>	<i>23</i>
3.6.3	<i>Sistemi</i>	<i>23</i>

3.7	PROJEKTNA TVEGANJA	24
3.7.1	<i>Splošno o projektnih tveganjih pri prenovi informacijskega sistema</i>	24
	SLIKA 2: SISTEMSKA SHEMA RAZVOJNEGA SISTEMA, V KATEREM SE IZVAJA PROJEKT RAZVOJA PROGRAMSKE OPREME.....	25
3.7.2	<i>Upravljanje projektnih tveganj</i>	27
	TABELA 1: RAZVOJNE STOPNJE UPRAVLJANJA TVEGANJ	27
3.7.3	<i>Ugotavljanje projektnih tveganj</i>	28
	SLIKA 3: DIAGRAM POTEKA PROCESA UPRAVLJANJA TVEGANJ.....	28
	TABELA 2: VSEBINA EVIDENCE TVEGANJ	30
3.7.4	<i>Preprečevanje projektnih tveganj</i>	31
3.8	ELEMENTI KONTROLNEGA OKOLJA.....	32
3.8.1	<i>Upravljanje.....</i>	32
3.8.2	<i>Poročanje</i>	33
3.8.3	<i>Postopki</i>	34
3.8.4	<i>Revizije</i>	34
3.8.5	<i>Usklajenost</i>	35
3.8.6	<i>Informatika</i>	35
3.8.7	<i>Kadri.....</i>	36
4	STRATEŠKE USMERITVE NEKATERIH VEČJIH SLOVENSKIH BANK NA PODROČJU INFORMA-CIJSKE TEHNOLOGIJE IN UDEJANJANJE NJIHOVE STRATEGIJE.....	37
4.1	STRATEGIJA NOVE KBM D.D.	37
4.2	STRATEGIJA SKB D.D.....	38
4.3	STRATEGIJA ABANKE - VIPA D.D.....	38
5	NLB IN NJENA STRATEGIJA NA PODROČJU IT V LETIH 1998 DO 2004.....	40
5.1	STRATEŠKO NAČRTOVANJE INFORMATIKE.....	40
5.1.1	<i>Obstoječi informacijski sistem in njegove slabosti</i>	40
	TABELA 4.: PREGLED APLIKACIJ ZA PRAVNE OSEBE IN SAMOSTOJNE PODJETNIKE	41
	TABELA 5.: PREGLED APLIKACIJ ZA FIZIČNE OSEBE IN SAMOSTOJNE PODJETNIKE:	41
5.2	PROJEKT »SIGMA« IN PROJEKTNO VODENJE	42
	TABELA 6.: PREGLED OSNOVNIH ROKOV IMPLEMENTACIJE PODPORE POSLOVANJU S FIZIČNIMI OSEBAMI.....	43

TABELA 7.: PREGLED OSNOVNIH ROKOV IMPLEMENTACIJE PODPORE POSLOVANJU S PRAVNIMI OSEBAMI.....	43
5.3 PROJEKтна TVEGANJA	43
TABELA 8.: PREGLED MODIFICIRANIH ROKOV IMPLEMENTACIJE PODPORE POSLOVANJU S FIZIČNIMI OSEBAMI.....	44
TABELA 9.: PREGLED MODIFICIRANIH ROKOV IMPLEMENTACIJE PODPORE POSLOVANJU S PRAVNIMI OSEBAMI	45
6 PROBLEMI PROJEKТА »SIGMA« IN POSLOVNA ŠKODA, KI JO JE BANKA UTRPELA.....	46
6.1 KAJ JE ŠLO NAROBЕ?	46
6.1.1 <i>Kako se je to odrazilо pri komitentih?</i>	47
6.2 REKLAMACIJE IN PRITOŽBE KOMITENTOV	48
6.3 NEDOVOLJENA NEGATIVNA STANJA NA TRANSAKCIJSKIH RAČUNIH	49
6.4 NERAZPOREJENA SREDSTVA NA PREHODNIH RAČUNIH	49
TABELA 10.: PREGLED NERAZPOREJENIH SREDSTEV NA PREHODNIH RAČUNIH, VIR: NLB D.D.	49
6.5 ANALIZA REGISTRA TRANSAKCIJSKIH RAČUNOV PRI BANKI SLOVENIJE	49
6.6 SPROŠČANJE REZERVACIJ V BANKI ZA DOSEGANJE PLANIRANIH DOBIČKOV	50
TABELA 11.: PREHODNA MATRIKA NLB (ZA LETO 2003), VIR: LETNO POROČILO NLB D.D. ZA LETO 2003	50
TABELA 12.: PREHODNA MATRIKA NLB (POVPREČJE ZA OBDOBJE 1995 - 2003), VIR: LETNO POROČILO NLB D.D. ZA LETO 2003	50
6.6.1 <i>Oblikovanje rezervacij za operativna tveganja</i>	51
7 UKREPANJE BANKE SLOVENIJE PRI PROBLEMATIKI »SIGMA«	52
7.1 PREGLED 2000 – PISMO ŠT. 24.20-031/01-MF	52
7.1.1 <i>Ocenjena strateška tveganja</i>	52
7.1.2 <i>Ocenjena projektna tveganja</i>	52
7.1.3 <i>Priporočila banki iz pisma št. 24.20-031/01-MF</i>	53
7.2 PREGLED 2003 – ODREDBA ŠT. 24.20-28.1/03.....	53
7.2.1 <i>Ocenjena strateška tveganja</i>	53
7.2.2 <i>Ocenjena projektna tveganja</i>	53
7.2.3 <i>Izrek odredbe</i>	53

7.2.4	<i>Obrazložitev izreka</i>	57
7.3	PREGLED 2003 – ODREDBA ŠT. 24.20-47.3/03-IT.....	61
7.3.1	<i>Ocenjena strateška tveganja</i>	62
7.3.2	<i>Ocenjena operativna tveganja</i>	62
7.3.3	<i>Izrek odredbe</i>	62
7.3.4	<i>Obrazložitev izreka</i>	63
8	DOGODKI V BANKI PO ODREDBI ŠT. 24.20-28.1/03	65
8.1	AKCIJSKI NAČRT IN SLEDENJE IZVAJANJA NAČRTA BANKE SLOVENIJE.....	65
8.2	REVIZIJA DRUŽBE »ACCENTURE« IN NJIHOVE UGOTOVITVE.....	71
8.3	NEZAUPNICA PREDSEDNIKU UPRAVE.....	71
9	DOGODKI V BANKI PO ODREDBI 24.20-47.3/03-IT	72
9.1	NOVA STRATEGIJA BANKE NLB D.D.....	74
9.2	SKLEP.....	74
10	LITERATURA IN VIRI	75

1 UVOD

V specialističnem delu se bom osredotočil na nedavne dogodke, ki so se pripetili v največji slovenski banki, kot posledica slabega izvajanja strateških usmeritev na področju informacijskega sistema ter metodo in ukrepanje Banke Slovenije v tem primeru. Kot je znano, je Nova ljubljanska banka tudi zaradi slabega projektnega vodenja projekta »SIGMA« ob migraciji starih prilivno/odlivnih računov padla v hudo krizo.

Krizo je občutila večina njenih komitentov, kot tudi komitentov bank bančne skupine ter Banke Celje in Gorenjske banke, ki se odražala v povečanih vrstah pred bančnimi okni, nepravilnih stanjih na transakcijskih računih, napačnih izpiskih, nedelujočih plačilnih karticah in še bi lahko naštevali. Banka NLB d.d. je krizo občutila kot izgubo komitentov, kot cca 100 mio SIT nerazporejenih sredstev zaradi neustreznega avtomatskega razporejanja sredstev, kot izjemno povečanje nedovoljenih negativnih stanja na transakcijskih računih zaradi neustreznih notranjih kontrol in nedelovanja opominjevalnih postopkov ter kot tudi izjemno povečanje reklamacij in pritožb bančnih komitentov.

Banka Slovenije (v nadaljevanju: BS), Nadzor bančnega poslovanja (v nadaljevanju: NBP) se je s projektom »SIGMA« prvič srečal ob rednem pregledu banke jeseni 2000. Že takrat smo inšpektorji ugotavljali določena projektna tveganja in na njih tudi opozorili vodstvo banke (Pismo banki NLB d.d., 2001). Glede na strateške usmeritve banke in pomembnost projekta smo se odločili, da projekt mesečno spremljamo v obliki poročil, ki jih je sestavljal vodja projekta. Poročila smo do leta 2003 nekajkrat preverili z ustreznimi pregledi, vendar se je vedno izkazalo, da ne odražajo dejanskega stanja. Tudi na te anomalije smo opozarjali vodstvo banke, vendar vodstvo banke ni zaznalo povečanih tveganj in nekako verjelo, da je s projektom vse v redu (kakor jih je tudi seznanjal vodja projekta). Pred dokončnim polomom projekta v letu 2003, smo vodstva vseh sodelujočih bank na projektu (banke bančne skupine NLB ter Banka Celje in Gorenjska banka) pozvali na več sestankov v Banko Slovenije, kjer smo jim obrazložili tveganja, ki izhajajo iz takšnega projektnega vodenja kot tudi posledice, ki se lahko pripetijo ob nadaljevanju takšnega dela. Predsednik uprave NLB d.d. je na zadnjem sestanku zatrdil, da zaradi njih ne bo šlo nič narobe in tako se je BS, do kritičnega trenutka, odmaknila od te problematike.

Ob prehodu iz starih prilivno/odlivnih računov (tekoči račun, žiro račun, avista hranilna knjižica in devizni račun) na nov transakcijski račun, ki bil določen z Zakonom o plačilnem prometu in sicer 1.7.2003, je banka iz starih sistemov IBM 4700 migrirala podatke v nov informacijski sistem Bancs (strateški IS na področju poslovanja z občani in produktni cilj projekta »SIGMA«). Ob migraciji je prišlo do napak pri uparjevanju posameznih računov, kar se je odrazilo v napačnih stanjih na transakcijskih računih; drugi ključni problem pa je bil v nerazvitih ali nezadostno testiranih funkcionalnostih samega transakcijskega računa (npr. delovanje elektronske banke »Klik« 24x7 in avtomatizirani opominjevalni postopki) v informacijskem sistemu Bancs (Odredba banki NLB d.d., 2003).

BS je že v prvem tednu kriznega obdobja (julij 2003) izvedla pregled banke na področju poslovanja s transakcijskimi računi za prebivalstvo in na podlagi zgoraj omenjenih ugotovitev banki izdala odredbo za odpravo kršitev. BS je v odredbi banki naložila, da nemudoma sestavi krizni štab in oblikuje akcijski načrt na podlagi katerega naj bi banka v najkrajšem možnem času zmanjšala nastala tveganja in škodo. Skozi neprestani pritisk BS (tudi skozi udeležbo na vsakodnevni sestanki kriznega štaba v NLB) in spoznanje banke, kaj je naredila narobe in kako postopati v bodoče, je banka do pomladi 2004 le izšla iz kriznega

obdobja, tako, da je jeseni 2004 že lahko začrtala tudi novo strategijo na področju informacijskega sistema banke, ki jo v tem specialističnem delu tudi predstavljam.

1.1 OPREDELITEV CILJEV SPECIALISTIČNEGA DELA

V delu bom skušal doseči štiri cilje. Prvi cilj je predstaviti način dela Nadzora bančnega poslovanja Banke Slovenije ter opisati metodo dela. Metoda dela temelji na ocenjevanju elementov posameznih tveganj ter ocenjevanju kvalitete kontrolnega okolja.

Drugi cilj je prikazati strateške usmeritve nekaterih slovenskih bank na področju informacijskih sistemov ter z izbrano metodologijo prikazati ugotovitve in tveganja pri projektu prenove informacijskega sistema Nove Ljubljanske banke d.d.

Tretji cilj je analizirati ugotovljena strateška in projektna tveganja ter prikazati kako je deloval Nadzor bančnega poslovanja v kriznem obdobju, ki ga je povzročilo slabo projektno vodenje na projektu »SIGMA«.

Četrti cilj pa je prikaz rešitve iz kriznega obdobja, ki ga je banka NLB d.d. dosegla skupaj z Nadzorom bančnega poslovanja Banke Slovenije, in ki se odraža v novi strategije banke.

1.2 METODE PREUČEVANJA

Prvi cilj bom dosegel z obravnavo in predstavitvijo Zakona o Banki Slovenije in Zakonom o bančništvu v tistih členih, ki so temeljni za izvajanja nadzora nad slovenskimi bankami ter s predstavitvijo metodologije dela Nadzora bančnega poslovanja iz metodološkega priročnika »POT« (Proces Obvladovanja Tveganj).

Drugi cilj bom dosegel z analizo strateških usmeritev na področju informacijske tehnologije v nekaterih večjih slovenskih bankah ter prikazal nekatere ugotovitve Nadzora bančnega poslovanja na izvajalnem delu strategij (projektih prenove informacijskih sistemov).

Tretji cilj bom dosegel s podrobnejšo analizo (z uporabo metode »POT«) obstoječega informacijskega sistema Nove ljubljanske banke ter projekta »Sigma« in njenega vodenja, kot izvedbe strateške usmeritve banke na področju informacijskega.

Četrti cilj bom dosegel s prikazom ukrepov Banke Slovenije, ki jih je Novi ljubljanski banki izdala v obliki priporočil in odredb z namenom zmanjševanja strateških, reputacijskih in operativnih tveganj, in ki se odražajo v novi strategiji banke na področju informacijskega sistema.

2 BANKA SLOVENIJE V VLOGI NADZORNIKA SLOVENSKEGA BANČNEGA SISTEMA

2.1 ZAKONSKE PODLAGE ZA DELOVANJE NADZORA BANČNEGA POSLOVANJA

2.1.1 VLOGA IN PRISTOJNOSTI BANKE SLOVENIJE

Zakon o Banki Slovenije (v nadaljevanju: ZBS) daje široke pristojnosti Banki Slovenije, hkrati pa tudi zelo specifične, torej tiste, ki se nanašajo na monetarno politiko Republike Slovenije.

Iz te usmeritve izhaja temeljni cilj Banke Slovenije, ki je zagotavljanje stabilnosti cen. V okviru zagotavljanja cenovne stabilnosti Banka Slovenije podpira splošno ekonomsko politiko in si prizadeva za finančno stabilnost, upoštevajoč načeli odprtega tržnega gospodarstva in proste konkurence.

Pri uresničevanju nalog in pooblastil po tem in drugih zakonih, Banka Slovenije predvsem:

- oblikuje in uresničuje denarno politiko,
- oblikuje in uresničuje denarni nadzor,
- je odgovorna za splošno likvidnost bančnega sistema,
- sodeluje pri transakcijah na deviznih in finančnih trgih,
- sprejema v depozit sredstva bank in hranilnic,
- odpira račune bankam in hranilnicam,
- ureja plačilne sisteme.

Poleg nalog iz prejšnjega odstavka opravlja tudi druge naloge, posebej pa:

- upravlja z deviznimi sredstvi, kakor tudi z drugo aktivo, ki ji je zaupana,
- lahko deluje kot plačilni in/ali fiskalni agent države ter kot predstavnik države v mednarodnih finančnih organizacijah v skladu z zakonom,
- odpira račune državnim organom in osebam javnega prava in drugim udeležencem na denarnem trgu,
- v primeru potreb sprejema v depozit sredstva oseb iz prejšnje točke,
- zagotavlja informacijski sistem za nemoteno opravljanje vseh svojih funkcij,
- odpira račune drugim finančnim institucijam (klirinško depotni družbi in borzno posredniškim družbam), s katerimi sklene pogodbo,
- oblikuje, uveljavlja in nadzoruje sistem pravil za varno in skrbno poslovanje bank in hranilnic ter
- izvaja nadzor nad bankami in hranilnicami, ki imajo sedež v Republiki Sloveniji.

2.1.2 VLOGA IN PRISTOJNOSTI NADZORA BANČNEGA POSLOVANJA

Na podlagi ZBS in Zakona o bančništvu (v nadaljevanju ZBan) Banka Slovenije opravlja nadzor nad bankami, hranilnicami in drugimi pravnimi osebami na podlagi zakona, ki ureja bančništvo in na tej podlagi oblikuje, uveljavlja in nadzoruje sistem pravil, ki zagotavljajo standarde varnega poslovanja bank in hranilnic.

Pri oblikovanju sistema pravil, uresničevanju nadzora in pri ukrepanju nad bankami, hranilnicami in drugimi pravnimi osebami Banka Slovenije upošteva standarde in priporočila, ki jih v ta namen oblikujejo pristojne domače in mednarodne institucije.

Banka Slovenije opravlja nadzor nad bankami z namenom preverjanja, če banke spoštujejo pravila o obvladovanju tveganj in druga pravila, določena z ZBan in predpisi izdanimi na njegovi podlagi oziroma drugimi zakoni, ki urejajo poslovanje bank, in predpisi izdanimi na njihovi podlagi.

Banka Slovenije opravlja nadzor tudi nad pravnimi osebami, povezanimi z banko, če je to potrebno zaradi nadzora nad poslovanjem banke.

Če je za nadzor nad posamezno družbo iz drugega odstavka 123. člena Zban pristojen drug nadzorni organ, opravi Banka Slovenije pregled poslovanja te družbe v sodelovanju s pristojnim nadzornim organom.

Banka Slovenije opravlja tudi nadzor nad hranilno kreditnimi službami z namenom preverjanja, če hranilno kreditne službe spoštujejo določbe ZBan, ki se na podlagi prvega odstavka 241. člena Zban uporabljajo za hranilno kreditne službe, in predpisi, izdanimi na njihovi podlagi, ter določbe drugih zakonov, ki urejajo poslovanje bank, in prepisi, izdanimi na njihovi podlagi.

Banka Slovenije opravlja nadzor nad bankami s:

- s spremljanjem, zbiranjem in preverjanjem poročil in obvestil bank in drugih oseb, ki so po določbah ZBan oziroma drugih zakonov dolžne poročati Banki Slovenije oziroma jo obveščati o posameznih dejstvih in okoliščinah;
- opravljanjem pregledov poslovanja bank;
- izrekanjem ukrepov nadzora po tem zakonu.

Pregled poslovanja

Subjekt nadzora mora inšpektorju Banke Slovenije na njegovo zahtevo omogočiti, da opravi pregled poslovanja na sedežu subjekta nadzora in v drugih prostorih, v katerih subjekt nadzora oziroma druga oseba po njegovem pooblastilu opravlja dejavnosti in posle, v zvezi s katerimi Banka Slovenije opravlja nadzor.

Subjekt nadzora mora inšpektorju Banke Slovenije na njegovo zahtevo omogočiti pregled poslovnih knjig, poslovne dokumentacije ter administrativnih oziroma poslovnih evidenc, v obsegu potrebnem za izvajanje posameznega nadzora oziroma v obsegu, določenem z zakonom, ki ureja posamezen nadzor.

Subjekt nadzora mora Banki Slovenije na njeno zahtevo izročiti računalniške izpiske oziroma kopije poslovnih knjig, poslovne dokumentacije ter administrativnih oziroma poslovnih evidenc.

Pregled poslovanja iz prvega in drugega odstavka tega člena opravlja Banka Slovenije ob delavnikih med 8. in 18. uro. Kadar je zaradi obsega oziroma narave pregleda to potrebno, lahko Banka Slovenije opravi pregled poslovanja tudi po 18. uri oziroma med nedelavnimi dnevi.

Banka Slovenije mora pregled poslovanja opravljati tako, da s tem ovira normalno poslovanje subjekta nadzora samo v takšni meri, kot je nujno za opravljanje nadzora v skladu z namenom posameznega nadzora.

Subjekt nadzora, ki računalniško obdeluje podatke oziroma računalniško vodi poslovne knjige in druge evidence, mora na zahtevo inšpektorja Banke Slovenije zagotoviti ustrezne pripomočke za pregled poslovnih knjig in evidenc ter preizkušanje ustreznosti računalniško obravnavanih podatkov.

Banki Slovenije mora subjekt nadzora izročiti dokumentacijo, iz katere je razviden popolni opis dela računovodskega sistema. Iz dokumentacije morajo biti razvidni podsistemi in datoteke računovodskega sistema. Dokumentacija mora zagotavljati vpogled v:

- računalniško rešitev;
- postopke v okviru računalniške rešitve;
- kontrole, ki zagotavljajo pravilno in zanesljivo obdelavo podatkov;
- kontrole, ki preprečujejo nepooblaščen dodajanje, spreminjanje ali brisanje hranjenih računalniških zapisov.

Vsaka sprememba računalniške rešitve (računalniških programov) iz prvega odstavka 201. člena ZBan, mora biti dokumentirana v časovnem zaporedju nastanka spremembe, skupaj z datumom spremembe. Iz dokumentacije mora biti razvidna tudi vsaka sprememba oblike datotek.

Redno poročanje

Banka ali hranilnica mora poročati Banki Slovenije o naslednjih dejstvih in okoliščinah:

- spremembah podatkov, ki se vpisujejo v sodni register;
- sklicu skupščine in vseh sklepov, sprejetih na skupščini,
- imetnikih delnic banke ter o pridobitvi oziroma spremembi kvalificiranih deležev iz 18. člena tega zakona,
- razrešitvi in imenovanju članov uprave,
- nameravanem odprtju, preselitvi, zaprtju ali začasnem prenehanju podružnice ali predstavništva, oziroma spremembah vrste poslova, ki jih opravlja podružnica,
- vsaki načrtovani spremembi kapitala banke za 25% oziroma več,
- naložbah v kapital nefinančnih organizacij,
- nastanku velike izpostavljenosti,
- pomembnejših spremembah v strukturi kapitala,
- prenehanju opravljanja določenih bančnih oziroma drugih finančnih storitev.

Uprava banke ali hranilnice mora Banko Slovenije nemudoma obvestiti o naslednjih dogodkih:

- če je ogrožena likvidnost ali solventnost banke,
- če nastopijo razlogi za prenehanje ali odvzem dovoljenja za opravljanje bančnih storitev oziroma prepoved opravljanja posameznih bančnih poslov ali drugih finančnih storitev,
- če se finančni položaj banke spremeni tako, da banka ne dosega minimalnega kapitala iz 68. člena ZBan,
- če je banka začela z obširnejšo prenovo informacijskih sistemov ali če je banka začela z razvojem nove ponudbe storitev, ki so pretežno podprte z informacijsko tehnologijo,
- drugih dogodkih, ki lahko vplivajo na varno in skrbno poslovanje banke.

Poročanje na zahtevo Banke Slovenije

Banka ali hranilnica mora na zahtevo Banke Slovenije posredovati poročila in informacije o vseh zadevah, pomembnih za opravljanje nadzora oziroma izvrševanje drugih pristojnosti in nalog Banke Slovenije.

Banka Slovenije izda sklep o poročanju, s katerim predpiše podrobnejšo vsebino poročil iz 127. člena ZBan, ter način in roke poročanja o dejstvih in okoliščinah iz 127. člena ZBan.

Ukrepi nadzora

Ukrepi nadzora nad banko po ZBan so:

- odreditev odprave kršitev;
- odreditev dodatnih ukrepov;
- prepoved opravljanja določenih bančnih poslov oziroma drugih finančnih storitev;
- odvzem dovoljenja;
- izredna uprava;
- prisilna likvidacija banke;
- odločanje o razlogih za stečaj banke.

Odredba o odpravi kršitev

Banka Slovenije izda odredbo o odpravi kršitev, če pri opravljanju nadzora nad banko ali hranilnico ugotovi:

- da član uprave banke nima dovoljenja iz 25. člena ZBan;
- da banka ne izpolnjuje pogojev za opravljanje bančnih storitev oziroma drugih finančnih storitev iz 38. člena ZBan oziroma drugega odstavka 6. člena ZBan;
- da banka opravlja druge finančne storitve, za katere ni pridobila dovoljenja Banke Slovenije, oziroma opravlja dejavnosti, ki jih po tem zakonu ne sme opravljati;
- da banka krši pravila o obvladovanju tveganj;
- da banka krši pravila o vodenju poslovnih knjig in poslovnih poročil, notranji reviziji oziroma o revidiranju letnih poročil;
- da banka krši obveznosti poročanja in obveščanja;

- da banka krši druge določbe ZBan oziroma na njegovi podlagi izdanih predpisov oziroma drugih zakonov, ki urejajo poslovanje bank.

V odredbi iz prvega odstavka 131. člena Zban določi Banka Slovenije rok za odpravo kršitev.

Poročilo o odpravi kršitev

Banka mora v roku iz drugega odstavka 131. člena ZBan odpraviti ugotovljene kršitve in Banki Slovenije dostaviti poročilo, v katerem opiše ukrepe za odpravo kršitev. Poročilu je potrebno priložiti listine in druge dokaze, iz katerih izhaja, da so bile ugotovljene kršitve odpravljene.

Če iz poročila iz prvega odstavka 131. člena Zban in priloženih dokazov izhaja, da so bile kršitve odpravljene, izda Banka Slovenije odločbo, s katero ugotovi, da so bile kršitve odpravljene. Banka Slovenije lahko pred izdajo odločbe opravi ponoven pregled poslovanja v obsegu, potrebnem za ugotovitev ali so kršitve odpravljene.

Če je poročilo nepopolno oziroma iz poročila in priloženih dokazov ne izhaja, da so ugotovljene kršitve odpravljene, Banka Slovenije banki z odredbo naloži dopolnitev poročila in ji določi rok za dopolnitev.

Banka Slovenije mora odločbo oziroma odredbo iz drugega oziroma tretjega odstavka 131. člena Zban izdati v tridesetih dneh po prejemu poročila o odpravi kršitev, sicer se šteje, da so bile kršitve odpravljene.

Dodatni ukrepi za uresničevanje pravil o obvladovanju tveganj

Če Banka Slovenije pri izvajanju nadzora ugotovi, da banka huje krši pravila o obvladovanju tveganj, lahko z odredbo o odpravi kršitev odredi tudi naslednje dodatne ukrepe:

- naloži upravi banke, da sprejme načrt ukrepov za zagotovitev minimalnega kapitala banke;
- naloži upravi banke in nadzornemu svetu, da skličeta skupščino delničarjev banke ter predlagata sprejem ustreznih sklepov, kot na primer:
 - sklep o povečanju osnovnega kapitala banke z novimi vložki,
 - sklep o povečanju osnovnega kapitala banke iz sredstev dobička,
- naloži nadzornemu svetu banke, da razreši člana oziroma člane uprave in imenuje novega člana oziroma člane uprave;
- prepove banki dajanje posojil oziroma opravljanje bančnih oziroma drugih finančnih poslov za določene osebe z neprimerno kreditno boniteto;
- prepove banki sklepanje poslov s posameznimi delničarji, člani uprave, nadzornega sveta, povezanimi družbami ali investicijskimi skladi, ki jih upravlja družba za upravljanje, ki je z banko povezana oseba;
- naloži upravi banke, da sprejme in opravi ukrepe za:
 - izboljšanje postopkov upravljanja s tveganji;
 - spremembo področij poslovanja banke;
 - omejitev dajanja posojil;
 - izboljšanje postopkov izterjatve zapadlih terjatev banke;
 - pravilno vrednotenje bilančnih in zunajbilančnih postavk;

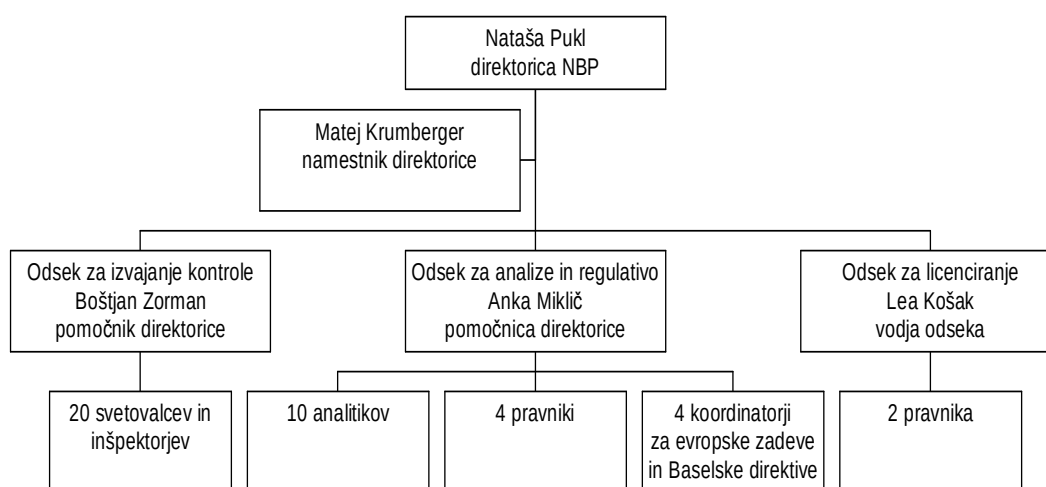
- o izboljšanje računovodsko informacijskega sistema;
 - o izboljšanje postopkov notranjih kontrol in notranjega revidiranja;
 - o druge ukrepe, potrebne za uresničitev pravil o obvladovanju tveganj;
- naloži banki izvedbo ukrepov, določenih z ZBS.

Šteje se, da banka huje krši pravila o obvladovanju tveganj, če:

- ne dosega minimalnega kapitala iz 68. člena ZBan;
- ni organizirala poslovanja oziroma ne vodi tekoče poslovnih knjig, poslovne dokumentacije ter drugih administrativnih in poslovnih evidenc tako, da je mogoče kadarkoli preveriti ali posluje v skladu s pravili o obvladovanju tveganj;
- ne sprejme ukrepov in določi pravil za ustrezno vrednotenje bilančnih in zunajbilančnih postavk oziroma če te postavke vrednoti v nasprotju z ZBan oziroma na njegovi podlagi izdanimi predpisi;
- opravlja druge finančne storitve, za katere ni pridobila dovoljenja Banke Slovenije, oziroma če opravlja dejavnosti, ki jih po ZBan ne sme opravljati;
- sklepa pravne posle oziroma opravlja pravna dejanja, na podlagi katerih nastane izpostavljenost banke do posamezne osebe v nasprotju z določbami ZBan;
- izplača dividende v nasprotju s 93. členom ZBan;
- pogosto krši obveznosti pravočasnega in pravilnega poročanja, določene z Zban oziroma na njegovi podlagi izdanimi predpisi;
- sklepa navidezne posle z namenom napačnega prikazovanja finančnega položaja ali izpostavljenosti banke;
- opravlja druge posle, ki lahko ogrozijo njeno likvidnost oziroma solventnost;
- ne izpolnjuje obveznosti zagotavljanja sredstev za izplačilo zajamčenih vlog.

2.2 ORGANIZIRANOST ODDELKA ZA NADZOR BANČNEGA POSLOVANJA

2.2.1 ORGANIZACIJSKA SHEMA



Slika 1: Organizacijska struktura oddelka za Nadzor bančnega poslovanja

2.2.2 OPIS DELA POSAMEZNIH ODSEKOV

Analize in regulativa bančnega poslovanja

Odsek »Analize in regulativabančnega poslovanja« je odgovoren predvsem za naslednje aktivnosti:

- izdelovanje sistemske podlage za izvajanje nadzora bank in hranilnic,
- spremljanje mednarodnih priporočil na področju nadzora,
- svetovanje pri izvajanju finančne zakonodaje,
- izdelovanje navodil za uporabo računovodskih standardov in računovodsko svetovanje,
- kontroliranje poslovanja bank in hranilnic na podlagi predloženih poročil in druge dokumentacije,
- ukrepanje za odpravo nepravilnosti pri poslovanju bank in hranilnic in spremljanje odprave nepravilnosti,
- analiziranje poslovanja bank in hranilnic,
- sodelovanje z zunanjimi domačimi in tujimi institucijami,
- sodelovanje pri pripravah na kontrolo v bankah in hranilnicah ter
- izvajanje izrednih nalog.

Izvajanja kontrole bančnega poslovanja

Odsek »Izvajanje kontrole bančnega poslovanja« je odgovoren za izvajanje naslednjih nalog:

- predhodno pripravljanje za kontrolo na podlagi predloženih poročil bank in hranilnic ter druge dokumentacije, s katero razpolaga oddelek NBP,
- neposredno kontroliranje poslovanja v bankah in hranilnicah,
- ukrepanje za odpravo ugotovljenih nepravilnosti pri poslovanju bank in hranilnic,
- nadzorovanje izvajanja sprejetih ukrepov proti bankam in hranilnicam,
- svetovanje za izboljšanje poslovanja bank in hranilnic pri neposrednih pregledih,
- spremljanje in analiziranje bank,
- sodelovanje s tujimi revizijskimi hišami,
- ugotavljanje pogojev za uvedbo stečajnega postopka v banki,
- uvajanje predsanacijskih ukrepov v bankah in hranilnicah,
- pripravljanje ocene finančnega stanja banke ter možnosti in ekonomske upravičenosti sanacije,
- uvajanje sanacijskega postopka v banki,
- ugotavljanje pogojev za uvedbo likvidacijskega postopka v banki ter
- v izjemnih primerih upravljanje in vodenje banke.

Izdajanje dovoljenj (licenciranje)

Odsek »Izdajanje dovoljenj« izvaja naslednje naloge:

- priprava podzakonskih predpisov na področju izdajanja dovoljenj in soglasij,
- svetovanje pri izvajanju predpisov s področja izdajanja dovoljenj in soglasij,
- obdelovanje vlog in priprava poročil za izdajo dovoljenj in soglasij,

- priprava in razlaga odločb o izdanih dovoljenjih ter
- kontrola izvajanja izdanih odločb.

2.3 BANKE IN HRANILNICE V SLOVENIJI

2.3.1 SISTEM LICENC ZA OPRAVLJANJE BANČNIH STORITEV, KI JIH IZDAJA BANKA SLOVENIJE

Bančne storitve v Republiki Sloveniji lahko opravlja:

- banka oziroma hranilnica, ki za opravljanje teh storitev pridobi dovoljenje Banke Slovenije;
- podružnica tuje banke, ki pridobi dovoljenje Banke Slovenije za ustanovitev;
- banka države članice, ki v skladu s tem zakonom ustanovi podružnico na območju Republike Slovenije oziroma je v skladu s tem zakonom pooblaščen neposredno opravljati bančne storitve na območju Republike Slovenije.

Seznam licenc za opravljanje bančnih storitev

Bančne storitve iz 1. točke prvega odstavka 3. člena ZBan so:

- sprejemanje depozitov ter dajanje kreditov za svoj račun.

Druge finančne storitve iz prvega odstavka 6. člena ZBan ter 73. člena Zakona o trgu vrednostnih papirjev (ZTVP-1) so:

1. factoring;
2. finančni zakup (leasing);
3. izdajanje garancij in drugih jamstev;
4. kreditiranje, vključno s potrošniškimi krediti, hipotekarnimi krediti in financiranjem komercialnih poslov;
5. trgovanje s tujimi plačilnimi sredstvi, vključno z menjalniškimi posli;
6. trgovanje z izvedenimi finančnimi instrumenti;
7. zbiranje, analiza in posredovanje informacij o kreditni sposobnosti pravnih oseb;
8. posredovanje pri prodaji zavarovalnih polic, po zakonu, ki ureja zavarovalništvo;
 - a. izdajanje elektronskega denarja;
9. izdajanje in upravljanje drugih plačilnih instrumentov (npr. plačilne in kreditne kartice, potovalni čeki, bančne menice);
10. oddajanje sefov;
11. posredovanje pri sklepanju posojilnih in kreditnih poslov;
12. storitve v zvezi z vrednostnimi papirji, po zakonu, ki ureja trg vrednostnih papirjev;
 - a. sprejemanje in posredovanje naročil za nakup ali prodajo vrednostnih papirjev; ki jih izvršujejo druge borzno posredniške družbe (posredovanje naročil);
 - b. nakup ali prodaja vrednostnih papirjev po nalogu in za račun stranke (borzno posredovanje);
 - c. nakup ali prodaja vrednostnih papirjev po nalogu in za račun borzno posredniške družbe (trgovanje za svoj račun);
 - d. gospodarjenje z vrednostnimi papirji po nalogu in za račun posamezne stranke (gospodarjenje z vrednostnimi papirji);

- e. posebne storitve v zvezi z vrednostnimi papirji in;
 - f. pomožne storitve v zvezi z vrednostnimi papirji;
 - g. svetovanje podjetjem glede kapitalske strukture, poslovne strategije in sorodnih zadev;
13. upravljanje pokojninskih skladov po zakonu, ki ureja pokojninske sklade;
14. opravljanje storitev plačilnega prometa;
15. opravljanje skrbniških storitev po Zakonu o investicijskih skladih in družbah za upravljanje;
- a. opravljanje skrbniških storitev po Zakonu o varstvu kupcev stanovanj in enostanovanjskih stavb

2.3.2 POIMENSKI SEZNAM BANK IN HRANILNIC S SEZNAMOM LICENC POSAMEZNE BANKE

Seznam bank, podružnic tujih bank in hranilnic, ki imajo dovoljenje Banke Slovenije za opravljanje bančnih storitev iz 1. točke prvega odstavka tretjega člena ZBan; ter drugih finančnih storitev iz prvega odstavka 6. člena ZBan.

Naziv banke, podružnice ali hranilnice in sedež	Licence iz seznama licenc
Abanka Vipa d.d., Ljubljana	1,3,4,5,6,7,8,9,10,12(a,b,c,d,e,f),13,14,15(a)
Bank Austria Creditanstalt d.d., Ljubljana	1,3,4,5,6,8,9,12(a,b,c,d,e,f),14,15(a)
Banka Celje d.d., Celje	1,3,4,5,6,8,9,10,12(a,c),14
Banka Domžale d.d. Domžale	1,3,4,5,8,9,10,12(a),14
Banka Koper d.d., Koper	1,3,4,5,6,8,9,10,12(a,b,c,d,e,f),13,14,15(a,b)
Banka Zasavje d.d., Trbovlje	1,3,4,5,8,9,10,14
Deželna banka Slovenije d.d., Ljubljana	1,3,4,5,6,7,9,10,12(a,b,c,d,e,f),14
Factor banka d.d., Ljubljana	1,3,4,5,6,7,9,12(a,b,c,d,e,f),13,14
Gorenjska banka d.d., Kranj	1,3,4,5,6,9,10,12(a,b,c,d,e,f),14
Hypo-Alpe-Adria Bank d.d., Ljubljana	1,3,4,5,6,9,10,12(a,b,c,d,e,f),14
Koroška banka d.d., Slovenj Gradec	1,3,4,5,6,8,9,10,12(a),14
Nova kreditna banka Maribor d.d., Maribor	1,3,4,5,6,8,9,10,12(c),14
Nova ljubljanska banka d.d., Ljubljana	1,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12(a,b,c,d,e,f),14,15(a)
Poštna banka Slovenije d.d., Maribor	1,3,4,5,9,12(c),14
Probanka d.d., Maribor	1,2,3,4,5,9,10,12(a,b,c,d,e,f),14
Raiffeisen Krekova banka d.d., Maribor	1,3,4,5,6,9,10,12(a,b,c,d,e,f),14
SKB banka d.d., Ljubljana	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12(a,b,c,d,e,f),14
Slovenska investicijska banka d.d., Ljubljana	V likvidaciji.
Volksbank – Ljudska banka d.d., Ljubljana	1,3,4,5,6,8,9,12(a,c),14
BKS Bank AG, Bančna podružnica, Ljubljana	2,6
Kaerntner Sparkasse AG, Podružnica v Sloveniji, Lj.	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14
Zveza bank G.m.b.H., Podružnica Ljubljana, Lj.	2
Delavska hranilnica d.d., Ljubljana	3,4,5,9,14
Hranilnica LON d.d., Kranj	1,3,4,5,7,9,10,11,14
HKS Vipava p.o., Vipava	3,4,14

3 METODOLOGIJA IZVAJANJA NADZORA S PROCESOM OCENJEVANJA TVEGANJ

3.1 STRATEŠKA TVEGANJA

Strateško tveganje je tveganje izgube, ki nastane zaradi nepravilnih poslovnih odločitev, neustreznega izvajanja sprejetih odločitev ali premajhne odzivnosti na spremembe poslovnega okolja.

To tveganje je odvisno od skladnosti med postavljenimi strateškimi cilji banke in poslovno strategijo za doseg teh ciljev, angažiranih sredstev za doseganje ciljev, in kvaliteto implementacije. Sredstva za izpeljavo poslovnih ciljev so tako oprijemljiva, kot neoprijemljiva. Slednje vsebujejo komunikacijske poti, poslovne sisteme in vodstvene sposobnosti in možnosti. Notranje organizacijske značilnosti je potrebno vrednotiti z vidika možnih vplivov ekonomskih, tehnoloških, konkurenčnih, regulativnih in drugih sprememb v okolju.

Poslovna strategija

Pri ugotavljanju potencialnih vplivov strateškega tveganja je poleg same kvalitete strategije potrebno ocenjevati njeno agresivnost, odzivnost na spremembe v okolju in napake pri njeni implementaciji. Z vidika sprejete poslovne strategije in narave poslovanja je potrebno ocenjevati poslovno strategijo predvsem z vidika ciljnih strank, trgov in produktov.

Najmanjše tveganje predstavlja jasna in konservativna strategija, ki je podprta z odzivnostjo managementa za spremembe, ki se dogajajo v industriji. Pomembno je, da je strategija ustrezno podprta s potrebnim kapitalom, upravljalским kadrom in drugimi ustreznimi resursi. Tudi agresivno poslovno strategijo je potrebno presojati v luči skladnosti z odzivnostjo managementa na spremembe v okolju in razpoložljivostjo kapitala in drugih potrebnih sredstev.

Poslovno strategijo je potrebno ocenjevati tudi z vidika definiranost poslanstva institucije in ciljev, interne kulture in korporacijskih vrednot, toleranco sprejemanja tveganj ipd. Vsekakor predstavlja veliko tveganje agresivna poslovna strategija, s slabo postavljenimi cilji in slabo odzivnostjo na spremembe, ki prihajajo iz okolja. Kvalitetna implementacije poslovne strategije mora biti podprta tako, da so strateški cilji usklajeni s kadrovskimi in tehnološkimi zmoglostmi ter, da so strateški cilji ustrezno komunicirani znotraj organizacije.

Poslovno okolje

Določene spremembe v okolju so za banko vsekakor predvidljive, zato je pomembno, da jih upošteva pri svojem poslovanju. Vplivi okolja se na poslovno strategijo se razlikujejo tako v času kot tudi po različnih teritorijih. Najpomembnejši vplivi iz okolja so vsekakor spremembe v tržnih in ekonomskih pogojih, obnašanju komitentov, uvajanje novih produktov, politična stabilnost, sprememba regulative in občutljivost na tehnološke spremembe.

Najmanjše tveganje za banko predstavlja njeno delovanje v stabilnem in predvidljivem ekonomskem, političnem in tržnem okolju, med tem ko največje tveganje predstavlja

delovanje v zelo nestabilnem in nepredvidljivem okolju, ki je ekonomsko nerazvito in politično nestabilno.

Odzivnost na spremembe v okolju

Na osnovi strateških usmeritev lastnikov in poslovne strategije mora banka poslovati v skladu s sprejetimi operativnimi plani, ki pokrivajo vsa področja delovanje banke, zato je pomembno, da banka spremlja uresničevanje plana in ukrepati v primeru odmikov dejanskega poslovanja od zastavljenih ciljev.

Pomembno je, da se banka s svojimi odločitvami hitro odzivi na poslovne spremembe na trgu (npr. sprememba obrestne mere, pojav nove bančne storitve), na regulativne spremembe (spoštovanje veljavne zakonodaje), na tehnološke novosti (pri novih načinih obdelave podatkov na področju informacijske tehnologije, z uvajanjem novih bančnih poti) in na druge spremembe v okolju.

Trendi

Strateško tveganje je v banki neprestano prisotno in se ga morajo lastniki in uprava banke vedno znova zavedati. Preverjati morajo rezultate svojih odločitev v praksi, saj se notranje odločitve v banki srečujejo s trajno spremenljivimi pogoji okolja.

3.1.1 STRATEGIJA LASTNIKOV

Nadzor bančnega poslovanja (v nadaljevanju NBP) ugotavlja ustreznost izvajanja strategije lastnikov skozi sledeča vprašanja:

- Kakšna je struktura lastnikov in katere poslovne usmeritve podpirajo?
- Kako nadzorujejo uresničevanje predvidenih ciljev?
- Kako sodelujejo z zunanjo in notranjo revizijsko službo?

3.1.2 STRATEGIJA UPRAVE

NBP ugotavlja ustreznost izvajanja strategije uprave skozi sledeča vprašanja:

- Kako udejanja usmeritve lastnikov?
- Kako sledi planskim aktom?
- Kako pogosto ukrepa za doseganje planskih usmeritev?
- Kakšen informacijski sistem si je zagotovila?
- Ali je pravočasno seznanjena s poslovnim dogajanjem v banki?
- Ali ima jasno razmejena pooblastila znotraj uprave in v odnosu do vodilnih delavcev?
- Katere nove dejavnosti načrtuje?
- Kako hitro se odziva na zakonske spremembe?
- V kakšni meri izvaja notranjo zakonodajo?
- Ali uprava spoštuje notranjo zakonodajo?
- Katere tehnološke novosti uvaja?
- Katere poslovne povezave načrtuje?
- Katere kapitalske naložbe načrtuje?

- Kako skrbi za izobraževanje svojih delavcev?
- Kakšen sistem nagrajevanja ima?
- Kolikšno je menjavanje delavcev?
- Kakšen odnos ima do službe notranje revizije?
- Ali upošteva ugotovitve notranje revizije?

3.2 REPUTACIJSKO TVEGANJE – TVEGANJE UGLEDA

Tveganje ugleda je tveganje izgube, ki nastane zaradi negativne podobe, ki jo imajo o banki njene stranke, poslovni partnerji, lastniki in nadzorniki. Ta podoba vpliva na vzpostavljanje novih poslovnih odnosov in storitev ter na vzdrževanje že obstoječih. To tveganje lahko privede banko v pravne spore, v finančno izgubo in povzroči upad komitentov.

Tveganje ugleda se nanaša na vse dele institucije in vsebuje odgovornost za kar največjo pozornost pri delu s strankami ter s skupnostjo.

3.2.1 VTIS NA TRGU

Podobo, ki jo bodo dobili o instituciji njene stranke in konkurenti na trgu, je odvisna od vzdrževanja stopnje zaupnosti znotraj institucije, spoštovanja pogodbenih odnosov, skladnosti s predpisano prakso in etičnimi standardi okolja ter korektnostjo institucije v konkurenčni tekmi.

Dejavniki, ki vplivajo na upad ugleda institucije pri njenih komitentih so lahko različni: vsiljevanje postopkov in plačil, ki jih druge banke ne uveljavljajo (besedila pogodb v drobnem tisku, ki jih komitent ne prebere...), nespoštovanje zaupnosti podatkov, nesodelovanje uprave s sindikati in zakonodajalci, pogosto menjavanje uprave, vpletenost v trgovanje z notranjimi informacijami, pranje denarja, financiranje terorizma, kršitev embarga in drugih uredb, ter vpletenost v druge dvomljive posle, katerih namen je zaobiti zakonodajo ali oškodovanje tretjih strank.

Na splošni vtis o banki vplivajo tudi pritožbe komitentov (pisma bralcev), vedenje uslužbencev, udeležba v pravnih sporih, banki nenaklonjeni časopisni članki, neustrezno obveščanje, govorice, morebitne prevare, vrednost delnic na borzi, rezultat finančnih izkazov, višina dividende, tožarjenja s konkurenti, pravočasnost izpolnjevanj pogodb ipd.

3.2.2 VTIS ZAKONODAJALCA

Nadzorne institucije (predvsem centralna banka, agencija za trg vrednostnih papirjev, davčni organ) bodo cenile banko glede na njeno uspešno poslovanje v okviru predpisanih norm, njeno redno in točno poročanje ter pripravljenost, da se odzove v primerih izrednih zahtev.

Ugled banke zmanjšujejo konflikti z nadzornimi institucijami in davčnimi oblastmi ter plačilo glob in stroškov.

Tveganje ugleda se nanaša na podobo banke v javnosti in pomeni za upravo banke najbolj občutljivo področje, ki ima za banko dolgoročne posledice v izgubi komitentov. Uprava mora s posebno strategijo zagotoviti, da vsi zaposleni delujejo v smeri najlepše podobe banke.

3.3 KREDITNA TVEGANJA

Kreditno tveganje pomeni tveganje finančne izgube, ki je posledica dolžnikove nezmožnosti, da zaradi kateregakoli razloga ne izpolni svoje finančne ali pogodbene obveznosti v celoti. Kreditno tveganje se pojavlja v banki na vseh področjih bančnega poslovanja, kjer nastajajo tvegane bilančne postavke, ki obsegajo vse dospele in nedospele kratkoročne in dolgoročne kredite, naložbe v vrednostne papirje in dolgoročne naložbe v kapital, eskontirane menice, terjatve iz izvedenih (izpeljanih) finančnih instrumentov, s katerimi se trguje na prostem trgu, naložbe v naložbene nepremičnine, obračunane obresti, nadomestila in opravnine (provizije) ter terjatve za plačane garancije, avale in druge prevzete obveznosti, vloge pri bankah ter ostale postavke, ki jih je možno razporediti na posameznega dolžnika. Obstaja tudi na področjih, kjer nastajajo tvegane zunajbilančne postavke banke, ki obsegajo izdane garancije, avale, nekrite akreditive, prevzete nepreklicne obveznosti iz odobrenih kreditov in odobrene neizkoriščene limite iz okvirnih kreditov, odobrene in neizkoriščene limite po plačilnih karticah oziroma zneske zaupanja po plačilnih karticah ter druge prevzete obveznosti in morebitne obveznosti, na osnovi katerih lahko nastane obveznost plačila s strani banke.

Kreditno tveganje vključuje tudi deželno tveganje, ki pomeni tveganje nastanka izgube v primeru mednarodnega kreditiranja, ki je povezano z ekonomskim, socialnim in političnim okoljem dolžnikove države ter kot njegovo posebno obliko transferno tveganje, ki obstaja, kadar dolžnikova obveznost ni nominirana v lokalni valuti.

Kultura prevzemanja kreditnega tveganja

Način prevzemanja in upravljanja s kreditnim tveganjem je eno izmed osnovnih komponent skrbnega in vestnega upravljanja banke predvsem v smislu iskanja optimalnega razmerja med donosom in tveganjem pri posamezni naložbi, pri skupini, tipu naložb in naložbenemu portfelu kot celoti.

Ker predstavlja v večini bank kreditno tveganje največji delež tveganj pri njihovem poslovanju, je njegovo identificiranje, merjenje, spremljanje ter nadziranje pomemben znak finančne skrbnosti in kvalitete banke na vseh področjih.

Kultura prevzemanja kreditnega tveganja pomeni hkrati zapisano filozofijo banke v smislu načel, ciljev in strategije. To nadalje determinira odnos uprave in zaposlenih do kreditnega tveganja, določitev nivojev pooblastil, objektivnost in konsistentnost pri izmenjavi informacij, obravnavo strank ipd.

NBP ocenjuje način prevzemanja tveganj (konzervativnost, skrbnost, agresivnost, inovativnost), sledenje celotne kreditne funkcije sprejeti strategiji banke ter odnos uprave in zaposlenih do tveganj.

Ključni produkti in trgi

Večja kot je raznovrstnost produktov, pri katerih se pojavlja kreditno tveganje ter bolj kot so raznovrstni trgi (stranke), na katerih deluje banka, bolj kompleksno postaja obvladovanje kreditnega tveganja.

NBP na tem mestu ocenjuje produktno strukturo kreditnega portfelja, kvantitativno in kvalitativno obvladovanje produktov ter nivo izpostavljenosti do posameznih trgov (delov tržišča).

Značilnosti portfelja

Značilnosti portfelja NBP ocenjuje glede na verjetnost poslabšanja kvalitete portfelja in glede na način oziroma uspešnost izterjave neplačil. Koncentracija ali razpršenost kreditnega portfelja je obdelana v naslednjem elementu tveganja.

Verjetnost slabšanja kvalitete portfelja in s tem večanja verjetnosti neplačil se odraža preko sledečih faktorjev:

- kvaliteta in uporaba sistemov za ocenjevanje strank – bonitetnih analiz (credit scoring, creditworthiness models),
- načini pridobivanja strank v smislu načina osebne obravnave strank, uporabe posrednikov in uporabe drugih distribucijskih poti (npr. internet, telefon),
- uporaba bonitetnih ocen zunanjih institucij,
- kvaliteta in rednost analiz gibanja donosa po različnih nivojih portfelja,
- identifikacija, spremljanje in reagiranje na vplive zunanjih faktorjev, kot so ekonomski, tržni in panožni pogoji poslovanja ter zakonodajne in tehnološke spremembe,
- analiziranje in obravnavanje historičnih podatkov glede zamud pri plačevanju, delnih plačil ipd.

NBP način oziroma uspešnost izterjave neplačil ocenjuje skozi uporabo instrumentov za izboljšanje kreditne kakovosti (credit enhancements) oziroma načinov za zmanjševanje tveganja (risk mitigation): vrste, kvaliteta, ustreznost in višina zavarovanj, finančnih zavez, pobotanj, kreditnih izvedenih finančnih instrumentov ipd. Redno pregledovanje zavarovanj, katerih vrednost je odvisna od gibanj na trgu (npr. nepremičnine, vrednostni papirji) je nujno. Posebne rezervacije za kreditna tveganja in njihovo gibanje so pomemben indikator kvalitete kreditnega portfelja, vendar niso determinanta kreditnega tveganja ampak so rezultat računovodskih politik.

Koncentracija portfelja

Koncentracija se pojavi, kadar vsebuje portfelj banke prekomeren obseg kreditnih poslov do posameznega komitenta, skupine povezanih oseb, posamezne panoge, geografske regije, posamezne tuje države ali skupine podobnih držav, ene vrste kreditnih poslov ali posamezne vrste zavarovanja. Prekomerna koncentracija povečuje občutljivost banke na neugodne spremembe na področju, kjer so skoncentrirani kreditni posli ter na poslabšanje zavarovanj. Skrbno in previdno upravljanje kreditnega portfelja vključuje minimiziranje tveganja

koncentracije z razvijanjem in uporabo politik ter postopkov za zagotavljanje njegove razpršenosti.

Politike razpršenosti kreditnega portfelja morajo tako biti jasno izražene, vključevati cilje glede sestavljenosti portfelja in določati omejitve izpostavljenosti posameznim strankam, skupinam povezanih oseb, panogam, geografskim regijam, novim ali že obstoječim proizvodom ter vrstam zavarovanj. Kadar je kreditni portfelj banke osredotočen na eno geografsko regijo, lahko banka doseže razpršenost z odobravanjem kreditnih poslov tistim kategorijam strank, ki na gospodarske cikle reagirajo različno, ali z različnimi linijami proizvodov.

3.4 TRŽNA TVEGANJA

Tržno tveganje je tveganje spremembe tržnih spremenljivk (cena, obrestna mera, devizni tečaj). V okvir tržnega tveganja tako spadajo pozicijsko tveganje, obrestno tveganje ter valutno tveganje. Tržno tveganje se pojavi, če banka izvaja vlogo vzdrževalca trga, trguje ali pa zavzema pozicije v obveznicah, delnicah, tujih valutah, blagu ali izvedenih finančnih instrumentih.

Pozicijsko tveganje je tveganje izgube, ki nastane zaradi spremembe tržnih tečajev obveznic, delnic, blaga ali izvedenih finančnih instrumentov. Na višino pozicijskega tveganja vpliva nestanovitnost tečajev finančnih instrumentov, sestava portfelja finančnih instrumentov v banki ter likvidnost finančnih instrumentov, ki jih ima banka v svojem portfelju. Banka v svoji strategiji določi, koliko pozicijskega tveganja je pripravljena sprejeti ter skladno s tem postavi limite glede na boniteto izdajatelja vrednostnega papirja, vrsto vrednostnega papirja ter likvidnost vrednostnega papirja. Pri oceni likvidnosti vrednostnega papirja mora banka upoštevati tudi vrsto kotacije (borzna kotacija, prosti trg, sivi trg, medbančni, OTC trg), možnost zapiranja pozicije (glede na število vzdrževalcev trga, globino trga, razmik med nakupnimi in prodajnimi tečaji,...) ter nestanovitnost tečajev vrednostnega papirja.

Valutno tveganje je tveganje izgube, ki nastane zaradi spremembe deviznih tečajev. Na višino valutnega tveganja vpliva višina odprte pozicije v tuji valuti, nestanovitnost posameznega tečaja tuje valute ter likvidnost trgov za posamezno valuto. Banka v svoji strategiji določi, kako visoko valutno tveganje je zanj sprejemljivo ter skladno s tem postavi ustrezen sistem limitov. Pri postavitvi limitov mora banka upoštevati likvidnost trgov za vsako posamezno valuto (globino trga, obseg dnevnega trgovanja, razmik med nakupnimi in prodajnimi tečaji) ter nestanovitnost tečajev za vsako posamezno valuto.

Nestanovitnost tečajev finančnih instrumentov in tujih valut

Višino tečaja finančnega instrumenta in tuje valute določata na eni strani ponudba, na drugi strani pa povpraševanje po finančnem instrumentu oz. tuji valuti. Na spremembo ponujenega tečaja oz. tečaja povpraševanja po finančnem instrumentu vplivajo različni dejavniki, kot npr. uspešnost poslovanja podjetja, sprememba gospodarskega ali finančnega položaja države, v kateri podjetje posluje, pričakovani trendi ipd. Na spremembo tečaja tuje valute pa pomembno vpliva tudi denarna politika posamezne države.

Višja, kot je pričakovana nestanovitnost tečaja finančnega instrumenta oz. tuje valute, večjemu pozicijskemu tveganju se banka izpostavlja.

Banka Slovenije ocenjuje pričakovano nestanovitnost tečaja na podlagi nestanovitnosti tečaja v preteklosti, pri čemer upošteva tudi že znane informacije, ki bi na spremembo tečaja utegnile vplivati v prihodnosti.

Sestava trgovalnega portfelja finančnih instrumentov

Sestava portfelja finančnih instrumentov močno vpliva na višino tržnega tveganja, kateremu se banka izpostavlja. Splošno velja, da naložbe v obveznice prinašajo manjše tržno tveganje, kot naložbe v delnice ali pa izvedene finančne instrumente. Prav tako velja tudi, da je portfelj, sestavljen iz majhnega števila raznovrstnih finančnih instrumentov bolj tvegan, kot portfelj, sestavljen iz velikega števila raznovrstnih finančnih instrumentov (večja razpršenost).

Banka določi sestavo portfelja finančnih instrumentov, skladno z višino tveganja, ki ga želi prevzemati. Za doseg minimalnega tržnega tveganja, mora banka portfelj finančnih instrumentov sestaviti tako, da bo čim bolj raznolik glede na vrste finančnih instrumentov, trge, kjer se trguje s temi finančnimi instrumenti, panoge iz katerih izhajajo ti finančni instrumenti ter stranke, ki so finančne instrumente izdale.

Banka Slovenije ocenjuje tveganje, ki izhaja iz sestave trgovalnega portfelja finančnih instrumentov na podlagi raznolikosti ter lastnosti finančnih instrumentov (tveganje, donos), ki portfelj sestavljajo.

Valutna neusklajenost aktive in pasive

Na višino prevzetega valutnega tveganja v banki vpliva tudi višina odprte pozicije po posamezni valuti (valutna neusklajenost aktive in pasive). Če so valutne pozicije banke v celoti zaprte, banka ni izpostavljena valutnemu tveganju. To je v praksi zelo težko, če ne celo nemogoče zagotoviti. Ne samo, da ob vsaki sklenitvi posla ni mogoče v istem trenutku skleniti nasprotnega posla, s katerim bi banka varovala pozicijo, tudi sama struktura postavk v aktivni in pasivi je kljub zaprtosti pozicije lahko zelo različna npr. neusklajenost preostale dospelosti aktivnih in pasivnih postavk, nezmožnost reinvestiranja v instrumente takih lastnosti, ki bi predstavljale učinkovito varovanje pasivnih pozicij in obratno. Banka določi, kakšno valutno tveganje je pripravljena sprejeti ter skladno s tem določi limite za posamezne pozicije v tujih valutah.

Banka Slovenije ocenjuje valutno neusklajenost aktive in pasive na podlagi pregleda pomembnosti višine odprte devizne pozicije v posamezni valuti v povezavi z nestanovitnostjo njenega tečaja.

Likvidnost finančnih instrumentov in tujih valut

Likvidnost finančnega instrumenta oz. tuje valute pomeni možnost takojšnje prodaje finančnega instrumenta oz. tuje valute z minimalno izgubo.

Večja kot je likvidnost finančnih instrumentov oz. tujih valut, ki jih banka poseduje, nižjemu likvidnostnemu tveganju se banka izpostavlja.

NBP likvidnost finančnih instrumentov in tujih valut ocenjuje na podlagi pregleda:

- trga, na katerem se s finančnim instrumentom oz. tujo valuto trguje (globina trga, obseg dnevnega trgovanja, razmik med nakupnimi in prodajnimi tečaji),
- obremenjenosti finančnih instrumentov (npr. hipoteka, repo, ...) in
- možnih sprememb likvidnosti trga v prihodnosti zaradi sprememb davčne ali druge zakonodaje.

3.5 LIKVIDNOSTNA TVEGANJA

Likvidnostno tveganje je tveganje, ki nastane, ko je banka nesposobna izpolniti svoje obveznosti ob njihovi dospelosti, ne da bi se izpostavila neželeni izgubi. Likvidnost je sposobnost banke preživeti zmanjšanje vlog, poravnati zapadle obveznosti kot tudi povečevati naložbe.

Likvidnostno tveganje je tesno povezano z drugimi tveganji v banki (npr. s kreditnim tveganjem, obrestnim tveganjem, valutnim tveganjem) in je običajno rezultat transformacijske funkcije, ki jo opravlja banka, ko zbrane kratkoročne vloge nalaga v dolgoročne naložbe. Likvidnost je pomembna komponenta poslovanja v vseh bankah, saj izravna pričakovana in nepričakovana gibanja v bilanci stanja ter zagotavlja rast.

Banka je likvidna, kadar lahko v razumnem času in po razumni ceni pridobi potrebne vire (bodisi s povečanjem obveznosti bodisi s prodajo naložb). Cena likvidnosti je funkcija splošnih tržnih pogojev in tveganosti banke, kakršno zaznava trg.

Večja potreba po likvidnosti se običajno pojavi če:

- odide večji vlagatelj,
- je velik del vlog kratkoročne narave,
- je velik del kreditov nedonosnih (ni denarnega toka),
- se obeta koriščenje večjega dela neizkoriščenih odobrenih okvirnih kreditov in če
- je koncentracija kreditov v sektorju s finančnimi problemi.

Banka lahko poveča likvidnost na sledeče načine:

- poveča visoko-likvidne naložbe,
- poveča kratkoročno zadolženost,
- zmanjša dolgoročne naložbe,
- poveča dolgoročne obveznosti in če
- poveča kapital.

Ohranjanje naložb v likvidni obliki zaradi zagotavljanja likvidnosti običajno predstavlja relativno izgubo zaslužka glede na druge naložbene možnosti, zato je iskanje optimalnega razmerja med likvidnostjo in dobičkonosnostjo banke eden izmed temeljnih kriterijev upravljanja z likvidnostjo.

Struktura virov

Struktura virov sredstev je ključni vidik likvidnosti in običajno pomeni začetek ocenjevanja likvidnostnega tveganja. Banka, ki ima stabilno, po obsegu veliko in razpršeno bazo virov, bo verjetno imela manj likvidnostnih problemov, kot banka, ki takšne baze virov nima. Pri ocenjevanju strukture virov je potrebno analizirati:

- strukturo vlog po produktih,
- vrsti vlagateljev in
- dospelosti.

Poleg števila računov in stanja na njih je potrebno analizirati tudi strukturo depozitnih produktov in vrsto vlagateljev. Vlagatelje običajno ločimo na gospodinjstva, gospodarske družbe in državo. Ločeno obravnavanje je potrebno zaradi različnega vzorca obnašanja, ki ga kaže vsaka posamezna skupina vlagateljev.

Stabilnost virov

Glede stabilnosti virov veljajo naslednja splošna pravila:

- Dolgoročne vloge so bolj stabilne kot kratkoročne, saj pri slednjih banka ne ve, ali bodo ob dospelosti podaljšane ali ne.
- Vloge gospodinjstev so bolj stabilne kot vloge gospodarskih družb in države. Vloge gospodarskih družb so namreč bolj občutljive na spremembe obrestnih mer in drugih tržnih dejavnikov, medtem ko pri državnih vlogah lahko naletimo tudi na druge kriterije, kot so npr. politični interesi.
- Majhne vloge so bolj stabilne kot velike, saj je pri morebitnem prenosu velike vloge v drugo banko vlagatelj v boljši pogajalski poziciji in lahko doseže višjo obrestno mero.

Na stabilnost virov vpliva tudi trdnost vzpostavljenega poslovnega odnosa z vlagatelji. Vloge vlagateljev, s katerimi banka že dolgo sodeluje in ima razvit vsestranski poslovni odnos, t.j. sodeluje tudi na področju aktivnih poslov (naložbe), bodo običajno bolj stabilne. Banka poslovne odnose z vlagatelji goji preko rednih osebnih stikov, obveščanja in promocijskih gradiv.

NBP ocenjuje strukturo vlog po produktih, vrsti vlagateljev in dospelosti ter stabilnost posamezne vrste vlog.

Koncentracija virov

Pomemben element likvidnostnega tveganja je koncentracija virov sredstev. Koncentracija virov sredstev izpostavlja banko potencialnim likvidnostnim težavam zaradi nepričakovanih dvigov vlog. Splošni likvidnostni problemi posameznega deponenta ali sektorska nelikvidnost lahko v primeru velike koncentracije vlog precej omajajo likvidnost banke. Še posebej je banka izpostavljena likvidnostnemu tveganju, če večje število vlog zapade v krajšem časovnem obdobju. Banka mora zagotavljati razpršenost vlog glede na izvor (po posameznih vlagateljih, vrstah vlog, posameznih trgih in po posameznih valutah), višino in rok dospelosti. NBP ocenjuje razpršenost vlog glede na izvor, obseg in rok dospelosti.

Dostop do virov

Banka pridobiva vire sredstev na različne načine: z zbiranjem vlog, z zadolževanjem na kratkoročnem denarnem trgu, z zadolževanjem na kapitalskem trgu ali z izdajo delnic. Kolikšen zadolžitveni potencial ima banka, je težko oceniti, saj je odvisen od kapitalske pozicije banke, bonitetne ocene banke, ugleda ter trenutnih tržnih pogojev. V obdobju negotovosti veliki vlagatelji ne bodo naklonjeni majhnim bankam, saj naj bi bile te po njihovi presoji bolj tvegane. Podoben vzorec obnašanja pa lahko zasledimo tudi pri velikih bankah, kadar imajo te solventnostne probleme. V primeru bančnih skupin je potrebno pri likvidnostnem potencialu upoštevati tudi morebitno likvidnostno podporo matične banke ali drugih oseb v skupini. Banka mora redno preverjati, kakšne so možnosti pridobitve posameznih vrst virov sredstev ter slediti razvoju različnih oblik financiranja na trgu.

NBP ocenjuje dostop banke do virov sredstev, njihovo zanesljivost, stabilnost in razpršenost.

Likvidnost naložb

Ker ima banka relativno majhen vpliv na obseg virov sredstev, mora likvidnost zagotavljati tudi z likvidnimi naložbami. Obseg likvidnih naložb, ki naj bi jih držala banka, je funkcija stabilnosti strukture virov sredstev in potencialne rasti naložb. Kadar je struktura virov sredstev ugodna in stabilna, rast naložb pa predvidljiva, je potreba po likvidnostni rezervi nižja. Večja likvidnostna rezerva je potrebna, kadar:

- konkurenčno okolje nudi alternativne investicijske produkte,
- se pojavi bistveno zmanjšanje večjih vlog,
- je pomemben del virov kratkoročnih in spremenljive strukture,
- večji del kreditnega portfelja sestavljajo nedonosni krediti,
- se pričakuje, da bo v prihodnosti črpan večji del odobrenih okvirnih kreditov ali druge zunajbilančne aktive.

NBP glede na strukturo virov sredstev in potencialno rast naložb ocenjuje ustreznost vrste in obsega likvidnih naložb ter možnosti njihove vnovčljivosti.

Razmik v dospelosti virov sredstev in naložb

Do razmika v dospelosti virov sredstev in naložb prihaja zaradi osnovne funkcije banke, to je transformacije kratkoročnih vlog v dolgoročne naložbe. Banka se navedenemu razmiku ne more izogniti, lahko pa ga učinkovito upravlja. Razmik v dospelosti virov sredstev in naložb je pogosta metoda ocenjevanja izpostavljenosti likvidnostnemu tveganju, pri čemer je dan večji pomen kratkoročni neusklajenosti.

NBP ocenjuje obseg in gibanje razmika dospelosti virov sredstev in naložb.

3.6 OPERATIVNA TVEGANJA

Operativno tveganje je tveganje izgube, ki nastane zaradi neprimernega ali neuspešnega izvajanja internih procesov, ravnanja ljudi, delovanja sistemov ali zaradi vpliva zunanjih dejavnikov. Operativno tveganje vključuje tudi IT tveganje, ki je tveganje izgube kot

posledica neustrezne informacijske tehnologije in procesiranja predvsem z vidika obvladljivosti, dostopov, integralnosti, nadzora in neprekinjenosti. Prav tako vključuje pravno tveganje, ki je tveganje izgube, ki nastane zaradi kršenja zakonov, podzakonskih aktov, navodil, priporočil, sklenjenih pogodb, dobre bančne prakse ali etičnih norm.

Kot izhaja iz zgornje definicije operativnega tveganja, so bistvene kategorije, ki nanj vplivajo:

- ljudje (kadri): kultura, etika, motivacija, znanje, veščine ipd.;
- procesi: sestava, izvedba, jasnost, ustreznost procesov in kontrol, postavitev ciljev, komunikacija;
- sistemi: primernost, varnost, razpoložljivost ipd.

Zaradi deregulacije in globalizacije finančnih storitev ter vedno večje sofisticiranosti finančnih tehnologij postaja poslovanje bank vedno bolj kompleksno. Razvoj tehnologije, načinov komuniciranja, številne združitve in prevzemi, izredno povečanje obsega storitev in produktov, prenos nekaterih poslovnih funkcij na zunanje poslovne partnerje (outsourcing) ter povečana uporaba finančnih tehnik, ki na eni strani zmanjšujejo kreditno in tržno tveganje, na drugi strani pa povečujejo operativno tveganje, nakazuje, da je treba dati operativnemu tveganju večji pomen, kot ga je bil deležen doslej. Kljub temu, da se pojem operativno tveganje ter s tem povezane aktivnosti za njegovo identifikacijo, ocenjevanje, spremljanje, nadzor in zmanjševanje pojavlja že zelo dolgo, pa je šele v zadnjih letih bančna industrija z novim pristopom uspela enotno opredeliti in ustrezno uvrstiti operativno tveganje.

Konkreten pristop k upravljanju operativnega tveganja je odvisen od dejavnikov, kot so velikost in sofisticiranost banke ter narava in kompleksnost njenih poslovnih aktivnosti. Ne glede na te različnosti, pa so za učinkovit okvir obravnavanja operativnega tveganja pri vsaki banki ključnega pomena:

- jasna strategija,
- nadzor uprave in višjega managementa,
- kultura upravljanja z operativnim tveganjem,
- nadzor nad operativnim tveganjem (ki med drugim vključuje jasno razmejitve odgovornosti in dolžnosti),
- sistem identifikacije in ocenitve,
- implementiran proces spremljanja in internega poročanja,
- izdelane poslovne politike, procesi in postopki,
- načrtovanje nepretrganega poslovanja za primer kriznih razmer.
- izvajanje javnih razkritij glede njihovega pristopa k upravljanju operativnega tveganja.

3.6.1 KADRI

Za uspešnostjo vsake organizacije stojijo njeni zaposleni. Zato kadrovska funkcija ali upravljanje s človeškimi viri predstavlja izredno pomemben člen pri obvladovanju tveganj.

NBP ocenjuje, v kakšni meri lahko banka svojo poslovno strategijo uresničuje z obstoječo strukturo zaposlenih na vseh ravneh. Pri tem upošteva velikost, kompleksnost in transparentnost organizacije, kompleksnost in raznovrstnost njene ponudbe ter kompleksnost sistemov, ki jih uporablja pri poslovanju.

Druge relevantne kadrovske zadeve so (obravnavajo se po treh nivojih - uprava, srednji management, zaposleni):

- zasedenost sistematiziranih delovnih mest,
- razpoložljivost potrebnih profilov na trgu delovne sile,
- kvalitativni indikatorji (motiviranost, pripadnost, izkušnost, izobrazbena raven),
- fluktuacija,
- izobraževanje,
- nasledstveni plan, sukcesija,
- višina plač, denarnih nadomestil in drugih ugodnosti v primerjavi z okoljem.

Na tem mestu NBP tudi obravnava, kako je urejeno ravnanje z zaupnimi informacijami.

3.6.2 PROCESI

Aktivnosti v banki lahko s procesnega vidika razdelimo na:

- osnovne bančne procese (npr. stanovanjski krediti, zamenjava obrestnih mer, rentno varčevanje),
- 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. obravnavanje pritožb, projektno vodenje).

Njihovo število je določeno z velikostjo in strukturiranostjo banke, številom in kompleksnostjo produktov/storitev ter metodologijo upravljanja s procesi.

NBP obravnava procese v banki s kriteriji: celovitost, standardizacija, urejenost, dokumentiranost, skladnost (z ostalimi procesi, s pozitivno zakonodajo), obvladovanje, točnost, pravočasnost, tehnična podprtost, nadzor. Posebno je potrebno izpostaviti mejnike v procesu (tudi točke preskoka; ang. milestones), kjer je potencialno tveganje največje.

3.6.3 SISTEMI

V tem elementu je največji poudarek na informacijskih sistemih in z njimi povezano infrastrukturo. Izpostavimo lahko naslednje točke:

- Strategija: povezanost oziroma usklajenost s poslovno strategijo banke z vidika podpore obstoječemu in prihodnjemu poslovanju. Pomemben je primeren odnos vodstva do te tematike.
- Obvladljivost: v interesu banke je imeti čimbolje vzdrževane, prilagodljive, kompatibilne sisteme. Obvladljivost sistemov (strojna, programska, infrastrukturna informacijska oprema) je tem slabša, čim večja je njihova heterogenost.

- Dostopnost: na tem mestu poudarjamo kvaliteto obvladovanja in urejenost uporabniških dostopov, sistem avtorizacij (pravic) ter povezanost z zunanjimi subjekti (poskusi nasilnih vdorov v sistem, uporaba enkripcije, požarni zid ipd.).
- Integralnost: važnejši indikatorji za ocenjevanje so stanje podatkovnega modela (nekonsistentnost, nepopolnost, neažurnost, nedograjenost), neusklajenost podatkov/informacij z zakonodajo in notranjimi določili, pravočasnost informacij.
- Nadzor sistemov: se obravnava z dveh plati – pred vpeljavo (sistemov ali njihovih sprememb), kjer govorimo o kvaliteti testiranja, organiziranosti notranjih razvojnih procesov in kontakti z zunanjimi dobavitelji ter po vpeljavi, ko obravnavamo uvedbo kontrolnih točk, dokumentiranost, odzivnost notranjega in zunanjega osebja na napake.
- Neprekinjenost delovanja: pogostnost prekinitev delovanja, potreben čas do vzpostavitve prejšnjega stanja, način varovanja podatkov, odnosi z zunanjimi dobavitelji, organiziranost (dežurstva, krizni timi ipd.), primernost, kvaliteta in poznavanje plana neprekinjenega delovanja, izvajanje "stress" testov.
- Uporabnost: važna je primernost sistemov za poslovanje in nivo ter vrste produktov/storitev, ki jih ima banka, nadalje podprtost (nadomestitev ročnih z avtomatičnimi procedurami), poznavanje in stopnja uporabe s strani končnih uporabnikov ter uporabniška prijaznost z vidika kvalitete programske opreme in podpore IT strokovnjakov (notranji in/ali zunanji).

3.7 PROJEKTNA TVEGANJA

V nadaljevanju je opisana metoda, ki jo NBP uporablja pri identifikaciji projektnih tveganj in upravljanju s projektnimi tveganji pri razvoju programske opreme, oziroma prenovah informacijskih sistemov poslovnih bank v smislu izvajanja strategije na področju informacijske tehnologije.

3.7.1 SPLOŠNO O PROJEKTHNIH TVEGANJIH PRI PRENOVI INFORMACIJSKEGA SISTEMA

Tveganja na projektu razvoja programske opreme ali prenove informacijskega sistema, kot izvajanja strategije na področju informacijske tehnologije, so tisti možni zapleti, ki se lahko pojavijo in ogrozijo uspeh projekta kot tudi izvedbo strategije. Če se tveganj pravočasno zavemo, se lahko nanje pripravimo, jih onemogočimo ali vsaj ublažimo njihove posledice. Tveganja, ki se jih ne zavedamo, pa praviloma povzročajo nepričakovane probleme s škodljivimi posledicami za uspeh projekta.

Raziskave kažejo, da se na projektih razvoja programske opreme v povprečju malo uporabljajo metode za upravljanje dejavnikov tveganja. Izkušnje tistih, ki omenjene metode uporabljajo, pa kažejo, da že majhno vlaganje na tem področju obrodi opazne rezultate. Uspešne organizacije na svojih projektih vlagajo 5 do 10 % planiranih sredstev v aktivnosti, ki so direktno povezane z metodami upravljanja tveganj.

Kaj je to tveganje?

Tveganje je možnost, da se nek problem pojavi v prihodnosti. Tveganje še ne pomeni dejanskega obstoja nekega problema. Zaradi kompleksnosti in naše nezmožnosti obvladovanja vseh podrobnosti, vedno obstaja možnost, da se zgodi kaj nepredvidenega. Tveganje je dejstvo, ki spremlja vsako dejavnost. Za obstoj tveganja sta potrebna dva pogoja:

P - verjetnost za nastop nekega pojava

L - škodljivost tega pojava.

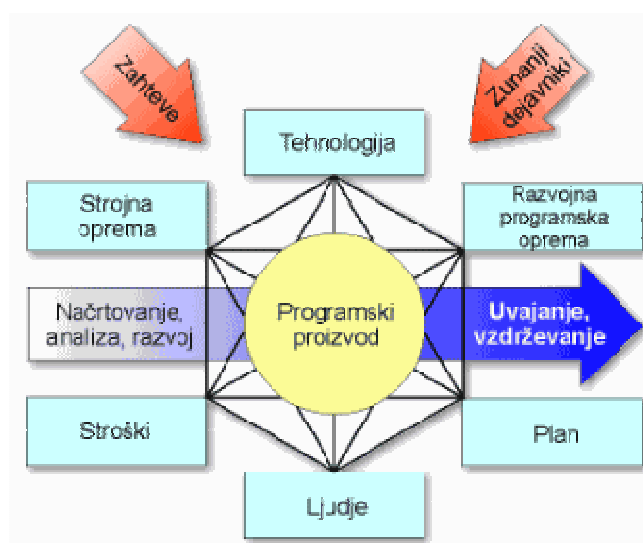
Kako pomembno je tveganje in s kakšno resnostjo ga je potrebno obravnavati, nam pove kritičnost tveganja. Kritičnost tveganja (E) je odvisna od verjetnosti (P) in škodljivosti (L). Izrazimo jo kot produkt verjetnosti in škodljivosti: $E = P \times L$.

Pogosto se zgodi, da se tveganja ne zavedamo. Če je razlog temu nepomembnost tveganja, to ni zaskrbljujoče. Drugače pa je v primeru, kadar se ne zavedamo kritičnega tveganja, kajti kritična tveganja je potrebno upoštevati, ugotoviti njihove dejavnike, nadzorovati njihov razvoj in po potrebi ukrepati, da preprečimo njihovo uresničitev.

Tveganje samo po sebi še ne prinaša škode. Škoda se pojavi šele takrat, ko se tveganje uresniči. Največji stroški so običajno povezani z odpravo posledic nastale škode. Izkaže se, da je najbolj racionalno vlagati napore in sredstva v dejavnosti za ugotavljanje tveganj in preprečevanje njihovega razvoja. Na tej ugotovitvi sloni metoda upravljanja tveganj.

Kje so viri tveganj na projektu razvoja programske opreme in projektu prenove informacijskega sistema?

Projekti razvoja programske opreme in projektov prenove informacijskega sistema so po svoji naravi tvegani v smislu izpolnjevanja zahtev naročnika, doseganja planiranih rokov in koriščenja razpoložljivih virov.



Slika 2: Sistemska shema razvojnega sistema, v katerem se izvaja projekt razvoja programske opreme

Kreativna narava razvoja programske opreme

Razlog za veliko tveganje projektov razvoja programske opreme leži v dejstvu, da je razvoj programske opreme pretežno intelektualno delo. Za uspešno intelektualno delo pa je poleg znanja in posebnih človeških lastnosti: kreativnosti, inovativnosti, inventivnosti, potreben tudi navdih. Zato je intelektualno delo težko natančno planirati. Pri razvijalcih programske opreme pogosto naletimo na dve skrajnosti. Prva skrajnost podpira natančno planiranje projekta in slepo zaupa, da bo vse potekalo po planu. Druga skrajnost pa goji prepričanje, da zaradi kreativne narave razvoja programske opreme, ni mogoče predvideti, kaj vse se bo pripetilo in zato podrobno planiranje sploh nima smisla.

Pomanjkanje znanja

Razlog za veliko tveganje projektov razvoja programske opreme je tudi hiter razvoj računalniške tehnologije, ki zahteva veliko vlaganja v izobraževanje in usposabljanje. Rastoče potrebe povzročajo pomanjkanje kadrov, zato je težko pridobiti izkušene in talentirane kadre za sestavo uspešnih projektnih timov. Posledica pa so tvegani projekti, ki se ne realizirajo do konca ali ne zaključijo po planu. Vse skupaj se odraža kot:

- pomanjkanje izkušenj,
- nepoznavanje metod in tehnik,
- nepoznavanje novih tehnologij in razvojnih metod,
- slabo definiranih in neučinkovitih razvojnih procesih.

Zahteve in pričakovanja naročnika

Najpogostejša so tveganja, povezana z nerazumevanjem naročnikovih zahtev in pričakovanj. V zgodnjih fazah projekta (analiza, načrtovanje) še lahko dovolimo določeno stopnjo nepoznavanja naročnikovih zahtev, v fazi izgradnje pa ne sme biti nobenih negotovosti več, sicer se ob predaji izdelkov tveganja spremenijo v probleme in nezadovoljstvo naročnika. Tveganja, povezana z zahtevami naročnika, so naslednja:

- ni jasne vizije proizvoda,
- ni jasnih zahtev glede funkcionalnosti proizvoda,
- zahteve nimajo definiranih prioritet,
- naročnik ne sodeluje v fazi analize in načrtovanja,
- pogoste so spremembe zakonodaje in z njo povezanih zahtev,
- neučinkovito obvladovanje sprememb in izvajanje analize posledic sprememb.

Vodenje projekta

Odgovornost vodstva projekta je v zagotavljanju pogojev za nemoten potek projekta v smeri zastavljenih ciljev. Vodstvo projekta odloča o pogojih za izvedbo projekta, nadzira potek ter analizira stroške in uporabo virov. Pogosto se zgodi, da se na seznamih potencialnih tveganj ne nahaja veliko tveganj povezanih z vodenjem projekta, kar pa ne pomeni, da tveganj na tem področju ni veliko. Ravno nasprotno, veliko jih je. Razlog za to pa je povsem človeške narave, saj nihče ne izpostavlja rad svojih lastnih slabosti. Nekaj tipičnih tveganj, povezanih z vodenjem projekta:

- neustrezno planiranje,
- slab nadzor izvajanja projekta,
- nedefinirane odgovornosti in pristojnosti,
- nerealne obljube,
- nerealna pričakovanja vodstva,
- konflikti med sodelavci na projektu.

Odvisnosti od zunanjih dejavnikov

Številna tveganje izvirajo tudi iz odvisnosti od zunanjih dejavnikov, s katerimi se projekt povezuje. Nekaj značilnih primerov:

- izdelki ali storitve, dobavljene s strani naročnika,
- izdelki ali storitve, dobavljene s strani podizvajalcev,
- povezovanje med različnimi sistemi...

Tveganja, pogojena z zunanjimi dejavniki so še posebej problematična, ker jih je težko ugotoviti, njihovo preprečevanje pa je oteženo. Potrebno je zagotoviti odprto komuniciranje in sodelovanje med vodstvi povezanih in medsebojno odvisnih sistemov.

3.7.2 UPRAVLJANJE PROJEKTHNIH TVEGANJ

Različni nivoji upravljanja tveganj

Upravljanje tveganj lahko izvajamo na različnih stopnjah razvoja:

1.	<i>Gašenje požara</i>	Reševanje problemov, ko ti že nastopijo. Aktivnosti so prepuščene iniciativi posameznikov in potekajo neorganizirano.
2.	<i>Odpravljanje posledic</i>	Učinkovito in sistematično odpravljanje posledic nastalih problemov. Reševanje problemov poteka organizirano in učinkovito.
3.	<i>Zmanjševanje tveganja</i>	Organizirano in učinkovito planiranje aktivnosti za reševanje nastalih problemov. Ugotavljajo se možna tveganja in pripravijo plani reševanja situacije za primer, da se tveganja uresničijo.
4.	<i>Preventivno delovanje</i>	Planiranje in izvajanje aktivnosti z namenom odkrivanja tveganja in preprečevanja njihove uresničitve. Aktivno se izvajajo dejavnosti upravljanja tveganj.
5.	<i>Onemogočanje dejavnikov tveganja</i>	Odkrivanje in onemogočanje dejavnikov, ki bi lahko postali tveganje. Aktivno se izvajajo dejavnosti upravljanja tveganj s poudarkom na aktivnem odkrivanju potencialnih tveganj in njihovem odklankanju.

Tabela 1: Razvojne stopnje upravljanja tveganj

Upravljanje tveganj na prvem, drugem in tretjem nivoju pomeni bolj ali manj organizirano spopadanje s problemi, ki so že nastopili. Na teh stopnjah razvoja se tveganja lahko zavedamo, vendar ne storimo ničesar ali pa ne moremo storiti ničesar za njihovo preprečitev.

Šele četrti in peti nivo v pravem pomenu upravljata s tveganji in nudita možnost za dejansko preprečevanje uresničitve tveganja.

Proces upravljanja s tveganji

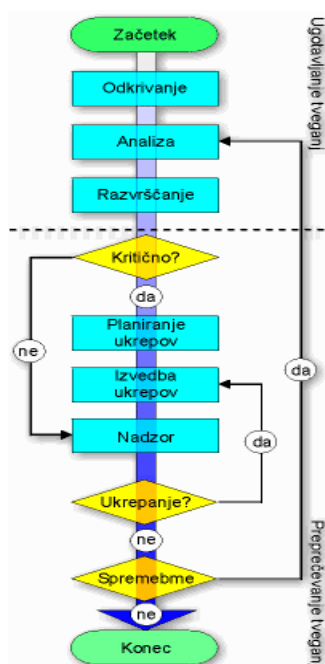
Metoda upravljanja tveganj obsega tehnike, s pomočjo katerih sistematično ugotavljamo tveganja ter izvajamo ukrepe za preprečevanje njihove uresničitve. Uporabo metode je potrebno planirati in vključiti med procese razvoja programske opreme.

Proces upravljanja s tveganji obsega aktivnosti na področjih ugotavljanja in preprečevanja tveganj. Aktivnosti ugotavljanja tveganj imajo namen odkriti, analizirati in ovrednotiti kritičnost čim večjega števila tveganj. Vsa ugotovljena tveganja se evidentirajo v predpisani obliki, najbolje v podatkovni bazi. Urejena evidenca tveganj je osnova za planiranje in izvajanje ukrepov preprečevanja uresničitve tveganj.

3.7.3 UGOTAVLJANJE PROJEKTHNIH TVEGANJ

Odkrivanje tveganj

V okviru aktivnosti odkrivanja tveganj želimo zbrati in ugotoviti čim več potencialnih tveganj na projektu. Vsak sum za pojav problema, ki lahko kakorkoli škoduje ciljem projekta, je potrebno zabeležiti v evidenco tveganj. Podatki, ki naj jih vsebuje taka evidenca, so navedeni v tabeli 2.



Slika 3: Diagram poteka procesa upravljanja tveganj

Odkrivanja in evidentiranja tveganj se kot vodja projekta lahko lotimo individualno. Najboljše rezultate pa bomo dosegli, če ugotavljanje tveganj postane sestavni del projektnih aktivnosti. O pomenu ugotavljanja tveganj in načinu njihovega evidentiranja je potrebno seznaniti vse člane projektne skupine. Določimo odgovorno osebo, ki ima nalogo skrbeti za ažuriranje evidence tveganj. Za sistematično ugotavljanje tveganj pa lahko uporabimo tudi v nadaljevanju opisanih tehnik.

Viharjenje možganov

Viharjenje možganov je še posebej primerno izvesti pred začetkom nove faze projekta. Sestane se 4-6 strokovnjakov z vseh področij, ki so zajeta v projektu. Tema je ugotavljanje tveganja na projektu. Vsaka ideja je dobrodošla in vsak lahko pove toliko idej, kolikor jih hoče. Ideje se lahko ponavljajo in dopolnjujejo. Vse ideje se zapišejo. Zbrane ideje na koncu vsak član skupine oceni. Skupni rezultat ocen odloča o uvrstitvi predloga v evidenco tveganj.

Zapisovanje idej

Tehnika je podobna kot pri viharjenju možganov. Vsak udeleženec na list zapiše najmanj tri svoje ugotovitve. Po določenem času (5 min) udeleženci liste podajo vsak svojemu sosedu. Vsak prebere ugotovitve svojih sodelavcev ter jih dopolni s svojimi predlogi in dopiše predloge, ki se jih je naknadno spomnil. Listi se izmenjujejo, dokler se krog ne zaključi in vsak svojega dobi nazaj. Tako zbrane predloge se izpiše na skupni seznam. Vsi udeleženci ocenijo predloge na skupnem seznamu. Skupni rezultat ocen odloča o uvrstitvi predloga v evidenco tveganj.

Modificirano viharjenje možganov je priporočljivo izvesti z uporabo elektronske pošte. Vodja pripravi osnutke predlogov in jih razpošlje sodelavcem. Sodelavci pripišejo svoje predloge in jih vrnejo vodji. Vodja vse predloge uredi in združi ter ponovno razpošlje.

Elektronska konferenca

Programska oprema za podporo skupinskemu delu omogoča izvedbo elektronske konference, ki jo lahko s pridom izkoristimo za ugotavljanje tveganj. Konferenco odpremo za vsak projekt posebej ali pa za celo organizacijo. Konferenca mora biti moderirana. Moderator mora skrbeti za odpiranje tem, urejati vsebino in obveščati sodelavce, ki so dolžni prispevati svoje mnenje.

Redni sestanki projektne skupine

V dnevni red sestankov projektne skupine lahko vključimo točko ugotavljanja tveganj in sodelavce pozovemo, da povedo svoje mnenje.

Poštni nabiralnik

Poštni nabiralnik je lahko klasičen, v katerega lahko kdorkoli odda svoje pismo. Lahko pa imamo odprt elektronski poštni nabiralnik, v katerega sodelavci pošiljajo svoja sporočila. Koristnost klasičnega poštnega nabiralnika se izkaže takrat, kadar je potrebno zagotoviti anonimnost predlagatelja (dogaja se v primeru slabih skupinskih odnosov).

Analiza

Z aktivnostjo analize tveganj zbrane zapise podrobneje raziščemo. Raziščemo predvsem utemeljenost prijave tveganja, pogoje za uresničitev tveganja in ocenimo posledice. Med pogoji za uresničitev tveganja je potrebno najti kazalce, ki nam lahko povedo, kdaj se tveganje začne pretvarjati v realni problem. Z navedenimi ugotovitvami dopolnimo zapis v evidenci tveganj.

Zapise v evidenci tudi logično uredimo oziroma klasificiramo. Primer take klasifikacije je prikazan v prejšnjem poglavju v 1. tabeli. Namen klasifikacije je prvič zagotoviti preglednost evidence in drugič preprečiti podvajanje ali združevanje zapisov v evidenci.

Kratek naziv	Kratek naziv tveganja, po katerem bo mogoče zapis nedvoumno prepoznati
Opis	Opis tveganja mora natančno opisati tveganje tako, da bo razumljivo članom projektne skupine. V opisu mora jo biti podani pogoji, pod katerimi se tveganje lahko pojavi in navedene posledice, če se tveganje uresniči.
Datum	Datum ugotovitve ali evidentiranja tveganja.
Predlagatelj	Ime in priimek predlagatelja ali prazno za anonimne predloge.
Status	Določimo status evidentiranega tveganja. Ob vnosu običajno nastavimo: Aktualno. Status evidentiranemu tveganju se lahko kasneje spremeni. Ostali statusi so še: Neaktualno in Preklicano.
Indikator	Opišemo indikatorje, ki povedo kdaj se tveganje začne pretvarjati v realni problem
Klasifikacija	Določimo klasifikacijo tveganja kot na primer razred, skupino in lastnost v skladu s klasifikacijo v tabeli 1.
Verjetnost (P)	Ocena verjetnosti za uresničitev tveganja
Škoda (L)	Ocena pričakovane izgube, če se tveganje uresniči.
Kritičnost (E)	Izračunana kritičnost tveganja po formuli: $E = P \times L$
Preventivni ukrepi	Opis potrebnih preventivnih ukrepov. Naštete in opisane so zgolj glavne aktivnosti. Podroben terminski plan in plan koriščenja sredstev je vključen v projektni plan.
Zadolžen	Odgovorna oseba za izvedbo planiranih preventivnih ukrepov
Rok izvedbe	Datum dokončanja preventivnih ukrepov

Tabela 2: Vsebina evidence tveganj

Rangiranje

Rangiranje ima namen določiti najbolj kritična tveganja, da se lahko nanje osredotočimo in pripravimo rešitve. Tveganja rangiramo po njihovi kritičnosti (L), ki jo izračunamo kot produkt ocene verjetnosti (P) in ocene škode (L): $E = P \cdot L$.

Verjetnost za uresničitev tveganja ocenimo z vrednostjo med 0 in 1. Škodo pa ocenimo z vrednostjo od 1 do 10. Z 10 označimo tveganja, ki bi povzročila škodo v višini vrednosti

projekta. Dovoljene so tudi ocene večje od 10, če je škoda lahko tudi večja od vrednosti projekta.

Kritičnih 10

Kritičnost je tisti kriterij, po katerem uredimo seznam evidentiranih tveganj. Na osnovi tega seznama oblikujemo prioritetni seznam 10 kritičnih, ki vsebuje prvih deset tveganj po faktorju kritičnosti. Seznam 10 kritičnih redno obravnavamo na sestankih projektnega tima in ga tudi vključimo med redna mesečna poročila o stanju na projektu.

3.7.4 PREPREČEVANJE PROJEKTHNIH TVEGANJ

Planiranje ukrepov

Za vsako tveganje s seznama 10 kritičnih je potrebno pripraviti plan preventivnih ukrepov za preprečevanje njihove uresničitve. Če pa to ni mogoče, je potrebno pripraviti plan, kako se bomo odzvali, če se bo tveganje uresničilo, da bodo izgube čim manjše.

Podrobni plan ukrepov mora podati odgovore na naslednja vprašanja:

- Zakaj? Povemo, zakaj je potrebno izvesti planirane ukrepe. Navedemo kritičnost tveganja, verjetnost in posledice v primeru uresničitve.
- Kako? Obrazložimo splošni princip, s katerim nameravamo preprečiti tveganje. Navedemo tudi variante in druge možnosti, čeprav niso zajete v podrobnem planu.
- Kaj? Naštejemo in podrobno obrazložimo vse potrebne aktivnosti in izdelke, ki so potrebni za preprečevanje tveganja. Opozorimo tudi na posebnosti, na primer, da po določenem datumu tveganje ne bo več aktualno.
- Kdo? Določimo kdo je odgovoren za izvedbo posamezne aktivnosti.
- Kdaj? Opredelimo terminske roke za izvedbo posamezne aktivnosti.
- Kakšni bodo stroški? Izračunamo in ocenimo stroške, ki bodo potrebni za izvedbo posameznih aktivnosti.

Nadzor

Nadzor tveganj je potrebno planirati kot periodične aktivnosti v projektnem planu. Kako pogosti so pregledi, definiramo na podlagi izkušenj. Posebej se posvetimo tveganjem s seznama 10 kritičnih, vendar vsakokrat preverjamo tudi vsa ostala aktualna tveganja. Vse nove ugotovitve zabeležimo v evidenco. Pri nadzoru se posebej posvetimo:

- pregledu stanja indikatorjev za tveganja po listi 10 kritičnih in po potrebi sprožimo preventivne ukrepe,
- preverjamo stanje izvajanja tekočih preventivnih ukrepov,
- opravimo ponovno presojo vseh evidentiranih tveganj in po potrebi opravimo novo razvrščanje po kritičnosti ter spremenimo status neaktualnim zapisom.

V evidenci tveganj označimo status Neaktualno za vsa tista tveganja, ki so bila časovno pogojena in je čas za njihovo uresničenje že potekel. Prav tako označimo za neaktualna vsa tista tveganja, ki so tako ali drugače postala nepomembna.

Pogoji za uspeh

Uspeh metode je odvisen od pripravljenosti sodelavcev za izvajanje aktivnosti, stopnje razvoja postopkov, planiranja aktivnosti ter spremljanja izvajanja aktivnosti.

Redne aktivnosti, ki sledijo iz metode upravljanja tveganj, je potrebno vključiti v plan projekta, prav tako pa tudi aktivnosti, ki jih določimo v okviru definiranja ukrepov za preprečevanje uresničitve tveganja. Za izvajanje naštetih aktivnosti je potrebno zagotoviti tudi sredstva in ostale vire.

Učinkovito upravljanje s tveganji zahteva stalno pozornost vseh članov projektnega tima. Strokovni sodelavci na projektu so vsak na svojem področju gotovo najbolj usposobljeni za odkrivanje tveganja. Projektni vodje morajo zagotoviti možnosti, da vsi sodelavci lahko izpostavijo svoje ugotovitve in medsebojno izmenjujejo mnenja. Potrebna je odprta komunikacija med vsemi organizacijskimi nivoji. Tu so mišljeni tako organizacijski nivoji znotraj projektne skupine kot tudi navzven.

Tveganja ne smemo jemati kot nekaj slabega, ampak kot priložnost za izboljšanje možnosti za uspeh. Tveganje samo po sebi ni slabo, kajti tveganje, ki se ga zavedamo, je gonilo razvoja, saj nas sili v preventivno delovanje, s katerim izboljšamo možnosti za uspeh. Tveganja, ki se uresničijo, pa moramo sprejeti kot ceno za učenje in nabiranje izkušenj. Pridobljene izkušnje moramo izkoristiti za preprečevanja ponavljanja enakih napak na novih projektih.

Kritična tveganja na projektu je potrebno pravočasno ugotoviti. Pomagamo si lahko z metodami upravljanja tveganj, ki nam nudijo tehnike za ugotavljanje in preprečevanje tveganj. Upravljanje tveganj postaja obvezen element dobre prakse na področju razvoja programske opreme.

Pri upravljanju tveganj je potrebno sodelovanje vseh članov projektnega tima, kolegov iz drugih sistemov, s katerimi sodelujemo in se povezujemo, ter naročnika. Potrebno je graditi vzdušje zaupanja med vsemi sodelujočimi.

3.8 ELEMENTI KONTROLNEGA OKOLJA

3.8.1 UPRAVLJANJE

Celovita obravnava upravljanja s tveganjem opredeljuje načine prepoznavanja potencialnega in obstoječega tveganja, politiko in postopke za njegovo zmanjševanje, spremljanje in nadzor. Banka mora imeti za vsako vrsto tveganja vzpostavljen učinkovit in ustrezen sistem upravljanja. Pomembno je, da ima uprava in višji management dober pregled nad samim procesom. Tudi posamezniki se morajo zavedati svojih dolžnosti in odgovornosti pri upravljanju tveganja ter pomembnosti, da svojo vlogo pri upravljanju zadostno in primerno izvedejo.

Sistem za merjenje izpostavljenosti tveganju mora biti sposoben ugotoviti vzroke in vire tveganja v času in oceniti učinke sprememb v skladu z obsegom in zahtevnostjo aktivnosti v banki.

Glede na obseg in zahtevnost poslovanja banka vzpostavi primerne metode in tehnike za ocenjevanje izpostavljenosti tveganju. Lahko ima modele vrzeli, ki pokrivajo vse zapadlostne razrede, ali modele, ki merijo vpliv na ekonomsko vrednost kapitala, ali simulacijske modele, odvisno od zahtevnosti poslovanja. Zelo pomemben je dober opis predpostavk in parametrov, na katerih temelji sistem merjenja možne izpostavljenosti tveganju. Zato je prvenstveni cilj sistema za merjenje tveganja ugotoviti smer in velikost izpostavljenosti in ne ugotoviti natančno stopnjo tveganja. Sistem mora imeti smiselne mere za merjenje trenutne in prihodnje ravni izpostavljenosti tveganju in mora biti sposoben tudi ugotoviti prekomerne izpostavljenosti, ki bi lahko nastale.

V zvezi z razmejitvami pooblastil in odgovornostjo mora banka podati natančen opis odgovornosti posameznih oseb in odborov pri upravljanju tveganja. Banka mora zagotoviti zadostno ločevanje zadolžitev pri bistvenih elementih v procesu upravljanja tveganja, da se izogne morebitnim konfliktom interesov. Imeti mora merjenje, nadzor in kontrolo tveganja z natančnim opisom zadolžitev ločeno od delov banke, ki upravljajo s tveganjem, poročanje o izpostavljenosti pa mora biti neposredno višjemu managementu in upravi.

Rezultati, ki izhajajo iz sistema za upravljanje s tveganjem, obsegajo:

- izpostavljenost tveganju, možnem gibanju tveganja v prihodnje, kar pomeni napoved izpostavljenosti z vnaprej določenimi scenariji;
- ustreznost oziroma usklajenost upravljanja s tveganjem z določenimi internimi politikami in limiti, pri čemer morajo biti zabeležene vse izjeme, do katerih je prišlo in kako so bile odobrene;
- pomembnejše predpostavke in izjemne dogodke v poslovanju;
- rezultate stresnih testov z razčlenbo ključnih spremenljivk in parametrov;
- povzetke ugotovitev pregledov politik, postopkov in primernosti sistema za upravljanje tveganja.

NBP ocenjuje sistem identificiranja, merjenja, spremljanja in kontroliranja, ki ga ima banka razvitega za posamezna področja tveganja. Poleg navedenega je predmet ocenjevanja tudi vloga uprave ter razmejitve pooblastil in odgovornosti v procesih upravljanja s tveganji.

3.8.2 POROČANJE

Pomemben del notranjih kontrol je učinkovit sistem poročanja v banki. Kvalitetna poročila so tista, ki vodstvu banke omogočajo oceniti obseg in trend tveganja in njegov vpliv na kapital.

Kvaliteta poročanja tako znotraj banke (po nivojih do uprave) kot za zunanje okolje (poudarek na poročanju BS) pomeni naslednje komponente:

- pravilnost in pravočasnost ter načini, s katerimi banka to zagotavlja,
- učinkovitost v smislu načina distribucije,

- smiselnost v smislu obsega rednih poročil in pojavljanja ad-hoc poročil ob izrednih dogodkih,
- celovitost, enakovredna obravnava vseh podrejenih družb, organizacijskih enot in/ali poslovnih aktivnosti,
- natančnost.

Posebej je pomembna opisna oziroma razlagalna komponenta poročanja.

V tem okviru NBP ocenjuje zagotavljanje potrebnih informacij za delovanje banke z vsebinskega vidika: ugotavljanja realizacije in stanja, izpolnjevanja planov, ključnih indikatorjev tveganja.

3.8.3 POSTOPKI

Vzpostavljene pisne politike in procedure predstavljajo del notranjih kontrol, ki lahko bistveno zmanjšajo neto tveganost banke. Interne politike in procedure morajo postati strateški element upravljanja s tveganji, pri čemer je potrebno doseči, da se bodo dosledno izvajale in ne bodo same sebi namen, saj prav neizpolnjevanje predpisanih procedur izpostavlja banko dodatnemu tveganju. Postopki morajo biti natančno opisani in v skladu z naravo in zahtevnostjo bančnega delovanja.

Politike morajo biti na primeren način praktično določene za posamezne banke, kot tudi na konsolidirani osnovi. Politike so namenjene omejevanju in kontroli tveganja in so zato za banko bistvenega pomena. Določati morajo razmejitve pristojnosti in odgovornosti odločanja managementa za upravljanje tveganja. Jasno morajo opisovati in opredeljevati dopustne instrumente, strategije varovanja in upravljanja s pozicijami banke. V politikah mora biti tudi jasno kvantitativno določena velikost, do katere se je banka pripravljena izpostavljati tveganju. Vse politike morajo biti periodično pregledane in popravljene, ko se zato pokaže potreba.

Procedure (procesi, postopki, navodila za delo) jasno opisujejo posamezne poslovne aktivnosti banke. Za banko je pomembno, da za nove produkte in aktivnosti zagotovi, da so bile pred njihovo vpeljavo opisane vse pravilne procedure, vključno s kontrolami in oceno njihovega vpliva na višino tveganj. Vsi sodelujoči v poslovnem procesu morajo procedure natančno poznati.

NBP ocenjuje ustreznost, učinkovitost, ažurnost in poznavanje vzpostavljenih pisnih politik in procedur.

3.8.4 REVIZIJE

Pregledi neodvisne notranje revizije so bistven element spremljanja in ocenjevanja celovitosti notranjih kontrol in sistema notranjega nadziranja. Vsaka banka mora imeti vzpostavljeno neodvisno notranjo revizijo, ki zagotavlja ustreznost in učinkovitost organizacijskih in postopkovnih kontrol ter njihovo izvajanje. Za neodvisnost rednih pregledov in ocen mora poskrbeti management banke. Da bi bilo delo notranje revizije učinkovito, mora najmanj:

- imeti ustrezen mandat, ki določa njene dolžnosti in cilje;
- biti neodvisna od področij in notranjih kontrol, ki jih pregleduje;
- imeti ustrezne vire za kakovostno izvajanje mandata ter
- delovati na podlagi strokovnega revizijskega programa.

Rezultati pregledov morajo biti na voljo tudi BS na vpogled za njene potrebe.

Notranje revizijska služba mora pregledati in oceniti poslovne procese, notranje kontrole in uporabljene metodologije. Taki pregledi morajo zasledovati razumevanje, testiranje in dokumentiranje trenutnega poslovnega procesa, ugotavljanja in merjenja tveganj, oceniti natančnost ter predlagati rešitve za ugotovljene slabosti.

Poleg notranje revizije so predmet pregleda tudi obseg, vsebina in ugotovitve pregledov, ki jih je opravila zunanja revizija.

NBP ocenjuje rednost, neodvisnost, kvaliteto in učinkovitost dela notranje revizije. Pri svojih ocenah upošteva tudi ugotovitve zunanjih revizij.

3.8.5 USKLAJENOST

Kontrole usklajenosti s predpisi so pomembne za obvladovanje tveganja usklajenosti, ki ga lahko opredelimo kot tveganje pravnih ali regulatornih ukrepov, finančne izgube ali izgube ugleda, ki nastanejo zaradi neusklajenosti z veljavno zakonodajo, podzakonskimi akti in standardi zdrave bančne prakse. Za učinkovito obvladovanje usklajenosti je pomembno, da banka na vseh nivojih razvije kulturo in standarde visokega etičnega obnašanja. Za usklajenost z zakonodajo, podzakonskimi akti in standardi zdrave bančne prakse je v prvi vrsti odgovorna uprava in višje vodstvo banke.

NBP preverja usklajenost bančnega poslovanja z veljavno zakonodajo, podzakonskimi akti in standardi zdrave bančne prakse ter ocenjuje vzpostavljene kontrole, ki zagotavljajo navedeno usklajenost. Prav tako NBP ocenjuje preteklo ukrepanje vodstva banke ob odkritju kršitev.

3.8.6 INFORMATIKA

Dandanes je večina poslovanja banke podprta z informacijskimi orodji. Njihova kvaliteta bistveno vpliva na uspešnost banke.

NBP jo opredeljuje v okviru kontrolnega okolja:

- s primernostjo informacijske opreme za posamezne poslovne procese,
- z usklajenostjo s poslovanjem glede kapacitete in odzivnosti,
- s količino in primernostjo obstoja vgrajenih kontrolnih mehanizmov,
- z nivojem vzdrževanja, predvsem z vidika neprekinjenosti poslovanja, vključevanja sprememb, odpravljanja napak, podpore uporabnikom,
- z upoštevanjem načel varnostne politike,
- z obvladovanjem podatkov.

Seveda pa je kvaliteta informacijskega orodja zanemarljiva, če ga zaposleni ne znajo pravilno ali v polni funkcionalnosti uporabljati.

NBP ocenjuje ustreznost informacijske podpore po vseh naštetih kriterijih.

3.8.7 KADRI

Kvaliteta zaposlenih je za banko ključnega pomena. Da kadrovska funkcija zagotavlja s svojega vidika ustrezno kontrolno okolje, mora kadrovska politika slediti strategiji banke ter biti ustrezno organizirana in sistematizirana. Pri ocenjevanju so pomembni naslednji kriteriji:

- zapolnjenost delovnih mest,
- znanje in strokovnost,
- izobraževanje,
- plačna politika in nagrajevanje,
- obseg uporabe začasno zaposlenih oziroma zaposlenih za določen čas,
- nadzor nad začasnim osebjem.

NBP ocenjuje ustreznost kadrovske funkcije po vseh naštetih kriterijih.

4 STRATEŠKE USMERITVE NEKATERIH VEČJIH SLOVENSKIH BANK NA PODROČJU INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE IN UDEJANJANJE NJIHOVE STRATEGIJE

4.1 STRATEGIJA NOVE KBM D.D.

Banka NKBM d.d. se je v letu 1997 odločila za celovito prenovo informacijskega sistema, ki naj bi posodobil bančni informacijski sistem in hkrati tudi poenotil informacijska sistema v Mariboru in Novi Gorici (NKBM je v letu 1996 pripojila Komercialno banko Nova Gorica).

Projekt "NOBIS" predstavlja prenovo informacijskega sistema v NKBM in je strateška odločitev na področju informacijskega sistema v NKBM. Banka je leta 1998 izbrala izvajalca v projektu NOBIS in sicer mednarodno podjetje UNISYS z zunanjim pod-izvajalcem Infosistem iz Zagreba in sodelavci banke. Projekt predvideva po osnovnem načrtu ukinitve obstoječih IT (tako v Novi Gorici, kakor tudi v Mariboru) in prevzem delovanja poslovnih funkcij, ki so vitalnega pomena za banko. Projekt naj bi bil po prvotno postavljenih rokih končan v treh letih, torej leta 2001.

V trenutni fazi projekta t.i. migracije (postopni prehod), sta v obeh regijah še vedno delujoča dva med seboj različna informacijska sistema, ki se združujeta predvsem v segmentu zunanjega in notranjega poročanja, medtem, ko sta v vseh analitičnih knjigovodstvih, v tehnologiji in organizaciji skoraj popolnoma ločena. Informacijski sistem banke ima tako še vedno dve glavni knjigi in dve analitični knjigovodstvi.

Banka Slovenije je že ob pregledu leta 2000 banki v okviru projekta NOBIS priporočala da:

- izboljša vzajemno poznavanje informacijskih sistemov obeh glavnih udeležencev (banke in izvajalca UNISYS s pod-izvajalci) na vseh potrebnih nivojih,
- natančneje planira potrebe po kadrih (potrebna znanja in število),
- bolj realno določa roke posamičnih faz projekta in v zvezi s tem tudi določi skupno kritično pot projekta, ter na osnovi primerjave med dejanskim stanjem in načrti primerno ukrepa,
- natančno vodi evidenco potrebnih resursov in v zvezi s tem povezanimi stroški,
- izboljša koordinacijo in komunikacijo v okviru potreb projekta,
- izdela bodočo organizacijsko sliko, ki bo jasna že pred vstopom v posamične faze projekta,
- izdela končno organizacijsko sliko banke v podpori vseh poslovnih funkcij banke,
- bolj pogosto uporabi instrument notranje revizije za področje informacijske tehnologije,

da bi banka lahko uspešno zaključila projekt v postavljenih rokih.

Banka Slovenije je ob rednem pregledu v letu 2003 ugotavljala, da ima banka še vedno heterogen informacijski sistem, ter da projekt "NOBIS" še vedno ni zaključen. Tako je bila banki izdana odredba za odpravo nepravilnosti z ukrepom po integraciji informacijskega

sistema s končnim rokom december 2004, ki pa je bil s Sklepom Banke Slovenije podaljšan do konca decembra 2005.

4.2 STRATEGIJA SKB D.D.

SKB banka d.d. se je leta 1995 odločila, da celovito prenovi svoj informacijski sistem. Banka je vzpostavila projekt "Prenova IS", katerega cilj je bil uvedba integralnega informacijskega sistema banke, ki temelji na uporabi sodobnejše in učinkovitejše informacijske tehnologije. Na osnovi zbranih poslovnih zahtev in popisa poslovnih procesov ter opredeljene bodoče systemske in aplikativne arhitekture banke, so se odločili za nakup in vpeljavo paketa "Symbols" singapurskega podjetja System Access ter njegovo prilagoditev SKB zahtevam.

Za uvedbo (implementacijo) 16 modulov paketa Symbols so planirali 2-3 leta. Fazo implementacije, ki se je začela v juliju 1996, so razdelili v 2 dela :

- faza 1 (cca. 1 leto) : skupno okolje (moduli Kernel - skupni šifranti, Nostro/Vostro - vodenje računov bank, General Ledger - glavna knjiga in Limits Control - limiti poslovanja) ter poslovni moduli Trade Finance - akreditivno poslovanje, Funds Transfer - mednarodni plačilni promet, Money Market - trg denarja in FX - devizni trg
- faza 2 (cca. 2 leti) : Customer Lending - krediti in garancije, Retail Banking - vodenje računov komitetntov, BTS - poslovanje s prebivalstvom, Securities - vrednostni papirji, Portfolio Management - vodenje portfeliev in International Treasury exstensions - nadgraditve modulov zakladništva

Kot je razvidno iz osnovnih planov, naj bi banka dokončala proces prenove v letu 1999. Banka Slovenije je v kontroli leta 2003 ugotavljala, da banka še vedno izvaja projekt prenove s sistemom "Symbols". Ugotovili smo, da je bančni informacijski sistem za spremljanje poslovnih procesov, ki se odvijajo s fizičnimi in pravnimi osebami, še vedno podprt za različnimi aplikacijami in koncepti. Heterogen informacijski sistem v banki še ni zagotavljal ustrezne integralnosti podatkov. Ugotovljeno je bilo tudi, da banka nima izdelanega sistema za združevanje, ki bi združil vse posle po komitentu, predvsem pri poslovanju s prebivalstvom in samostojnimi podjetniki.

Banka Slovenije se je tako odločila, da banki izda odredbo za odpravo nepravilnosti in z njo banki naloži, da do marca 2003 integrira informacijski sistem.

4.3 STRATEGIJA ABANKE - VIPA D.D.

Abanka Vipa d.d. se je v letu 1998 odločila za celovito prenovo informacijskega sistema, ki naj bi posodobil bančni informacijski sistem.

Banka Slovenije je zadnji celoviti pregled banke opravila v letu 2001. Glede izvajanje strategije na področju informacijskega sistema banka je Banka Slovenije ugotavljala, da ima banka ima razvito jasno konceptualno strategijo z izdelanim planom razvoja. Strategija se je odražala z razvojem podatkovnega skladišča tako za fizične kot pravne osebe, v prenovi bančnega okna s strateškim partnerjem SRC d.o.o. ter prestavitvijo avtorizacijskega cenra VISA v Bankart d.o.o. Plan razvoja se izdeluje za eno leto in je s tega vidika obvladljiv.

Zagotavljanje finančnih virov za investicije v informacijsko tehnologijo praviloma ne predstavlja težav.

Osnovna razlika med izvajanjem strategije med predstavljenimi bankami je v izbiri strateških partnerjev. Medtem, ko so se banke NKBM d.d., SKB d.d. in NLB d.d. odločile za tujce, se je Abanka Vipra d.d. odločila za domačega strateškega partnerja (SRC d.d.), kar banki omogoča boljše in hitrejše komuniciranje in s tem tudi hitrejšo implementacijo programskih modulov. Tudi sam strateški koncept se nekoliko razlikuje. Abanka Vipra je postavila kot prvo prioriteto obvladovanje kreditnih tveganj v smislu zagotovitve ustrezne integralnosti podatkov na analitičnem nivoju, medtem ko so ostale banke kot prioriteto postavile prenovno transkcijskih sistemov.

Na ta način je Abanka Vipra v sorazmerno kratkem času postavila sistem za celovito obravnavo komitentov in s tem ustrezno obvladovanje kreditnih tveganj ter tudi zadostila zahteve Banke Slovenije po integralnosti podatkov.

Abanki Vipra d.d. na strateškem področju Banka Slovenije tako ni izdala odredbe za odpravo nepravilnosti.

5 NLB IN NJENA STRATEGIJA NA PODROČJU IT V LETIH 1998 DO 2004

5.1 STRATEŠKO NAČRTOVANJE INFORMATIKE

Banka NLB d.d. je v letu 1997 postavila nove strateške usmeritve banke in z njimi novo strategijo na področju informacijskega sistema banke.

Ključne smernice je banka podala v sledečem strateškem sestavku: "V sedanjem informacijskem sistemu banka ne razpolaga z integriranim pregledom vseh storitev, ki jih opravlja za svoje komitente. Podatki o storitvah, ki so osnova za odločanje na strateškem, taktičnem in operativnem nivoju, se nahajajo v več aplikacijah in celo na različnih sistemih (IBM, Alpha, PC, ročne obdelave), ki med seboj niso direktno združljivi. Pomanjkljivost obstoječih sistemov je predvsem v tem, da v preteklosti aplikacije niso služile kot osnova za informacije v današnjem smislu, ampak bolj za zagotavljanje knjigovodskih evidenc v banki. Zato mora banka posodobiti in modernizirati poslovanje, tako da bo pripravljena na evropske integracijske zahteve, kakor tudi, da se bo lahko konkurenčno merila s tujimi bankami, ki bodo v prihodnosti v večji meri prišle na slovensko tržišče. Ta strategija banke se odraža v projektu SIGMA."

5.1.1 OBSTOJEČI INFORMACIJSKI SISTEM IN NJEGOVE SLABOSTI

Obstoječi informacijski sistem banke je zelo heterogen, tako z vidika strojne in systemske programske opreme kot z vidika aplikativne programske opreme. Od časa pisanja strategije je banka z vpeljavo novih rešitev (Bancs in Globus) to heterogenost še dodatno povečala.

Glavni problem starega (obstoječega) informacijskega sistema za poslovanje s fizičnimi osebami je produktna orientiranost, kar pomeni, da se za posamezne sklenjene posele odpre samo partija s pripadajočimi podatki o poslu in komitentu. Tako zasnovan entitetni model ni predvideval uporabe šifrant komitentov, ki bi bil povezovalnega element (ključ) vseh poslov posameznega komitenta. Tako banka na transakcijskem nivoju nima vpogleda v vse posle, ki jih komitent opravlja pri banki in tako nima ažurne neto pozicije stanja po vseh poslih, torej ni zmožna zagotavljati integralnosti podatkov. Na analitičnem nivoju se te posamezne partije lahko sicer povežejo v tistih primerih, ko je banka od komitentov pridobila ustrezen povezovalni element (npr. davčna številka). V realnosti obstaja do 20% partij brez ustreznih povezovalnih elementov. Pri migraciji podatkov iz starega sistema (IBM 4700) v nov sistem (Bancs) je zaradi tega dejstva prišlo do napačnega priključevanja posameznih poslov na ustreznega bančnega komitenta.

Na področju poslovanja s pravnimi osebami je ustreznost podatkov na višjem nivoju, vendar je pereča predvsem heterogenost posameznih aplikativnih rešitev (npr. transakcijski računi na sistemu IBM, kreditni in depozitni posli na sistemu Alpha), ki jo je z vidika integralnosti potrebno reševati na višjem, analitičnem nivoju.

Trenutno stanje heterogenosti informacijskega sistema opisujejo naslednji tabeli:

Poslovni proces	Aplikacija
Krediti pravne osebe	AV0010 / KRAT / DEC
Tolarski depoziti pravne osebe	AV0065 / DPPO / DEC
Devizni krediti	Devizni krediti /PC
Devizni depoziti pravne osebe	AV0066 /DPPO / DEC
Vpogledna sredstva	AV0061 /AVIS / DEC
Vrednostni papirji	AV0070 / VREP / DEC
Investicijske garancije	AV0036 / DEC
Odkup terjatev	AV0033 / MEPO /DEC
Spremljava posebnih kreditov	AV0081/ SKKR / DEC
Stanovanjska posojila PO	AI0056 / IBM
Transakcijski računi – stari	AI0051 / POR / IBM
Transakcijski računi – Globus	AA7102 / Unix

Tabela 4.: Pregled aplikacij za pravne osebe in samostojne podjetnike

Poslovni proces	Aplikacija
ŽR občanov	AI0011 / IBM 4700
HV občanov	AI0013 / IBM 4700
TR občanov	AI0015 / IBM 4700
Devizni računi občanov	AI0012 / IBM 4700
Potrošniški krediti občanov	AI0014 / IBM 4700
Stanovanjska posojila občanov	AI0016 / IBM 4700
Vezani depoziti občanov	AI0019 / IBM 4700
Refinancirani krediti	AI0031 / IBM 4700
Devizni krediti	AP0001 / PC
Kreditiranje občanov	AP0011 / PC
Študentski krediti	AP0018 / PC
Banacs – krediti	AI0074 / IBM HOST
Banacs – depoziti in varčevanje	AI0074 / IBM HOST
Banacs – transakcijski računi FO	AI0074 / IBM HOST
Kartično poslovanje	Trintech

Tabela 5.: Pregled aplikacij za fizične osebe in samostojne podjetnike:

5.2 PROJEKT »SIGMA« IN PROJEKTNO VODENJE

Projekt SIGMA je vzpostavljen leta 1997 za izvedbo poslovne strategije banke s prenovo poslovanja in uvedbo novega informacijskega sistema banke.

Projekt SIGMA je bil v osnovi zasnovan kot samostojen sektor z klasično organizacijsko strukturo, ki jo vodi direktor projekta. Sponzor projekta je predsednik uprave NLB. Na projektu sodelujejo tudi predstavniki pridruženih bank (po pripojitvi Pomurske banke, Banke Velenje in Dolenjske banke, sodelujejo predstavniki Banke Celje, Gorenjske banke, Banke Zasavje, Koroške banke in Banke Domžale) in zunanjih podjetij predvsem Financial Network Services (v nadaljevanju FNS) in Temenos ter kot svetovalni podjetji Delloite and Touche in Tower Group.

Banka konec leta 1999 pride do spoznanja, da programski paket "Bancs" ni zmožen pokriti vseh poslovnih procesov banke, predvsem na delu poslovanja s pravnimi osebami. Dodatno se odloči za nakup programske opreme "Globus" podjetja Temenos, ki naj bi pokrival predvsem poslovanje s pravnimi osebami.

V začetku leta 2003 se projekt SIGMA razpusti, direktor projekta postane direktor sektorja za informacijsko tehnologijo s tem, da se sektor IT prevzame tudi celotno ekipa projekta. Projekt tako teoretično teče naprej, vendar v obliki linijskih nalog. Razlog za takšno preoblikovanje je posledica neskladij in nekooperativnosti projekta SIGMA in sektorja IT, kar je zaviralo ustrezno izvajanje projekta.

Faze in rokovnik projekta

Po prvotnem planu je bil projekt SIGMA razdeljen v dve fazi in sicer:

- 1.faza: december 1997 - marec 1999
- 2.faza: april 1999 - junij 2002

V prvi fazi naj bi NLB določila poslovno strategijo, izbrala novo tehnologijo in analizirala poslovne procese. Zaključena je bila marca 1999, ko je banka podpisala pogodbo z avstralskim podjetjem FNS za dobavo njihovega programskega paketa "Bancs".

Druga faza projekta se je začela 1.aprila 1999 z namestitvijo programske opreme "Bancs" v testno okolje ter uvajanjem elektronskega bančništva za fizične osebe in podjetja (Klik in ProKlik).

Osnovni rokovnik ključnih aktivnosti 2. faze

- Podpora poslovanju s fizičnimi osebami

Dogodek/modul	Rok	Nosilec
<i>Dobava s strani FNS</i>	30.06.2000	FNS
<i>Zaključek pogodbenega testiranja</i>	17.11.2000	NLB
<i>Končni zaključek testiranja</i>	30.04.2001	NLB
<i>Uvedba podpore za kratkoročne kredite v NLB</i>	30.06.2001	NLB
<i>Uvedba podpore depozitnemu poslovanju v NLB</i>	30.06.2001	NLB
<i>Uvedba podpore v bančno skupino</i>	30.05.2002	NLB

Tabela 6.: Pregled osnovnih rokov implementacije podpore poslovanju s fizičnimi osebami

- Podpora poslovanju s pravnimi osebami

Dogodek/modul	Rok	Nosilec
<i>Dobava osnovne verzije</i>	26.06.2000	Temenos
<i>Uvedba podpore zakladništvu</i>	31.01.2001	NLB
<i>Uvedba podpore dokumentarnim plačilom</i>	31.01.2001	NLB
<i>Uvedba podpore poslovanju s pravnimi osebami - TRR</i>	31.03.2001	NLB
<i>Uvedba podpore v bančno skupino</i>	30.05.2002	NLB

Tabela 7.: Pregled osnovnih rokov implementacije podpore poslovanju s pravnimi osebami

5.3 PROJEKTNA TVEGANJA

V okviru projekta SIGMA se je pojavilo nekaj strateških napak, ki jih bo banka morala upoštevati pri bodočih projektih. V osnovi je bil zastavljen preširoko, saj je bilo predvideno, da bodo uvajali rešitev, šele ko bo le ta dokončana za vse segmente bančnega poslovanja. Dolžina projekta je v tem primeru predolga in sodelujoči izgubijo motivacijo, ker rezultati njihovega dela tako dolgo niso vidni. Med potekom projekta so v banki spremenili koncept in se odločili za uvajanje rešitev po segmentih bančnega poslovanja.

Sponzor projekta, Uprava banke in Nadzorna skupina projekta SIGMA, so ne glede na širino projekta SIGMA določili roke, za katere so vnaprej vedeli, da so nedosegljivi. To je povzročilo, da so vse sile projektnih članov usmerjale k tistemu roku in iskanju nekih začasnih rešitev. Dolgoročno pa to pomenilo kasnejši zaključek projekta kot v primeru, če bi bili roki že na začetku postavljeni realno.

Vodstvo projekta SIGMA in sponzor sta rešitev projekta SIGMA preveč idealizirala. V takem primeru uporabniki od končne rešitve pričakujejo preveč in so izjemno nezadovoljni ob slabšem rezultatu. Njihov nivo pričakovanja je potrebno z ustrezno komunikacijo spraviti na realno stopnjo in ga po potrebi med potekom projekta spreminjati. Bolje je, če so pričakovanja nekoliko nižja in je uporabnik ob prevzemu rešitve prijetno presenečen, kot pa obratno.

Na začetku projekta je bilo dogovorjeno, da se bodo procesi poslovanja banke kar se da prilagodili kupljeni rešitvi. Spremembe rešitve naj bi bile zgolj tam, kjer je to potrebno zaradi zakonskih zahtev ali zahtev Banke Slovenije. Med potekom projekta je zaradi pritiskov uporabnikov prišlo do sprememb. Vodstvo projekta bi moralo vztrajati pri svojih stališčih in ne popuščati uporabnikom, saj je to pripeljalo do dodatnih zamikov uvajanja rešitev. V banki so se prepozno začeli zavedati, da bo uvajanje rešitev projekta SIGMA neizogibno povzročilo tudi spremembe strojne opreme pri končnih uporabnikih.

Dobavni roki za to opremo so dolgi in na začetku uvajanja rešitev je banka morala iskati začasne rešitve, s katerimi bi sploh lahko izpolnila pogoje za začetek njihovega uvajanja. Že v fazi planiranja je potrebno preveriti s katerimi deli poslovnega sistema se projekt povezuje in kakšne spremembe bo povzročila implementacija rešitve tega projekta. Vnaprej je potrebno razmišljati o infrastrukturnih podlagah za uvedbo rešitve, da se lahko uvedba ob sprejemu rešitve pravočasno začne.

Da bi delo pri projektu potekalo kar se da tekoče, se je potrebno o vseh procedurah (komunikaciji) z zunanjimi dobavitelji predhodno dogovoriti. To vključuje dogovor o sprejemnem testiranju, dogovor o sprejemanju sprememb, dogovor o rednih sestankih in drugo. Na projektu SIGMA so se o načinu komunikacije z dobavitelji dogovarjali sproti in prepozno je, da se o takih stvareh začne pogovarjati, ko se odnosi z dobaviteljem zaradi takšnih ali drugačnih vzrokov že poslabšajo.

Kljub temu da je bilo zavedanje pomembnosti uvedbe rešitev projekta SIGMA visoko, kakor so bila visoka tudi pričakovanja uporabnikov, je bilo izjemno težko pridobiti soglasje vodij v linijski organizaciji za prehod njihovih podrejenih na delo v projektu SIGMA. Istočasno je bilo zaustavljeno dodatno zaposlovanje v banki.

Aktivnosti projekta SIGMA zaradi teh dejstev niso bile opravljene po planu in pojavljali so se novi zamiki rokov.

Zaradi znatnega prilagajanja programskih paketov in uvajanja dodatnih funkcionalnosti ter slabo vodenega projekta, so se roki ves čas izvajanja projekta odmikali in modificirali. Tako rokovnik s 01.01.2003 kaže popolnoma drugačno sliko.

Modificiran rokovnik 2.faze s 1.1.2003

- Podpora poslovanju s fizičnimi osebami

<i>Dogodek/modul</i>	<i>Rok</i>	<i>% realizacije</i>
<i>TRR za fizične osebe in bančno okence (osnovna verzija)</i>	01.07.2002	85
<i>Bančno okence</i>	31.12.2003	0
<i>Kratkoročni krediti</i>	01.10.2001	100
<i>Dolgoročni krediti</i>	31.12.2003	30
<i>Vezani depoziti</i>	04.02.2002	100
<i>Drugi depoziti in varčevalni računi</i>	31.12.2003	0

Tabela 8.: Pregled modificiranih rokov implementacije podpore poslovanju s fizičnimi osebami

- Podpora poslovanju s pravnimi osebami

<i>Dogodek/modul</i>	<i>Rok</i>	<i>% realizacije</i>
<i>TRR za pravne osebe – tolarski del</i>	21.10.2002	55
<i>TRR za pravne osebe – devizni del</i>	31.12.2003	0
<i>Plačilni promet s tujino</i>	30.06.2004	0
<i>Dokumentarna plačila</i>	30.06.2004	0
<i>Kreditni za pravne osebe</i>	31.12.2004	0
<i>Depoziti za pravne osebe</i>	31.12.2004	0

Tabela 9.: Pregled modificiranih rokov implementacije podpore poslovanju s pravnimi osebami

Na tem mestu je potrebno poudariti, da tudi v letu 2005 projekti še niso zaključeni, oziroma kot bomo videli v poglavju 9., se predvideva zaključevanje nekaterih aktivnosti celo v letu 2007. To pa praktično pomeni 10 let od zagona projekta in tako se tudi že pojavlja vprašanje ustreznosti življenjskega cikla posamezne programske opreme.

6 PROBLEMI PROJEKTA »SIGMA« IN POSLOVNA ŠKODA, KI JO JE BANKA UTRPELA

6.1 KAJ JE ŠLO NAROBE?

Kot je že predstavljeno v poglavju 5.3., ki govori o projektnih tveganjih, je bilo na projektu SIGMA s strani Banke Slovenije identificiranih precej tako strateških kot taktično-operativnih problemov, ki so se odražali v neustrezni pripravljenosti banke na prenos sredstev iz starih prilivno/odlivnih računov (tekoči račun, žiro račun, devizni račun in vpogledna hranilna knjižica) na nove transakcijske račune. Ta prenos in združevanje posameznih računov v en multivalutni transakcijski račun (osebni račun) pa je bilo potrebno izvesti do 30. 6. 2003, kot je to narekoval Zakon o plačilnem prometu (Uradni list RS 30/02).

Banka Slovenije je v letih 2002 in prvi polovici 2003 ugotavljala, da mnenja posameznih udeležencev na projektu in tudi posameznih bank članic glede stanja aktivnosti in medsebojne odgovornosti za vsebino (kakovost in obseg funkcionalnosti rešitve) in pravočasnost implementacije informacijske podpore, niso bila enotna.

NLB je bila mnenja, da projekt poteka pravočasno (v skladu z razmerami) in transparentno. Odgovornosti za izvedbo aktivnosti po sprejeti pogodbi so bile jasne. Vsi uspešno uvedeni produkti, ki so uvedeni v matični banki (depoziti, krediti, računi prebivalstva), so z določenim zamikom (14-21 dni) na voljo bankam-hčeram, pridruženi banki (Banka Celje) in kupcu storitve (Gorenjska Banka).

Banka Celje in Gorenjska banka se z navedeno trditvijo NLB nista strinjali. Pri ocenjevanju stopnje funkcionalnosti (glede 90% zaključenih del na produktih Bancs), kvalitete rešitve (odzivni čas, ..) in predvsem pravočasnosti dobave informacijske podpore banki ugotavljata, da produkti niso izpolnili pričakovanj (zamude, napake, skrajno omejena funkcionalnost, potrebe po dodatnem delu, možne zlorabe nepopolnega sistema).

Banka Celje je navajala odstopanja od sklenjene pogodbe, ki je predvidevala integriran informacijski sistem. Posledično so jih zato presenetile dodatne zahteve po samostojnem reševanju in financiranju vmesnikov (izhodi/vhodi podatkov v Bancs zaradi potreb izmenjave podatkov z obstoječim sistemom Banke Celje in ostalimi sistemi - Activa).

Obe banki sta morali dodatno zgraditi lastne vmesnike za povezavo s produkti Bancs.

Banka Slovenije je nadalje ugotavljala, da stanje aktivnosti na projektu ni popolnoma jasno. Banke uporabnice so bile pomanjkljivo seznanjene z bodočimi postopki za doseg ciljev projekta SIGMA. Tudi ni bilo popolnoma jasno, ali bodo banke uspele zagotoviti informacijsko podporo do navedenega roka (30.6.2003). Poleg raznih notranjih in zunanjih dejavnikov, ki so jih navajale banke, je bilo potrebno upoštevati tudi obsežnost procesa masovnega uvajanja osebnega računa, ki ga težko »zožimo« na takrat 3 mesečno dogajanje. Banke, ki so sodelovale v projektu SIGMA, bi morale biti tudi ustrezno enakopravno obravnavane pri uvajanju produkta. Sodelujoče banke, ki pridobivajo opremo z zamikom, so morale namreč osnovno rešitev integrirati še v lastne sisteme. Glede na predstavljeni načrt NLB so bile slednje v neenakopravnem položaju, ker so postavljene v določeno časovno stisko.

Zaradi pomembnosti ciljev projekta in v skladu s spoštovanjem zakonskih rokov je potrebno sponzorje projekta pravočasno opozoriti na ugotovljena dejstva. Zaradi tega je Banka Slovenije v februarju 2003 sklicala sestanek vseh vpletenih z vodstvom Banke Slovenije, jim predstavila ugotovljena dejstva in jih pozvala k resnemu pristopu k problemu.

Dana zagotovila takratnega vodstva NLB in vodje projekta SIGMA, da zaradi njih ne bo nič šlo narobe, smo v Banki Slovenije razumeli kot zaveza banke, da do postavljenega roka, ki je bil postavljen v Zakonu za plačilni promet, banka odpravi vse nepravilnosti in uspešno izvede migracijo podatkov iz starih računov na nov transakcijski račun za vse banke udeleženke v projektu SIGMA.

Ob migraciji podatkov, torej 30. 6. 2003, se je dejansko pokazala problematika neustreznega strateškega načrtovanja informatike in vodenja projekta SIGMA, ki je to strategijo udejanjal.

Dejansko je ob migraciji podatkov iz starih računov na nov račun banka izvedla tudi združevanje posameznih računov (tekoči račun, žiro račun, hranilne knjižice in devizni račun) enega komitenta v enoten transakcijski račun. Zaradi slabe kvalitete podatkov in neustreznih povezovalnih elementov, se je del teh računov neustrezno pripel komitentom. Nadalje se je izkazalo, da banka v novem sistemu nima razvitih vseh funkcionalnosti računa (devizni podračun, poslovanje s trajniki, opominjanje, delovanje 24x7 na elektronskem portalu KLIK, obravnavo sodnih in davčnih odločb,...), kar je posledično tudi oteževalo delovanje novih računov. Dodatno ozko grlo je predstavljal vmesnik »Tricklefeed«, ki je namenjen za ažuriranje računov prilivno/odlivnih transakcij iz zunanjih sistemov (npr. knjiženje plač, knjiženje kartičnega in bankomatskega poslovanja,...) na transakcijski račun, ki zaradi obremenjenosti sistema ni bil zmožen sprotno knjižiti vseh nastalih transakcij komitentov na transakcijske račune, kar je vplivalo na nepravilna stanja in na precejšnje število nerazporejenih sredstev, ki so ostajala na prehodnih računih.

6.1.1 KAKO SE JE TO ODRAZILO PRI KOMITENTIH?

Zaradi vseh zgoraj naštetih težav se stanja na računih komitentov nemalokrat niso ujemala z dejanskimi stanji. Do tega je prihajalo zaradi neustreznega pripenjanja računov ter zaradi neustreznega ažuriranja podatkov preko vmesnika »Tricklefeed«. Neustrezna stanja so večkrat onemogočala komitentu razpolaganje s svojimi sredstvi predvsem pri kartično – bankomatskem poslovanju, pa tudi pri klasičnem poslovanju preko bančnega okna. Bančni izpiski niso prihajali redno in tudi ti so običajno zavajali komitente o stanjih na njihovih računih. Zaradi takšnih zavajanj in hkratno nedelujočega opominjevalnega sistema, so se povečevala nedovoljena negativna stanja na računih, kar seveda pomeni višje stroške poslovanja (obresti za nedovoljena negativna stanja so precej višje) ter po drugi strani tudi omejevanje poslovanja z računom (blokirana debetna kartica).

Nadalje so se težave kazale pri poslovanju z elektronsko banko »Klik«, saj je bilo onemogočeno poslovanje v načinu 24x7. Banka je storitev omogočala le 16 ur dnevno, saj zaradi načina ažuriranja transakcijskega računa (batch »Tricklefeed«) ni zmogla zagotavljati on-line delovanja sistema.

6.2 REKLAMACIJE IN PRITOŽBE KOMITENTOV

Povečanje števila napak in omejeno poslovanje s transakcijskimi računi je komitente prisililo v izdajanje reklamacij in pritožb v zvezi s poslovanjem z njihovimi računi. Zbiranje in reševanje pritožb se je odvijalo v posamezni organizacijski enoti banke, le-ta pa so prihajala tako ustno kot pisno in zato je težko podati pravo oceno vseh pritožb, ki jih je banka prejela v tistem obdobju.

Glede na to, da so enote podatke o prejetih pritožbah pripravljale na različne načine oz. za različna obdobja, zbirne informacije niso povsem primerljive, zato v nadaljevanju podajam povzetek najpogostejših razlogov, zaradi katerih so se komitenti pritoževali.

Število aktiviranih osebnih računov

Na dan 1.7.2003 je v Bancs-u iz naslova migracije aktivnih približno 700.000 komitentov, dnevno se je za te komitente v sistemu izvajalo preko 300.000 transakcij, zato je število (odprtih) reklamacij komitentov, ki jih je banka zabeležila oz. so nam bile posredovane, v bistvu majhno.

Najpogostejši razlogi za pritožbe:

Uporabniki sodobnih tržnih poti

Uporabnikov sodobnih tržnih poti (Klik, Teledom) je cca. 150.000, od tega je bilo 229 komitentov predčasno migriranih v novo podporo (132 uporabnikov Klica, 94 Teledoma, 3 Moba - podatki na dan 18.6.2003), kar je povzročilo, da je banka tem komitentom onemogočila nemoteno poslovanje po teh tržnih poteh na starih računih.

Iskanje prilivov na osebnem računu, zamik v knjiženju prilivov

Razlog za iskanje prilivov je v zamikih knjiženj na osebnem računu, vendar so se tekom dneva (ali najkasneje naslednji delovni dan, kar pa je v mnogih primerih enako kot na "starih sistemih") vse knjižbe izvedle (časovni zamik knjiženja). Do zamika v knjiženju prilivov je prihajalo tudi pri računih, ki nimajo davčne številke in zato niso v registru Banke Slovenije ter zaprtih, saldiranih računih v aplikaciji 15 (tekoči računi), ki jih izvajajo na bančnem okencu. Težava s pravočasnim preusmerjanjem nakazil se je povečala v primerih, ko so poslovalnice same odpirale in aktivirale račune v sistemu Bancs in pri tem ne upoštevale že predpripravljenega računa, podatkov o spremembi pa niso sporočili na dogovorjeni način. V teh primerih se je priliv usmeril na "napačen" osebni račun, ki je bil predpripravljen v procesu migracije.

Nestrinjanje s predpripravljenimi računi za migracijo na osebni račun

Naslednji najpogostejši razlog za "reklamacije" je bil pripenjanje računov, za kar pa gre razloge iskati v slabih predpripravljenih podatkih (komitenti se ne strinjajo s predpripravljenimi računi ali združitvijo na enoten osebni račun, napačne bančne številke, napačno pripeti računi - kar pa bi v posameznih primerih, ko bi nekdo dobil vpogled v tuj račun, lahko bilo zelo problematično!).

Poslovanje na bančnih avtomatih

Napačna imena na BA karticah: naročanje novih kartic za BA (zaradi napačnih imen,...) se izvaja v poslovalnicah, zato je težko oceniti število reklamacij iz tega naslova.

6.3 NEDOVOLJENA NEGATIVNA STANJA NA TRANSAKCIJSKIH RAČUNIH

Banka je zaznala večanje obsega negativnih nedovoljenih stanj (v avgustu 2003 se je obseg povečal za cca. 200 mio SIT in je takrat znašal 1,4 mrd SIT in dodatno 15 mio SIT po deviznih računih) iz naslova poslovanja s transakcijskimi računi (osebni računi). Razlogi za povečevanje obsega nedovoljenih negativnih stanj so opisani v poglavjih 6.1. in 6.2.

6.4 NERAZPOREJENA SREDSTVA NA PREHODNIH RAČUNIH

Banka je v obdobju od 1.7.2003 do 31.8.2003 beležila precejšen porast nerazporejenih sredstev na prehodnih računih in naslova poslovanja s transakcijskimi računi. V spodnji preglednici je razvidno, da so se ta sredstva v tem obdobju povečala za 10 mrd SIT, predvsem na prehodnem kontu 293008 – prenos prometov med starimi in novimi računi.

konti za SM 4395	stanje 31.7.	stanje 8.8.	stanje 14.8.
prehodni konto - 27497	-253.993,50	-923.612,20	0,40
prehodni konto - 19302	41.633,00	41.633,00	41.633,00
prehodni konto - 19305	-720.259,79	6.851.963,67	0,00
prehodni konto - 293007	-912.494.584,94	-912.494.584,94	-908.178.177,80
prehodni konto - 293002	76.381.823,52	84.714.602,34	99.309.116,52
prehodni konto - 293008 - dnevni prenos prometov,	-21.656.738.708,52	-30.648.187.153,08	-33.387.974.209,94
prehodni konto - 293009	-34.004.334,65	-36.470.790,27	2.273.340.913,36
prehodni konto - 293192 DEV	462.408.744,59	475.310.577,92	544.336.109,84
prehodni konto - 293193 DEV	-236.329.862,79	-237.187.500,66	-237.187.500,66
prehodni konto - 293196 DEV	496.517.246,42	19.894.673,49	20.074.157,74
konti za SM 4391			
prehodni konto - 293002 SIT	-19.393.192,52	3.436.039,59	11.045.802,91
prehodni konto - 293002 DEV	371.845.416,38	362.649.867,18	361.772.966,09
prehodni konto - 293192 DEV	126.556,03	126.943,85	126.943,85
SKUPAJ	-21.452.613.516,77	-30.882.237.340,11	-31.223.292.244,69

Tabela 10.: Pregled nerazporejenih sredstev na prehodnih računih, Vir: NLB d.d.

6.5 ANALIZA REGISTRA TRANSAKCIJSKIH RAČUNOV PRI BANKI SLOVENIJE

V Banki Slovenije vodimo registra transakcijskih računov pravnih oseb in fizičnih oseb. Analiza registra transakcijskih računov fizičnih oseb je pokazala, da je imela banka na dan 1.7.2003 701.065 računov javljenih v register pri Banki Slovenije. Število računov fizičnih oseb, ki so imeli pri NLB odprt transakcijski račun pred 01.07.2003 in so ga po tem datumu odprli še pri drugi banki je bilo 52.869, od tega 22.454 tistih, ki so odprli TRR pri drugi banki

po 01.07.2003 in ga po 01.07.2003 v NLB zaprli. Torej dejansko je 3% komitentov račune pri banki NLB d.d. zaprlo, še dodatne 4% pa je pričelo uporabljati tudi račune pri drugih bankah.

6.6 SPROŠČANJE REZERVACIJ V BANKI ZA DOSEGANJE PLANIRANIH DOBIČKOV

Vsa zmešnjava ob tem neljubem dogodku in upad ugleda banke v tistem obdobju, se je seveda odrazilo v manjših prihodkih, ki jih je banka planirala za leto 2003. Če k temu prištejemo še povečanje stroškov povezanih s stabilizacijo razmer na področju informacijskih sistemov banke in marketinških akcij za ohranjanje ugleda banke je logično, da je banka morala poiskati notranje rezerve.

Spodnji tabeli prikazujeta prehodne matrike iz katerih je razvidno, da se je v letu 2003 v povprečju 20% komitentov prerazvrstilo iz nižjih bonitetnih razredov v višje (npr. iz bonitetnega razreda B v bonitetni razred A), kar seveda pomeni, da je banka sprostila potrebne rezervacije za kreditne tveganja in jih v izkazu poslovnega izida prikazala kot izredne prihodke.

<i>V bonitetni razred</i>	A	B	C	D	E
<i>Iz bonitetnega razreda</i>					
Boniteta A	98,54%	0,96%	0,43%	0,07%	0,00%
Boniteta B	21,28%	73,20%	3,20%	2,03%	0,30%
Boniteta C	18,45%	7,65%	61,31%	11,35%	1,25%
Boniteta D	0,00%	35,81%	11,30%	32,95%	19,94%
Boniteta E	0,00%	0,60%	0,00%	0,00%	99,40%

Tabela 11.: Prehodna matrika NLB (za leto 2003), Vir: Letno poročilo NLB d.d. za leto 2003

<i>V bonitetni razred</i>	A	B	C	D	E
<i>Iz bonitetnega razreda</i>					
Boniteta A	99,30%	0,61%	0,07%	0,01%	0,01%
Boniteta B	4,73%	93,66%	1,00%	0,59%	0,03%
Boniteta C	0,03%	7,22%	88,95%	3,53%	0,27%
Boniteta D	0,62%	5,22%	3,96%	87,17%	3,04%
Boniteta E	1,07%	0,02%	0,14%	1,31%	97,47%

Tabela 12.: Prehodna matrika NLB (povprečje za obdobje 1995 - 2003), Vir: Letno poročilo NLB d.d. za leto 2003

Iz tabele 11 je razvidno banka prerazporedila 21,28% izpostavljenosti iz bonitetnega razreda B v bonitetni razred A (v osem letnem povprečju le 4,73%, kar je razvidno iz tabele 12), nadalje 18,45% iz razreda C v A (v povprečju le 0,03%) , 7,65% iz C v B (v povprečju le 7,22%), 35,81% iz D v B (v povprečju le 5,22%) in tako naprej.

Odebeljeni tisk v tabelah prikazuje procent izpostavljenosti, ki ostaja v svojem razredu. Tudi ta podatek naj jasno prikazuje izredno povečano število premikov, predvsem navzgor v višje bonitetne razrede.

6.6.1 OBLIKOVANJE REZERVACIJ ZA OPERATIVNA TVEGANJA

Sektor za upravljanje s tveganji je na podlagi prejetih poročil o odškodninskih zahtevkih občanov, zaradi domnevnih nepravilnosti pri poslovanju banke z osebnimi računi ocenil, da je bila banka iz tega naslova izpostavljena operativnemu tveganju v višini okoli 20 mio SIT.

Odškodninski zahtevki so se pretežno glasijo na manjše zneske, nanašali pa so se na škodo, ki je bila povzročena strankam zaradi napačnega vpisa sklicne številke, dvigovanja sredstev na bankomatu preko dnevnega limita z ukradeno kartico, nepravčasno prenesenega limita na transakcijski račun, združitev dveh tekočih računov na en osebni račun, izdajo izpiska brez privolitve imetnika OR, nezmožnost plačila s kartico, nepravčasne izvršitve plačilnega naloga, nedelovanje Klik in Teledoma in podobno.

Kljub nizkim zneskom po posameznem odškodninskem zahtevku, pa so strokovne službe v banki ocenjevale, da bi obseg škod skozi daljše obdobje zaradi njihove frekvence lahko še naraslo na okoli 20 mio SIT.

Upravljavski center za upravljanje s tveganji in problematičnimi naložbami je tako upravi banke predlagal, da NLB d.d. za zavarovanje pred operativnimi riziki, ki nastajajo pri poslovanju z osebnimi računi, oblikuje posebne rezervacije v višini 155 mio SIT.

Banka je tako v septembru 2003 oblikovala dodatne rezervacije za operativne tveganja v predlaganem znesku.

7 UKREPANJE BANKE SLOVENIJE PRI PROBLEMATIKI »SIGMA«

7.1 PREGLED 2000 – PISMO ŠT. 24.20-031/01-MF

Banka Slovenije je, skladno s planom pregledov za leto 2000, jeseni 2000 pričela celovit pregled banke. V pregledu, ki je vključeval tudi pregled upravljanja s tveganji na področju informacijske tehnologije, se je seznanila tudi s potekom prenove informacijskega sistema, ki je tekel pod imenom »Projekt SIGMA«. V tistem času projekt še ni predstavljal tveganja za normalno poslovanje banke, zato smo v Banki Slovenije ocenili, da izdaja odredbe ne bi bila primerna. Kljub temu pa smo zaznali povečana projektna tveganja, ki bi se lahko kasneje udeležila v samem poslovanju banke, zato smo banki v obliki pisma posredovali določena priporočila za zmanjševanje projektnih tveganj in od banke zahtevali mesečno poročanje o stanju na projektu.

7.1.1 OCENJENA STRATEŠKA TVEGANJA

V pregledu v letu 2000 Banka Slovenije še ni ugotavljala povečana strateška tveganja iz naslova prenove informacijskega sistema banke.

7.1.2 OCENJENA PROJEKTNA TVEGANJA

Glede projektnih tveganj je Banka Slovenije ugotavljala, da projekt SIGMA ni podvržen tveganju, da ne bil uspešno realiziran. Tveganje je obstajalo, da projekt ne bi bil zaključen v danem roku (rok izvedbe se je takrat že prestavil za pol leta), vendar predvsem zaradi zunanjih dejavnikov (zamude dobaviteljev, spreminjanje zakonodaje). Notranje težave so se kazale predvsem v:

- sodelovanje z IT kadri (IT kader je preobremenjen),
- sodelovanje med posameznimi skupinami,
- preobremenjenost kadrov,
- zagotovitev prostorov za izobraževanje končnih uporabnikov,
- izobraževanje (izobraziti vse ljudi v banki; 1400 za občanski del; samo 10 trenerjev),
- UAT (User Acceptance Test) – točno definiranje težavnost napake v programu,
- vsi roki za testiranja še niso dorečeni, kakor tudi ne roki implementacije.

Ugotovljeni so bili tudi naslednji problemi pri projektu SIGMA:

- ni izdelane kritične poti projekta,
- pri migraciji iz Novell v Windows NT domensko strukturo ni upoštevanega vidika neprekinjenega poslovanja,
- ni še jasno, kako bodo obe rešitvi (Bancs in Globus – TRR, plačilni nalogi) skupno delovali na bančnem oknu – ni testirano,
- poročanje iz sistema in varnostni vidiki niso primarne aktivnosti projekta (primarna je funkcionalnost),
- ni poenotenega sistema pooblastil (uporabniških pravic) za sistema Bancs in Globus.

7.1.3 PRIPOROČILA BANKI IZ PISMA ŠT. 24.20-031/01-MF

Banka Slovenije je glede na zgornje ugotovitve v pismu banki izdala sledeča priporočila za projekt SIGMA:

- izdelava (izračun) kritične poti projekta in določitev manjkajočih rokov,
- razširiti izobraževanje uporabnikov tudi iz varnostnih vidikov,
- zagotoviti več tehničnega kadra na projektu,
- testirati obe rešitvi (Bancs in Globus) za potrebe bančnega okna,
- pred prehodom v produkcijo testirati tudi poročanja in varnostni vidik,
- poenotiti metodologijo sistema pooblastil za Bancs in Globus.

Ker so bile od uspešne realizacije projekta SIGMA odvisne odprave nekaterih večjih tveganj, smo od banke zahtevali tudi redno mesečno poročanje Banki Slovenije o stanju na projektu.

7.2 PREGLED 2003 – ODREDBA ŠT. 24.20-28.1/03

7.2.1 OCENJENA STRATEŠKA TVEGANJA

Banka Slovenije je po kontrolnem pregledu NLB d.d., Ljubljana (v nadaljevanju: banka), ki je bil opravljen v sklopu kontrolnih pregledov bank glede uspešnosti uvajanja transakcijskih računov za fizične osebe v juliju in avgustu 2003 ugotovila, da banka ni zagotovila ustrezno informacijsko podporo vodenju transakcijskih računov fizičnih oseb. Ugotovljeno je, da je banka močno izpostavljena operativnemu tveganju in tveganju izgube ugleda.

Na podlagi ugotovitev je tako Banka Slovenije 22.7.2003 banki izdala odredbo o odpravi kršitev z dodatnim ukrepom za uresničevanje pravil o obvladovanju tveganj oznaka. 24.20.-28.1/03. Zaradi ocene o preveliki nadaljnji izpostavljenosti tveganjem in za učinkovito odpravo kršitev izvaja Banka Slovenije od 23.7.2003 dalje permanentni nadzor banke.

7.2.2 OCENJENA PROJEKTNA TVEGANJA

Banka v tem pregledu ni neposredno ocenjevala projektna tveganja, saj so se ta že udejanjila. Stanje na projektu pa je bilo dejansko podobno ugotovitvam iz pregleda iz leta 2000.

7.2.3 IZREK ODREDBE

Točka 1. izreka odredbe

Banka Slovenije ugotavlja, da banka ni poslovala v skladu s pravili o obvladovanju tveganj, ki veljajo na področju informacijske tehnologije, kot jih določa standard PSIST BS 7799 (v nadaljevanju: standard), saj banka pri prenovi informacijskega sistema za vodenje prilivno/odlivnih računov fizičnih oseb ni zagotovila treh osnovnih značilnosti obvladovanja tveganj na področju informacijske tehnologije, in sicer zaupnosti, neoporečnosti in razpoložljivosti, s tem da:

- ni spoštovala točke 2.1.4 standarda s tem, da pri instalaciji programske opreme za vodenje transakcijskih računov fizičnih oseb ni bila zagotovljena ustrezna raven varnostne zaščite in ni bilo zagotovljeno, da bi navedena programska oprema ne učinkovala v nasprotju z varovanjem obstoječih sistemov informacijske tehnologije, namenjene podpori drugim poslovnih procesom banke, pri čemer tudi ni bila spoštovana zahteva po zagotovitvi obeh ravni odobravanja, in sicer instalacija na eni strani ni dobila potrebne odobritve od osebe, ki je v banki odgovorna za vzdrževanje informacij v okolju in s tem ni bila zagotovljena skladnost z vsemi pomembnimi varnostnimi politikami in zahtevami, na drugi strani pa ni bilo preverjeno, ali bodo vse naprave v sistemu za vodenje transakcijskih računov in v z njim povezanih sistemih delovale enako;
- ni spoštovala točke 6.2.2 standarda s tem, da pri prevzemanju sistema za vodenje transakcijskih računov fizičnih oseb banka ni določila vseh sodil za prevzem tega sistema ter pred njegovim prevzemom ni izvedla celovitega testiranja, vključno s testiranjem skladnosti delovanja z vsemi povezanimi sistemi, tako zunanjimi kot notranjimi;
- ni spoštovala točke 10.2.1 standarda s tem, da pri prevzemanju sistema za vodenje transakcijskih računov fizičnih oseb banka ni zagotovila usklajenosti z varnostno politiko in standardi;
- ni spoštovala točke 6.2.3 standarda s tem, da pri načrtovanju sistema za vodenje transakcijskih računov fizičnih oseb banka ni pripravila načrta začasnega načina delovanja in pri čemer odgovorne osebe niso zagotovile, da bi se za storitev vodenja transakcijskih računov fizičnih oseb zagotovila možnost ustreznega rezervnega delovanja;
- ni spoštovala točke 6.2.4 standarda s tem, da pri spremembi sistema vodenja prilivno/odlivnih računov fizičnih oseb ni ustrezno obvladovala sprememb, kar se je odražalo v pogostem pojavljanju napak v delovanju sistema za vodenje transakcijskih računov fizičnih oseb, med drugim tudi zaradi tega, ker ni ustrezno formalno opredelila poslovske odgovornosti in postopkov za zagotovitev zadovoljivega obvladovanja vseh sprememb v opremi, rešitvah in postopkih;
- v zvezi z v prejšnji alineji navedeno točko standarda ni spoštovala tudi točke 8.4.1 s tem, da pri spremembi sistema vodenja prilivno/odlivnih računov fizičnih oseb ni zagotovila, da ne bi prihajalo do kršitev varnostnih in kontrolnih postopkov ter ni zagotovila, da bi programerji za vsako spremembo pridobili formalno meddisciplinarno soglasje in potrditev;
- ni spoštovala točke 9.1.1 standarda s tem, da ni razvila načrta neprekinjenega poslovanja po vsej banki, in njenih odvisnih bankah, predvsem pa na področju sistema za vodenje transakcijskih računov fizičnih oseb, pri čemer zaradi tega ni bilo načrtovano ugotavljanje in zmanjševanje tveganj slučajnih groženj storitvam vodenja transakcijskih računov fizičnih oseb in ni razvila načrta vzdrževanja poslovnih dejavnosti med napakami ali poškodbami v delovanju sistema za vodenje transakcijskih računov fizičnih oseb, zaradi česar ob napakah v delovanju sistema za

vodenje transakcijskih računov fizičnih oseb ni bila sposobna zagotoviti nemotenega poslovanja s komitenti;

- ni spoštovala sedmega načela točke 10.1.3 standarda s tem, da ni zagotovila ustrezne razpoložljivosti sistemov obveščanja svojih komitentov, tako v poslovnih enotah na bančnih okencih kot tudi po ostalih sistemih, ki jih banka uporablja za obveščanje svojih komitentov, zaradi česar je za komitente banke prihajalo in prihaja do nerazumnih razdobij in nepotrebnih zastojev pri pridobivanju podatkov v zvezi s transakcijskim računom fizičnih oseb, ki jih hrani banka;
- ni spoštovala točke 6.4.3 standarda in v povezavi s tem tudi ni spoštovala 5. točke drugega odstavka 127. člena ZBan s tem, da znotraj banke ni bilo poročano o vseh napakah, na podlagi katerih poročil bi lahko banka ustrezno ukrepala, in da znotraj banke niso bili zabeleženi vsi problemi o katerih so poročali uporabniki glede delovanja sistema za vodenje transakcijskih računov fizičnih oseb in pri čemer niso obstajala jasna pravila za ravnanje z ugotovljenimi napakami ter zaradi tega banka Banki Slovenije ni poročala o vseh napakah v delovanju sistema za vodenje transakcijskih računov fizičnih oseb, ki so po svojem obsegu in pomenu bile take, da so vplivale na varno in skrbno poslovanje banke;

s čimer je kršila vsa zgoraj navedena pravila o obvladovanju tveganj na področju informacijske tehnologije, kot jih določa standard.

Za odpravo navedenih kršitev mora banka:

- zagotoviti konsolidacijo delovanja informacijskega sistema za vodenje transakcijskih računov fizičnih oseb pred nadaljnjim uvajanjem posameznih delov informacijske podpore, s katero banka namerava celovito zaključiti proces prehoda na transakcijski račun za fizične osebe (manjkajoče funkcionalnosti),
- vzpostaviti krizno upravljanje z jasno strukturo odgovornosti, ki ga aktivno vodi in nadzoruje uprava banke,
- jasno opredeliti svojo odgovornost za škodo, ki jo napačno delovanje informacijskega sistema lahko povzroči komitentom banke,
- pri vseh nadaljnjih prevzemih programske opreme v okviru prenove informacijskega sistema banke spoštovati standard, pri čemer mora posebno pozornost nameniti tistim določbam standarda, katerih kršitev je ugotovljena v tej točki odredbe,
- zagotoviti organizacijo in delovanje učinkovitega sistema notranjih kontrol na področju informacijske tehnologije, predvsem na področju vodenja transakcijskih računov fizičnih oseb tako, da bo ves čas spoštovan standard,
- izvesti analizo stanja sistema za vodenje transakcijskih računov fizičnih oseb,
- izdelati načrt odprave z analizo ugotovljenih pomanjkljivosti v delovanju sistema za vodenje transakcijskih računov fizičnih oseb,
- v skladu z načrtom odpraviti ugotovljene pomanjkljivosti v delovanju sistema za vodenje transakcijskih računov fizičnih oseb,
- v skladu z določili standarda opraviti celoviti test delovanja sistema za vodenje transakcijskih računov fizičnih oseb,
- izdelati in testirati, v skladu z določili standarda, načrt neprekinjenega poslovanja sistema za vodenje transakcijskih računov fizičnih oseb,

- zagotoviti ustrezno razpoložljivost sistema za vodenje transakcijskih računov fizičnih oseb na tak način, da bo imetnikom transakcijskih računov omogočen dostop do vseh podatkov v zvezi s transakcijskim računom v razumnih razdobjih in brez nepotrebnih zastojev in stroškov,
- zagotoviti znotraj banke, v skladu s standardom, beleženje in poročanje napak v delovanju sistema za vodenje transakcijskih računov fizičnih oseb ter v skladu z določili ZBan zagotoviti pravilno in pravočasno poročanje Banki Slovenije o vseh morebitnih napakah v navedenem sistemu.

Banka mora do 01.08.2003 Banki Slovenije posredovati dokaze o oblikovanju organizacije kriznega upravljanja z navedbami odgovornih oseb za posamezna področja in članov uprave, ki krizne aktivnosti vodijo in nadzorujejo, istočasno z dokazili o organizaciji kriznega upravljanja je banka dolžna Banki Slovenije predložiti časovni načrt konsolidacije informacijskega sistema za vodenje transakcijskih računov fizičnih oseb s specifikacijo konkretnih aktivnosti, ki morajo zagotoviti pravilno delovanje programske podpore in izločiti možnosti nepravilnega knjiženja poslovnih dogodkov.

Banka mora do 30.09.2003 Banki Slovenije posredovati dokaze o na podlagi standarda izdelanih postopkih za prevzem nove programske opreme v obratovanje, dokaze o zagotovitvi organizacije in delovanja učinkovitega sistema notranjih kontrol na področju informacijske tehnologije ter analizo stanja sistema za vodenje transakcijskih računov fizičnih oseb in načrt odprave z analizo ugotovljenih pomanjkljivosti, kot tudi poročilo o izvedenih aktivnostih za zagotovitev ustrezne razpoložljivosti delovanja sistema za vodenje transakcijskih računov fizičnih oseb.

Banka mora do 31.12.2003 Banki Slovenije posredovati celovito poročilo o odpravi z analizo ugotovljenih pomanjkljivosti, rezultate celovitega testiranja sistema, načrt neprekinjenega poslovanja sistema ter dokaze o zagotovitvi spoštovanja standarda na področju beleženja in poročanja napak ter o zagotovitvi pravilnega in pravočasnega poročanja Banki Slovenije v zvezi z delovanjem sistema za vodenje transakcijskih računov fizičnih oseb.

Točka 2. izreka odredbe

Banka Slovenije ugotavlja, da kršitve iz 1. točke te odredbe predstavljajo hujšo kršitev pravil o obvladovanju tveganj, ker banka ni organizirala prenove informacijskega sistema v skladu z določili standarda in v skladu s siceršnjimi pravili o obvladovanju tveganj, zaradi česar je ogroženo varno in skrbno poslovanje banke, hkrati pa banka zaradi neustrezne prenove informacijskega sistema ni zagotovila pravilnega zajema podatkov, potrebnih za pravilno poročanje Banki Slovenije, zaradi česar ni pravilno poročala Banki Slovenije o zjamčenih vlogah in o razvrstitvi aktivnih bilančnih in zunajbilančnih postavk, kar v skladu z določilom 7. točke drugega odstavka 133. člena tudi predstavlja hujšo kršitev pravil o obvladovanju tveganj. Zato Banka Slovenije banki v skladu z osmo alineo 6. točke prvega odstavka 133. člena ZBan odreja izvršitev dodatnega ukrepa, in sicer:

uprava banke mora kot dodatni ukrep sklicati sejo Nadzornega sveta banke, ki mora v skladu z veljavno zakonodajo in internimi akti banke ugotoviti odgovornost odgovornih oseb za ugotovljene kršitve in zoper njih, v primeru ugotovitve odgovornosti, sprejeti ustrezne ukrepe v skladu z veljavno zakonodajo in internimi akti banke.

Banka mora aktivnosti navedene v tej točki izreka odredbe izvršiti do 31.08.2003.

Banka mora do 31.08.2003 Banko Slovenije obvestiti o izvedenih aktivnostih, navedenih v tej točki izreka odredbe. Kot dokaz o odpravi kršitve mora banka poslati Banki Slovenije:

celovito poročilo nadzornega sveta banke o sprejetju in izvedbi ukrepov za ugotovitev odgovornosti odgovornih oseb za ugotovljene kršitve ter, v primeru ugotovitve odgovornosti, o sprejetju in izvedbi ustreznih ukrepov zoper njih.

7.2.4 OBRAZLOŽITEV IZREKA

K 1. točki izreka odredbe

Rok za uvedbo transakcijskega računa za fizične osebe je bil določen v petem odstavku 81. člena Zakona o plačilnem prometu (Uradni list RS, št. 30/02, 52/02, 75/02 in 15/03, v nadaljevanju: ZPlaP). ZPlaP je določil datum 30.06.2003 kot končni rok za uvedbo in prehod iz starih računov na transakcijski račun.

Banka je s projektom prenove informacijskega sistema za vodenje prilivno/odlivnih računov pričela, vendar ji do končnega roka, kot ga je določil ZPlaP, ni uspelo uvesti transakcijskih računov za vse fizične osebe, ki so pri banki imele odprt prilivno/odlivni račun. Ugotovljeno je bilo, da je banka v danem roku odprla 87% od vseh predvidenih računov, vendar tudi pri teh ni zagotovila vseh funkcionalnosti računa, saj je delovanje sodobnih tržnih poti omejeno, vodenje trajnikov se izvaja ročno, kar velja tudi za izvrševanje sodnih in davčnih izvršb ter za devizni del plačilnega prometa. Poleg tega banka ni zagotovila ustrezne razpoložljivosti informacijskega sistema, s čimer je onemogočeno polno poslovanje komitentov z banko. Ob prehodu na transakcijski račun je tako banka med svojimi komitenti povzročila paniko in nezaupanje. Banka se je tako izpostavila tveganju izgube dobrega imena, tveganju odškodninskih tožb ter tveganju zmanjšane obsega poslovanja.

Banka Slovenije je v pregledu ugotovila, da je do zgoraj navedenih nepravilnosti v delovanju sistema za vodenje transakcijskih računov fizičnih oseb prišlo predvsem zaradi nespoštovanja določil standarda PSIST BS 7799, ki so ga banke dolžne spoštovati na podlagi 3.b točke sklepa o določitvi pogojev, ki jih mora izpolnjevati banka oz. hranilnica za opravljanje bančnih oziroma drugih finančnih storitev ter o določitvi dokumentacije, na podlagi katere je mogoče ugotoviti, ali bo družba sposobna opravljati dejavnosti, na katere se nanaša zahteva za izdajo dovoljenja (Uradni list RS, št. 109/99 in 52/00; v nadaljevanju: sklep o licenciranju).

Točka 2.1.4 standarda določa, da je potrebno vzpostaviti odobritveni proces posloводства za nove naprave informacijske tehnologije, da bi bilo zagotovljeno, da je instalirana oprema namenjena določenemu poslovnemu namenu, da bo zagotavljala ustrezno raven varnostne zaščite in ne bo učinkovala v nasprotju z varovanjem obstoječe temeljne zasnove, pri čemer bi morali obstajati dve ravni odobravanja in sicer poslovna in tehnična odobritev, točka 6.2.2 standarda pa določa, da je potrebno določiti sodila za prevzem novih sistemov, ter da je pred prevzemom potrebno izvesti ustrezne preskuse, pri čemer bi morale odgovorne osebe zagotoviti, da se zahteve in sodila za prevzem novih računalniških sistemov jasno opredelijo, potrdijo, dokumentirajo in preverijo. Hkrati tudi točka 10.2.1 standarda določa, da je potrebno zagotoviti usklajenost z varnostno politiko in standardi.

V zvezi s prevzemom novega sistema za vodenje transakcijskih računov fizičnih oseb je bilo ugotovljeno, da banka na poslovodski ravni ni izvedla vseh, v skladu s standardom potrebnih

procesov odobritve, kot tudi da na tehnični ravni ni bilo ustreznih odobritev s strani svetovalca za varovanje informacij kot tudi s strani službe za kakovost programske opreme.

Ugotovljeno je bilo, da banka ni ustrezno upravljala s projektnimi tveganji, predvsem ni zagotovila ustrezne kakovosti programske opreme kot posledico slabega strateškega planiranja dobavnih in implementacijskih časov ter kot posledico pomanjkljivega in ne celovitega testiranja dobavljene programske opreme za vodenje transakcijskih računov za fizične osebe. Banka je tako izpostavljena tveganju neustreznega delovanja informacijske podpore poslovnim procesom, ker ne zagotavlja ustrezen nadzor nad razvojem in implementacijo (v smislu nezadostnega testiranja) informacijske podpore bančnim procesom in je posledično izpostavljena nadaljnjemu tveganju izgube ugleda banke. Da banka ne obvladuje tveganj, je razvidno iz različnih nepravilnosti v postopkih razvoja informacijske podpore (neupoštevanje metodologije razvoja informacijske tehnologije: spremljanje sprememb, testiranje) in neugodnih posledicah pri opravljanju bančnih storitev v zadnjem obdobju (pogoste odpovedi informacijske opreme, nepravilno delovanje funkcionalnosti, močno zmanjšana stopnja razpoložljivosti pri že obstoječih bančnih storitvah npr. elektronsko poslovanje, odprava »off-line« poslovanja).

Točka 6.2.3 standarda določa, da je potrebno načrtovati rezervno delovanje v smislu omogočanja začasnega načina nadaljnjega delovanja ob poškodbi ali napaki v opremi, pri čemer bi morale odgovorne osebe zagotoviti, da se za vsako storitev informacijske tehnologije zagotovi možnost ustreznega rezervnega delovanja.

Ugotovljeno je bilo, da je banka ravnala s premajhno skrbnostjo in zelo tvegano, ker je neodvisno od resnih in vsakodnevnih težav nadaljevala z bančnimi procesi, ki so bili podprti z nezanesljivo informacijsko podporo. Banka je bila tudi pomanjkljivo pripravljena na morebitne težave na kar kaže dejstvo, da ni predvidevala, pripravila in uporabila alternativnih scenarijev. V skladu s standardom bi morala banka namreč pri vsaki prenovi obstoječega sistema oziroma uvedbi novega sistema izdelati načrt neprekinjenega poslovanja in v skladu s tem zagotoviti možnost ustreznega rezervnega delovanja sistema v primeru pojav napak v delovanju.

Točka 6.2.4 standarda določa, da je potrebno ustrezno obvladovati spremembe obratovanja v napravah in sistemih informacijske tehnologije, saj je neustrezno obvladovanje teh sprememb pogosto vzrok napak v delovanju sistema ali odpovedi varnosti in zaradi česar je potrebno formalno opredeliti poslovodske odgovornosti in postopke za zagotovitev zadovoljivega obvladovanja vseh sprememb v opremi, rešitvah ali postopkih, s tem povezana točka 8.4.1 standarda pa med drugim določa, da je potrebno, v sklopu formalnih postopkov obvladovanja, zagotoviti, da se ne kršijo varnostni in kontrolni postopki ter da programerji za vsako spremembo pridobijo formalno meddisciplinarno soglasje in potrditev. Hkrati točka 9.1.1 standarda določa, da je potrebno vzpostaviti in upravljati proces razvijanja in vzdrževanja načrtov neprekinjenega poslovanja po vsej organizaciji, pri čemer bi morale načrtovanje neprekinjenega poslovanja vsebovati ugotavljanje in zmanjševanje tveganj namernih ali slučajnih groženj ključnim storitvam in pri čemer je potrebno razviti načrte vzdrževanja poslovnih dejavnosti med napakami ali poškodbami ključnih storitev ali naprav.

Ugotovljeno je bilo, da banka ni ustrezno obvladovala sprememb obratovanja v napravah in sistemih informacijske tehnologije, ker ni ustrezno formalno opredelila poslovdskih odgovornosti in postopkov za zagotovitev zadovoljivega obvladovanja vseh sprememb. Ker je vsled prej navedenih pomanjkljivosti pri prevzemu in pri nespoštovanju dolžnosti priprave

rezervnega scenarija prišlo do nepredvidenih napak v delovanju sistema, se je banka izpostavila tveganju odpovedi in nepravilnega delovanja sistema, ki se je udejanjilo tudi zaradi tega, ker banka ni obvladovala sprememb obratovanja.

Točka 10.1.3 standarda določa, da naj bo posamezniku (komitentu banke) omogočeno, da ima v razumnih razdobjih in brez nepotrebnega zastoja ali stroškov dostop do vseh takih podatkov, ki jih hrani uporabnik podatkov.

Ugotovljeno je bilo, da komuniciranje z javnostjo v kriznih razmerah ni bilo ustrezno, saj banka medijem ni podajala točnih informacij o težavah ob prehodu na transakcijski račun za fizične osebe. Banka je v medijih predvsem delovala defenzivno in ni izvajala ukrepov za zmanjševanje panike. Banka tudi ni organizirala tiskovne konference, na kateri bi pojasnila dejansko stanje in pozvala komitente k strpnosti, kar je še dodatno povečevalo nezadovoljstvo komitentov. Pri vsem tem je bilo tudi ugotovljeno, da so komitenti banke dnevno v nerazumno dolgih časovnih obdobjih čakali na informacije, ter da je bilo komitentom banke skoraj popolnoma onemogočeno komuniciranje z banko.

Točka 6.4.3 standarda določa, da je potrebno o napakah poročati in ustrezno ukrepati, pri čemer je potrebno beležiti vse probleme, o katerih poročajo uporabniki glede delovanja računalniških ali komunikacijskih sistemov in pri čemer morajo obstajati jasna pravila za ravnanje z ugotovljenimi napakami, hkrati pa 5. točka drugega odstavka 127. člena ZBan določa, da mora uprava banke Banko Slovenije nemudoma obvestiti o dogodkih, ki lahko vplivajo na varno in skrbno poslovanje banke.

Banka o vseh zgoraj navedenih napakah in težavah, ki so zmanjševale varnost in zanesljivost sistema, ni sprotno obveščala Banke Slovenije, kar bi morala, glede na določbo 5. točke drugega odstavka 127. člena ZBan. Pri tem je Banka Slovenije tudi ugotovila, da znotraj banke ni bilo ustrezno organizirano beleženje in poročanje napak, kar je tudi ena izmed zahtev standarda.

Omenjene ugotovitve in dosedanje delo kaže na podcenjevanje zahtevnosti uvajanja novih informacijskih podpor in neizkušenost odgovornih pri vodenju kompleksnih informacijskih prenov.

Banka Slovenije je večkrat opozarjala na netransparentnost projekta prenove, izražala dvom glede ustreznosti obvladovanja projektnih tveganj in ustrezne kvalitete informacijskih rešitev.

Banka je dolžna zagotoviti v svojem poslovanju ustrezno podporo poslovnim procesom s pomočjo informacijske tehnologije. Prvi odstavek 38. člena ZBan določa, da lahko Banka Slovenije določi kadrovske, organizacijske in tehnične pogoje, ki jih mora izpolnjevati banka oziroma hranilnica za opravljanje bančnih oziroma drugih finančnih storitev, sklep o licenciranju pa v 3. b. točki določa, da mora banka oziroma hranilnica imeti ustrezno informacijsko tehnologijo, pri čemer se šteje, da je informacijska tehnologija ustrezna, če zagotavlja stalno in varno podporo vsem poslovnim procesom v okviru bančnih oziroma drugih finančnih storitev in pri čemer mora banka v svojem poslovanju upoštevati slovenski standard PSIST BS 7799.

Navedene zahteve po tehnični opremljenosti in informacijski tehnologiji mora banka izpolnjevati ves čas poslovanja, saj predstavljajo pogoj za pridobitev in ohranitev dovoljenja za opravljanje bančnih storitev. Predvsem pa bi morala banka, kot je bilo že povedano, ob

vsaki uvedbi novega sistema ali prenovi obstoječega sistema dosledno spoštovati določbe navedenega standarda, ki so namenjene ravno preprečevanju oziroma zmanjševanju tveganj pri uvajanju oziroma prenavljanju informacijskih sistemov.

Banka Slovenije zaključuje, da je banka kršila pravila o obvladovanju tveganj, kot jih določa navedeni standard, kar je jasno razvidno iz ugotovljenih dejstev, navedenih v tej odredbi. Poleg tega je banka kršila tudi dolžnost poročanja Banki Slovenije, kar je tudi že navedeno in obrazloženo.

V skladu s četrtem odstavkom 71. člena ZBan mora banka določiti in izvajati ukrepe za obvladovanje tveganj, določene s tem zakonom oziroma na njegovi podlagi izdanimi predpisi in druge ukrepe, ki so glede na naravo in vrsto tveganj potrebni za obvladovanje teh tveganj. V skladu s tem bi morala torej banka izvajati tudi vse ukrepe, ki jih določa standard.

Banka Slovenije v zvezi z zgoraj navedenim ugotavlja, da banka nima dovolj dobro izdelanih postopkov za ugotavljanje, merjenje in obvladovanje tveganj, zaradi česar prepogosto prihaja do uresničitve raznovrstnih tveganj in temu posledično do neposredne in posredne premoženjske škode za banko. Še več, Banka Slovenije ugotavlja, da se je stanje na področju notranjih kontrol v času od zadnje kontrole Banke Slovenije (oktober 2000) poslabšalo.

Banka mora do 01.08.2003 Banki Slovenije posredovati dokaze o oblikovanju organizacije kriznega upravljanja z navedbami odgovornih oseb za posamezna področja in članov uprave, ki krizne aktivnosti vodijo in nadzorujejo, istočasno z dokazili o organizaciji kriznega upravljanja je banka dolžna Banki Slovenije predložiti časovni načrt konsolidacije informacijskega sistema za vodenje transakcijskih računov fizičnih oseb s specifikacijo konkretnih aktivnosti, ki morajo zagotoviti pravilno delovanje programske podpore in izločiti možnosti nepravilnega knjiženja poslovnih dogodkov.

Banka mora do 30.09.2003 Banki Slovenije posredovati dokaze o na podlagi standarda izdelanih postopkov za prevzem nove programske opreme v obratovanje, dokaze o zagotovitvi organizacije in delovanja učinkovitega sistema notranjih kontrol na področju informacijske tehnologije ter analizo stanja sistema za vodenje transakcijskih računov fizičnih oseb in načrt odprave z analizo ugotovljenih pomanjkljivosti, kot tudi poročilo o izvedenih aktivnostih za zagotovitev ustrezne razpoložljivosti delovanja sistema za vodenje transakcijskih računov fizičnih oseb.

Banka mora do 31.12.2003 Banki Slovenije posredovati celovito poročilo o odpravi z analizo ugotovljenih pomanjkljivosti, rezultate celovitega testiranja sistema, načrt neprekinjenega poslovanja sistema ter dokazila o zagotovitvi spoštovanja standarda na področju beleženja in poročanja napak ter o zagotovitvi pravilnega in pravočasnega poročanja Banki Slovenije v zvezi z delovanjem sistema za vodenje transakcijskih računov fizičnih oseb.

K 2. točki izreka odredbe

Banka Slovenije ugotavlja, da kršitev iz 1. točke izreka te odredbe predstavlja hujšo kršitev pravil o obvladovanju tveganj, in sicer zaradi naslednjih okoliščin:

- kršitev je imela posledice pri približno 1.100.000 komitentih, štetu pri vseh bankah, za katere je Nova LB vodila projekt prenove, pri sami Novi LB pa pri približno 705.000 komitentih;

- stopnja vznemirjenosti javnosti je bila tolikšna, da so tem kršitvam dnevno bili posvečeni komentarji, vprašanja in izraženo nezadovoljstvo v številnih tiskanih, avdiovizualnih in elektronskih medijih;
- zaradi številčnosti in zaradi zgoraj opisane stopnje vznemirjenosti javnosti je zadeva imela posreden vpliv na stopnjo nezaupanja komitentov drugih bank do le-teh, kar je povzročilo nezaupanje v celoten bančni sistem.

Banka tako ni organizirala poslovanja tako, da posluje v skladu s pravili o obvladovanju tveganj (2. točka drugega odstavka 133. člena ZBan), hkrati pa banka zaradi neustrezne preнове informacijskega sistema ni zagotovila pravilnega zajema podatkov, potrebnih za pravilno poročanje Banki Slovenije, zaradi česar ni pravilno poročala Banki Slovenije o zajamčenih vlogah in o razvrstitvi aktivnih bilančnih in zunajbilančnih postavk, kar v skladu z določilom 7. točke drugega odstavka 133. člena tudi predstavlja hujšo kršitev pravil o obvladovanju tveganj.

Na podlagi prvega odstavka 133. člena ZBan lahko Banka Slovenije, če ugotovi, da banka huje krši pravila o obvladovanju tveganj, z odredbo odredi dodatne ukrepe.

Zaradi tega Banka Slovenije, kot dodatni ukrep na podlagi osme alineje 6. točke prvega odstavka 133. člena ZBan nalaga upravi banke, da skliče sejo Nadzornega sveta banke, na kateri mora Nadzorni svet banke ugotoviti odgovornost oseb, ki so neposredno ali posredno odgovorne za nastalo situacijo, opisano v 1. točki izreka te odredbe. Banka Slovenije namreč ocenjuje, da bo z izvedbo tega dodatnega ukrepa za banko v prihodnje zmanjšana stopnja tveganj, katerim se utegne v prihodnosti banka izpostavljati. Pomen ugotovitve odgovornosti namreč ni le v sankcioniranju odgovornih oseb, temveč tudi v tem, da se na ta način odpravijo sistemski, kadrovske, tehnični in organizacijski vzroki nastajanja takšnih in morebitnih podobnih kršitev v prihodnosti.

Zaradi zgoraj navedenega Banka Slovenije pričakuje od Nadzornega sveta banke ustrezno ukrepanje zoper osebe, za katere bo nadzorni svet ugotovil, da v skladu s svojimi pristojnostmi v banki nosijo svoj del odgovornosti tako, da do podobnih situacij, v smislu neustreznega obvladovanja tveganj, ne bi več prihajalo.

Banka mora navedene aktivnosti iz te točke izreka odredbe izvršiti do 31.08.2003, kot je določeno v 2. točki izreka te odredbe. Banka Slovenije namreč ocenjuje, da je glede na razmere primera in glede na odziv javnosti v tej zadevi, kakor tudi zaradi čimprejšnjih odprav samih vzrokov nastanka teh težav oziroma kršitev, potrebno v navedenem roku izvršiti v 2. točki izreka te odredbe določeni dodatni ukrep. Banka mora hkrati v istem roku Banko Slovenije tudi obvestiti o izvedenem dodatnem ukrepu, navedenem v tej točki izreka odredbe. Kot dokaz o izvedenem dodatnem ukrepu mora banka poslati Banki Slovenije celovito poročilo z vsebino, kot je določena v izreku te odredbe.

7.3 PREGLED 2003 – ODREDBA ŠT. 24.20-47.3/03-IT

Banka Slovenije je v začetku oktobra 2003 v banki začela s celovitim pregledom banke, ki je poleg poslovnih področij vključeval tudi področje informacijske tehnologije. Ugotovljeno je bilo, da je banka visoko izpostavljena tveganjem na področju informacijske tehnologije tako z vidika strateških kot operativnih tveganj.

Na podlagi ugotovitev je tako Banka Slovenije 17.12.2003 banki izdala odredbo o odpravi kršitev in za celovito ureditev razmer na področju informacijske tehnologije vključno s strategijo, organizacijo, integracijo in varnostjo informacijskega sistema.

7.3.1 OCENJENA STRATEŠKA TVEGANJA

Banka Slovenije je banko že večkrat opozarjala na pomen strategije in njenega doslednega izvajanja. Ob ponovnem pregledu se je izkazalo, da banka ne upošteva priporočil Banke Slovenije in določene aktivnosti še vedno izvaja precej »ad-hoc« in brez ustreznih študij izvedljivost. Vse takšne nenadzorovane aktivnosti se kasneje odrazijo v slabšem poslovanju banke, kar je seveda strateškega pomena in poglobljen razlog, zakaj se je Banka Slovenije odločila za izdajo odredbe.

7.3.2 OCENJENA OPERATIVNA TVEGANJA

Na področju operativnih tveganj je banka Slovenije ugotavljala predvsem možne posledice, ki izhajajo iz neintegralnega informacijskega sistema in kvalitete varnosti informacijskega sistema. Na obeh področjih smo ugotavljali precejšnje pomanjkljivosti, kar je razvidno iz izreka in obrazložitve odredbe.

7.3.3 IZREK ODREDBE

Banka krši prvi odstavek 38. člena ZBan v zvezi z določili 3.b) točke sklepa o določitvi pogojev, ki jih mora izpolnjevati banka oziroma hranilnica za opravljanje bančnih oziroma drugih finančnih storitev ter o določitvi dokumentacije, na podlagi katere je mogoče ugotoviti, ali bo družba sposobna opravljati dejavnosti, na katere se nanaša zahteva za izdajo dovoljenja (Uradni list RS, št. 109/99, 52/00, 78/01 in 124/03; v nadaljevanju: sklep o pogojih in dokumentaciji) s tem, da z informacijsko tehnologijo za podporo poslovnim procesom ne zagotavlja:

- ustrezne organizacijske strukture Upravljaljskega centra za informacijsko tehnologijo ter z njo povezano odgovornostjo in stroškovno učinkovitostjo,
- jasno izražene in izvajane strategije za področje informacijske tehnologije zasnovane na novi poslovni strategiji banke,
- ustreznih in celovitih študij za kvalitetne odločitve o prenovah informacijskih sistemov, vključno s slabo pripravljenimi izvedbenimi projekti,
- integralnega informacijskega sistema, vključno z integralno informacijsko podporo za proces preprečevanja pranja denarja,
- celovite implementacije varnostne politike, vključno z operativnimi rezervnimi sistemi za potrebe poslovanja v izrednih razmerah,
- celovitega nadzora nad izvajanjem poslovnih procesov s pomočjo informacijske tehnologije, vključno s preverjanjem sistemov notranjih kontrol s strani notranje revizije,
- celovite strategije in modela za upravljanje z operativnimi tveganji,
- odprave ponavljajočih kršitev, ki so ugotovljene v predhodnih pregledih,

kar predstavlja povečana tveganja pri posameznih poslovnih procesih.

Za odpravo kršitev mora banka sprejeti naslednje ukrepe:

- izdelati ustrezno metodologijo za potrebe analitičnih in odločitvenih procesov (študije izvedljivosti) za potrebe izvajanja prenov poslovnih procesov in informacijskih sistemov ter upoštevati splošne smernice izvajanja projektnih nalog,
- celovito implementirati varnostno politiko, vključno z operacionalizacijo rezervnih sistemov za potrebe poslovanja v izrednih razmerah,
- izdelati strategijo in modele za upravljanje z operativnimi tveganji,
- odpraviti ponavljajoče kršitve in preprečiti njihovo ponovno pojavljanje,
- redno mesečno pisno obveščati Banko Slovenije o realizaciji ukrepov.

7.3.4 OBRAZLOŽITEV IZREKA

Banka Slovenije ugotavlja, da banka pred zagonom projekta ne izvede vseh potrebnih študij izvedljivosti (operativno, tehnološko in ekonomsko) oziroma jih izvede pomanjkljivo, ravno tako ne izvede analize stroškov in koristi. Na primeru uvajanja novega informacijskega sistema za podporo poslovnim procesom na področju poslovanja s fizičnimi osebami (sistem »BANCS«) je bilo ugotovljeno, da je banka izvedla samo delno tehnološko in delno ekonomsko študijo izvedljivosti, kar se sedaj posledično odraža v slabem operativnem delovanju novega sistema. V izogib slabemu operativnemu delovanju novega informacijskega sistema na področju poslovanja s pravnimi osebami (sistem »GLOBUS«), banka sedaj ponovno izvaja analizo, ki bo pokazala na razkorak med dejanskimi potrebami poslovnih procesov in možnostmi vpeljave novega sistema, kar bi banka vsekakor morala izvesti že pred nakupom novega informacijskega sistema. Ugotavljamo, da banka s takšnim pomanjkljivim pristopom pri uvajanju novih informacijskih sistemov ne obvladuje operativnih tveganj pri vodenju informacijskih projektov.

Nadalje je bilo ugotovljeno, da banka pomanjkljivo obvladuje nadzor nad dostopom do sistema. Banka je izpostavljena tveganju zlorabe pooblastil in položaja zaradi možnosti nepooblaščenega spreminjanja podatkov in zaradi netransparentosti informatiziranih uporabniških vlog v sistemu. Na aplikativnem nivoju je bila ugotovljena neusklajenost sistema vlog s sistematizacijo delovnih mest, tudi koncept zasnove vlog je neustrezen, saj v posameznih primerih vloga uporabniku zagotavlja izvedbo celotnega poslovnega procesa.. Uporaba privilegirane vloge "super-user" predstavlja dodatno tveganje in možnost zlorabe previsokih pooblastil uporabnika. V obstoječem stanju banka ne zagotavlja enotnega in transparentnega nadzora nad pristojnostmi uporabnika, za pristojnosti - vloge posameznega uporabnika so odgovorni različni uporabniški skrbniki. Banka tudi na sistemskem nivoju ne obvladuje dostopa uporabnikov do posameznih informacijskih virov. Tveganje je dodatno razvidno v primeru zakladniških poslov, kjer Banka Slovenije ugotavlja možnost nepooblaščenih izdelave SWIFT sporočil. Na področju zagotavljanja neprekinjenega poslovanja je bilo ugotovljeno, da banka ne zagotavlja ustrezne rezervne opreme za potrebe neprekinjenega poslovanja, kot tudi nima izdelanih načrtov neprekinjenega poslovanja po poslovnih funkcijah. Banka je izpostavljena tveganju nedelovanja informacijske podpore, ker ne zagotavlja ustreznih resursov za poslovanje v izrednih razmerah.

Banka Slovenije je na posamezne dejavnike, ki povečujejo izpostavljenost operativnim tveganjem (neprimerni sistemi in tehnologije; nepravilnosti v upravljanju sistemov;

tehnološke napake, vključno s slabim nadzorom; sistematične napake v delovanju modelov za analize, ocenjevanje, načrtovanje in upravljanje; nezakonite aktivnosti uslužbencev in tretjih oseb – zloraba zaupnih informacij, poneverjanje, prevare; napake zaradi prisotnosti človeškega faktorja,...), banko opozarjala že v predhodnih pregledih. Ugotovljeno je bilo, da banka še vedno ni pristopila k celovitemu upravljanju s temi tveganji.

8 DOGODKI V BANKI PO ODREDBI ŠT. 24.20-28.1/03

8.1 AKCIJSKI NAČRT IN SLEDENJE IZVAJANJA NAČRTA BANKE SLOVENIJE

Pri izvajanju nadzora se je Banka Slovenije prvenstveno osredotočila na potrebo po čimprejšnjem saniranju problemskega stanja. Za potrebe ustrežnejše organiziranosti je banka 24.7.2003 uvedla krizno vodenje in ustanovila akcijsko skupino (v nadaljevanju: AS) z nalogo ugotoviti in odpraviti nastalo problematiko v zvezi z nestabilno in pomanjkljivo informacijsko podporo transakcijskim računom fizičnih oseb. Sestanki AS potekajo dnevno v ožji sestavi in enkrat tedensko v razširjeni sestavi. Za vodenje skupine je zadolžen član uprave banke, ki je odgovoren za področje informacijske tehnologije - g. Borut Stanič.

Za uspešnejšo sanacijo problemskega stanja je banka najela dodatno pomoč zunanjih sodelavcev podjetja Tower Group, ki banki zagotavlja pomoč v obliki svetovanja, pomoči pri vodenju projekta, uvajanja organizacijskih sprememb in dobavi ter implementaciji programskih rešitev. AS je oblikovala akcijski načrt, ki je opredeljeval naloge, nosilce in predvidene roke. Omenjena skupina je dnevno spremljala stanje na področju zagotavljanja podpore transakcijskim računom in se po potrebi tudi sprotno odločala o nadaljnjih korakih.

Na sestankih AS je bilo zagotovljeno tudi aktivno sodelovanje inšpektorjev Banke Slovenije, ki so sprotno informirali lastno vodstvo glede trenutnega stanja podpore transakcijskim računom in o opravljenih dnevni aktivnostih banke za odpravo nastale problematike.

V nadaljevanju podajam opis stanja v banki glede na izvajanje akcijskega načrta v obdobju od 24.7.2003 do 1.9.2003 glede na ugotovitve Banke Slovenije:

OPERATIVNO-TEHNOLOŠKI DEL

Izpiski

Banka je v prehodnem obdobju pripravljala dve vrsti izpiskov (izpiski prilivno-odlivnih računov oz. TR, izpiski osebnih računov oz. TRR). Izpiski za osebne račune so bili v mesecu avgustu za mesec julij v fazi izpisovanja in kuvertiranja (cca 700.000) od tega jih je polovica že bila poslana naslovnikom. V pripravi so bili izpiski drugih bank. Ocenilo se je se, da bodo izpiski za celotno bančno skupino zaključeni do konca meseca avgusta. Izpiski iz prilivno-odlivnih računov strankam služijo kot dodatna specifikacija prometa po računu (banka zagotavlja izvajanje funkcionalnosti trajnih nalogov preko starih tekočih računov). Po prehodnem obdobju naj bi banka izpiske za tekoče račune ukinila.

Takratni trenutni cilj banke je bil, da zagotovi možnost zaključka priprave izpiskov za osebne račune še pred 10. v mesecu (v primeru izpiskov za avgust so zato že obstajale tudi realne možnosti).

Odrpte aktivnosti na področju izpiskov so bile povezane z razčiščevanjem pravilnosti podatkov o naslovniku (poslovne enote obravnavajo cca. 40.000 izpiskov), potrebnimi dopolnitvami opisa vsebine transakcij (pomanjkljivi opisi nekaterih transakcij) in potrebi po dodatnem komuniciranju s stranko (obvestila strankam na hrbtni strani izpiska).

Nakazila na osebni račun (plače, pokojnine, socialni transferji)

Po začetnih težavah so bila od 21.8.2003 dalje nakazila na osebne račune v večini primerov obdelana redno. Zaradi potrebe po učinkoviti obdelavi večje količine transakcij je banka razvila začasno rešitev večkratnega on-line procesiranja v določenih časovnih presekih (2, 10, 13, ..., 18). Banka je imela v tem obdobju 5 dnevnih presekov. Pri procesiranju presekov banka ni več zaznavala nestabilnosti. Banka naj bi glede na ugotovljene potrebe povečevala število presekov.

Odprito aktivnost je predstavljala končna rešitev na področju obdelave večje količine transakcij, ki naj bi dodatno pohitrila procesiranje podatkov. Rešitev paketnega procesiranja, ki bi to omogočal, je bila takrat v razvojno-testni fazi. Predvideni prehod rešitve v produkcijsko okolje je bil napovedan z dne 8.9.2003.

Bremenitve osebnega računa (bankomati in POS)

Problematika izvajanja bremenitev osebnega računa, preko bankomatov in POS je bila razdeljena na dva segmenta. Prvi segment je predstavljal zagotavljanje delovanja storitve na prodajnih mestih in bankomatih (dodatna odvisnost od ponudnika – npr. Bankart). Gre za postopek avtorizacije transakcije (račun, razpoložljivo stanje). V zadnjem tednu avgusta banka ni beležila večjega števila odpovedi ali dolgotrajnejših odpovedi pri ponudniku sistema. Drugi segment je predstavljal obdelavo večjega števila transakcij ob zaključku poslovnega dneva. Za obdelavo transakcij je bil rezerviran prvi presek (ob 2:00) prej omenjenega večkratnega dnevnega on-line procesiranja.

Odperte aktivnosti pri dnevni obdelavi transakcij iz bankomatov in POS so bile podobne kot so pri nakazilih. Za potrebe transparentnejše informacije naj bi banka poskrbela, da bo informacija o mestu uporabe kartice (POS) ustrezno prenesena in upoštevana že v avgustovski izpiskih.

V premeru nedostopnosti centralnega sistema (dnevna obdelava) se je na replikacijski bazi preverjalo zadnje veljavno stanje računa.

Odobrovanje prekoračitev na računu (limiti)

Banka v tem obdobju še ni implementirala informacijske podpore, ki bi zagotavljala sprotno obnavljanje prekoračitev na računu. Ravno tako rešitev še ni omogočala ažuriranja redne prekoračitve po preteku izredne prekoračitve. Za potrebe izpisa obrazcev in obveščanja strank še ni bila zagotovljena programska rešitev.

Opisane pomanjkljivosti so se reševale z dodatnim ročnim vnosom v poslovalnicah in s pomočjo skupine za pomoč migraciji, kar je posledično tudi povečevalo operativna tveganja. Nepravilno ali nepravočasno ažurirane prekoračitve so bile vzrok za neupravičen izračun in pripis negativnih obresti. Odgovorni so zagotavljali, da zamud v zvezi z ročnim vnosom odobrenih prekoračitev računa ni. Očitno so bile odprte reklamacije povezane predvsem z razčiščevanjem nepravilnih stanj, ki so ga povzročile napake pri prehodu (problem nepravilnih šifrantov) na transakcijske račune.

Banka je načrtovala implementacijo podpore za sprotno obnavljanje prekoračitve z 8.9.2003, medtem, ko naj bi bil popravek dobavitelja, ki naj bi zagotavljal prehod na redno prekoračitev po preteku izredne prekoračitve, zagotovljen do 1.9.2003. Podpora za izpisovanje obrazcev za prekoračitev in obvestila strankam naj bi bila predvidoma implementirana šele 24.11.2003. Za pravočasno dobavo rešitev je bil odgovoren zunanji dobavitelj FNS.

Postopek opominjanja (zaradi prekoraitsev dovoljenega stanja na računu)

Postopke opominjanja se je v tem obdobju izvajalo ročno, kar je povečevalo operativna tveganja. Podpora postopku opominjanja še ni bila dokončno razvita in testirana. Dodaten problem so predstavljali tudi napačni izhodni podatki, ki jih formira podpora BANCS.

V pripravi je bila lastna rešitev, ki naj bi bolj avtomatizirala postopek opominjanja. Rok za prehod v produkcijsko okolje je bil 1.9.2003.

Trajni nalogi

Informacijska podpora BANCS v tem obdobju še ni podpirala trajnih nalogov. Zato se je izvajalo vodenje trajnih nalogov osebnih računov na stari informacijski podpori 4700 (oznaka 15 – tekoči računi). Omenjena podpora je ravno tako zagotavljala prometno transakcijo za osebne račune BANCS. Dodatno problematiko so predstavljali primeri, ko se pojavila potreba po trajnem nalogu na novo odprtem osebnem računu. Takšen nalog je bilo potrebno spremljati s pomočjo ročnih evidenc (skupina za pomoč migraciji), kar je tudi povečevalo operativna tveganja.

Banka je predvidevala implementacijo rešitve trajni nalog za BANCS do 13.10.2003 (dejansko se je to zgodilo šele v letu 2005). V prehodnem obdobju je banka uporabljala obstoječ način evidentiranja in posredovanja trajnih nalogov.

Bančne kartice in elementi prepoznave (PIN)

Pri pripravi in pošiljanju kartic in PIN so bile ugotovljene določene nepravilnosti (imena, naslovi). Vzrok za ugotovljene nepravilnosti je bila pomanjkljiva priprava podatkov za register komitentov, ki je predstavljal osrednji del migracije.

Banka je predvidevala, da bo do konca avgusta 2003 zaključila pripravo in pošiljanje bančnih kartic in PIN osebnih računov in jih posredovala naslovnikom..

V tem obdobju ni znana odgovornost za spremljanje pravilne vročenosti posredovanih kartic. Ugotovljeno je bilo, da se na poslovnih enotah rešuje problematika večje količine izdanih kartic (cca.20.000) s pomanjkljivimi naslovi ali imeni. Za potrebe reševanja je poslovna mreža prejela navodila za odpravo napak.

Mesečne in dnevne obdelave

S sistematičnim optimiranjem dnevnih obdelav je banka postopno zmanjševala časovno omejenost in s tem povečevala čas razpoložljivosti sistema (dosežen je bil pomik začetka dnevne obdelave iz predhodnih 19:30 na 22.00). Banka je želela z optimizacijo dnevnih obdelav, zaradi takratne nezmožnosti 24 urnega dostopnosti sistema, ki omogoča on-line avtorizacijo transakcij, zagotoviti čim daljši urnik dostopa do centralnega sistema (cilj pomika začetka obdelave je bil 23:00). Ustrezna dostopnost do sistema je predvsem pomembna za poslovanje preko sodobnih tržnih poti (Klik, Moba), kjer lahko uporabnik opravlja transakcije izven delovnega časa poslovalnic.

Ugotovljeno je bilo, da se je stopnja zanesljivosti on-line in paketnih obdelav izboljšala. Pri izračunu obresti je banka uporabljala koncept dnevnega izračuna in mesečnega pripisa. Notranja revizija do omenjenega obdobja še ni preverjala pravilnosti izračuna obresti pri vodenju osebnih računov (preverjanje pravilnosti je bilo opravljeno pri kratkoročnih kreditih, kjer je v uporabi isti način obračuna obresti).

Mesečni izračun nadomestil za vodenje osebnega računa se izvaja v domači valuti. Problematiko je predstavljalo nedelovanje medvalutne poravnave, ki bi omogočala bremenitev računa v primeru, ko stranka zagotavlja ustrezno stanje v tuji valuti (preračunano v domačo valuto). To je povečevalo potrebo po razvoju dodatnih vmesnih rešitev.

Zagotavljanje 24 urnega poslovanja (24x7x365)

Banka v tem obdobju ni omogočala poslovanje po sistemu 24x7x365, kar je močno omejilo urnik poslovanja preko sodobnih tržnih poti. V tem obdobju je bila v pripravi zagotovitev možnosti za neprekinjeno delovanje sodobnih tržnih poti (Klik, Moba, Teledom) tudi v času dnevnih obdelav. Rešitev naj bi bila na voljo predvidoma 1.12.2003 (dejansko je sistem 24x7 zaživel v marcu 2004).

V prehodnem času je banka poizkušala s pomočjo optimiranja dnevnih obdelav zagotoviti čimvečjo dostopnost sodobnih tržnih poti (dne 26.8.2003 je bil začetek dnevne obdelave pomaknjen na 22.00).

Storitev KLIK (poslovanje preko Interneta)

Poslovanje preko sistema Klik je bilo odvisno od stabilnosti centralnega sistema. Po ugotovitvah Tower Group je bilo stanje po tehničnem optimiranju baze v avgustu 2003 stabilno. Nekatere komitente je še vedno motila neustrezna sinhronizacija stanja in prometa. Banka je ugotavljala, da bo potrebno izbrisati napačne transakcije za katere je ugotovljeno, da so zastarele ali napačno uparjene (napaka migracije). Implementacija rešitve se je pričakovala do 15.9.2003.

Nalog z valuto naprej (FVD – future value date)

Banka v tem obdobju ni zagotavlja funkcionalnosti oddaje nalogov z valuto vnaprej. Vzrok za to pomanjkljivost je bila nezmožnost delovanja BANCS v pogojih FVD. Rok za implementacijo rešitve je bil 10.11.2003. Za dobavo rešitve je bil odgovoren FNS. V zvezi s to rešitvijo so se kasneje izvedli tudi dodatni popravki na sistemu Klik.

Izvršbe

Za potrebe spremljanja, informiranja glede zadržanih sredstev in poplačevanja plačil, banka v tem obdobju ni imela oblikovanih integralnih rešitev. Spremljanje in informiranje izvršb se je izvajalo s pomočjo lastne aplikacije (OKPP). Za potrebe spremljanja izvršb BANCS se je pripravljalo podatke v obliki izhodnih datotek. Banka je ugotavljala, da trenutna pravilnost pripravljenih podatkov ni ustrezna.

Poplačevanje izvršb je potekalo centralno z ročnim vnosom naloga za prenos v aplikacijo BANCS, kar je povečevalo operativna tveganja.

V tem obdobju je bil oddan je uporabniški zahtevek za dodatni razvoj rešitve za prevzem podatkov od sekundarnih bank (OKPP). Predvideni rok izvedbe še ni bil znan. Ravno tako je bila v pripravi rešitev, ki bi omogočala prioriteto obravnavo nalogov na BANCS (čakalna vrsta).

Blagajniško poslovanje in identifikacija stranke s pomočjo čitalca kartic

Za potrebe blagajniškega poslovanja v povezavi z osebnimi računi banka še vedno uporablja dva sistema (IBM 4700, BANCS). Gotovinske transakcije se opravijo najprej preko sistema 4700 (npr. v breme blagajne, v dobro računa). Na sistemu BANCS se transakcije dodatno

evidentira. Konec dneva poslovalnica pripravi dva zaključka (blagajna, BANCS) in uskladi stanje prehodnih računov. Po ugotovitvah notranje revizije je ob uvedbi osebnih računov zaradi začetne povečane količine dela in nestabilnosti sistema BANCS prihajalo do napak pri dnevnih zaključkih, ki so se rezultirale v povečanju prehodnega računa, kar povečuje operativna tveganja.

Zaradi uvedenega dvojnega načina spremljanja gotovinskih transakcij se je podaljšal čas strežbe gotovinskih transakcij. Dodaten problem, ki je v tem obdobju oviral tok strežbe je nezmožnost identifikacije stranke z osebnim računom s pomočjo kartice preko čitalca kartic (v prenovljeni podpori še ni bila omogočena identifikacija stranke s pomočjo čitalca kartic, v podpori 4700 pa ni bilo mogoče odčitati nov format računa).

Umik starega sistema bo mogoč šele po implementaciji sistema BANCS v BTM oziroma po novi strategiji (glej poglavje 9.) v Novo Bančno Okno (v nadaljevanju: NBO).

POSLOVNA MREŽA

Poslovna mreža je bila poleg običajne strežbe komitentov zadolžena za odpravljanje napak migracije, zbiranje in reševanje reklamacij in dodatno obveščanje strank.

Pritisk strank na poslovno mrežo se je konec avgusta 2003 zmanjšal na normalno raven (stanje pred masovnejšo uvedbo osebnih računov). Ugotovljeno je bilo, da so poslovalnice ustrezno opremljene z navodili (FAQ, spisek komitentov z napačnimi naslovi, ...) za reševanje problematike. Izvedba storitve dviga gotovine za članice skupine NLB je bila spremenjena. V pogojih sistema BANCS je bil dvig gotovine drugih članic možen z uporabo POS terminala na bančnem okencu (preverjanje stanja računa v BANCS članice skupine). Banka je v juniju 2003 vse poslovne enote opremila s POS terminali.

Organizacija delovnega časa se bistveno ni spremenila (razen v primerih masovnejših izplačil – npr. pokojnin), ko je banka odprla poslovalnice uro prej. Banka ni uradno spreminjala delovnega časa poslovnih enot.

V zvezi pojasnjevanjem stanja kažejo nekatere izkušnje strank na napačno seznanjanje in zavajanje s strani bančnih delavcev pri navedbah vzroka za nastalo situacijo in načina odpravljanja težav (strankam so se posredovali izgovori in prenašanje odgovornosti za nastalo situacijo na reformo plačilnih sistemov in nadzorne institucije).

ODNOSI Z JAVNOSTMI

Banka je v tem obdobju sprejela nov komunikacijski načrt, ki je predvideval izvedbo novinarskih konferenc na vsakih 14 dni. Cilj rednih konferenc je bil transparentno predstaviti stanje sistema in aktivnosti za odpravo težav. Banka je izbrala STA za osrednje mesto za posredovanje novih sporočil. V tem obdobju je banka (primer obvestila o napačnem obračunu negativnih obresti) prevzela bolj aktivno vlogo v obveščanju javnosti.

OBLIKOVANJE REZERVACIJE SREDSTEV

Zaradi nastalih nepravilnosti, ki so posledica neuspele migraciji računov, je morala banka na zahtevo Banke Slovenije tudi oblikovati dodatne rezervacije sredstev.

Po začetni oceni odgovornih je morala banka zaradi nastalih negativnih stanj na osebnih računih in stanja izvršb oblikovati dodatnih 155 mio SIT rezervacij. Banka je ustrezno oblikovala dodatne rezervacije v septembru 2003.

Dodatno zahtevo po oblikovanju rezervacij je predstavljala ugotovitev, da je banka napačno obračunavala negativne obresti in s tem oškodovala stranke. Banka je ocenila, da je zaradi napačnega obračuna potrebno oblikovati še dodatnih 660 mio SIT rezervacij.

DRUGO

Napačni izračuni negativnih obresti

Banka je 21.8.2003 obvestila Banko Slovenije, da je ugotovila napake pri izračunu negativnih obresti na prilivno-odlivnih računih občanov (TR). Na nepravilni izračun je bila banka opozorjena s strani komitenta dne 16.1.2003, ki je banki dokazoval napake izračuna obresti. Banka je reklamacijo obravnavala kot posamičen primer in jo neučinkovito reševala več mesecev.

Šele v avgustu 2003 je banka ugotovila, da gre za sistemsko napako napačnega izračuna zaradi neažurnega prilagajanja (nastavitev parametra) obrestne mere v informacijski podpori odlivno-prilivnih računov občanov. Po analizi situacije je banka ugotovila, da se napačen obračun izvaja že do aprila 2002. Po oceni notranje revizije je banka oškodovala lastne komitente za približno 660 mio SIT.

Banka je sicer v tem obdobju aktivno reševala nastalo problematiko in je predvidevala sanacijo problema (povrnitev razlike strankam za preveč plačane obresti) do konca septembra 2003. Za zagotovitev ponovnega izračuna in pripisa obresti je morala banka pripraviti ustrezno tehnološko rešitev.

Iz zgornjih ugotovitev sledi, da je banka po organiziranju kriznega vodenja omejila nepravilnosti in pomanjkljivosti, ki so se pojavile zaradi neupoštevanja notranjih kontrolnih procedur in slabotnega sodelovanja uporabnikov pri razvoju rešitev.

V tem obdobju smo ugotavljali, da so ugotovljena ***operativna tveganja še vedno prisotna*** zaradi :

- nezaključene problematike (izpiski, kartice, nepopolni ali nepravilni podatki), ki je bila povzročena z nekontroliranim prehodom na transakcijske račune fizičnih oseb,
- nedoslednega upoštevanja zahtev revizorjev in Banke Slovenije (postopek prenosa programske opreme v produkcijsko okolje,),
- nezagotavljanja avtomatiziranih postopkov pri zagotavljanju potrebnih funkcionalnosti (trajni nalog, izvršbe, opominjevalni postopek, prekoračitev na računu..) storitve
- delnih in začasnih rešitev, ki povečujejo kompleksnost sistema
- manjkajočih funkcionalnost, ki zahtevajo dodatne ročne posege.

Dodaten dokaz neupoštevanje sistema kontrolnih procedur (skrbništvo, zahtevke, testna dokumentacija, uporabniška potrditev) in neučinkovitega načina reševanja reklamacij predstavlja zadnji primer (15 mesečni napačni izračun obresti).

Banka Slovenije je nadaljevala z izvajanjem dnevnega nadzora banke vse do normalizacije razmer. Dokončno so se razmere umirile v marcu 2004.

8.2 REVIZIJA DRUŽBE »ACCENTURE« IN NJIHOVE UGOTOVITVE

Zaradi težav, povezanih z uvedbo transakcijskih računov fizičnih oseb, je Nadzorni svet NLB sprejel odločitev o neodvisnem revizijskem pregledu IT v banki in pooblastil Odbor za revizijo za iskanje in izbiro usposobljenih neodvisnih revizorjev IT. Na podlagi razpisa je bila izbrana revizijska hiša Accenture, ki je opravila revizijski pregled IT sistema. Glavne ugotovitve revizorjev so se nanašale na organizacijo in financiranje projekta Sigma, na sodelovanje končnih uporabnikov pri oblikovanju in uvedbi novih podpor v uporabo, na počasen prehod poslovanja na novo informacijsko podporo, na vodenje področja IT ter operativna tveganja.

Njihove ugotovitve in priporočila kažejo, da je najpomembnejša naloga banke urediti takratno strukturo in vodenje IT ter opredeliti strateški razvoj te dejavnosti. Banka je za čim hitrejšo in učinkovitejšo normaliziranje poslovanja ustanovila posebno Operativno enoto in sprejela akcijski plan izvrševanja nalog.

8.3 NEZAUPNICA PREDSEDNIKU UPRAVE

Na zahtevo Banke Slovenije o izvedbi dodatne revizije in presoji odgovornosti odgovornih oseb za ugotovljene kršitve in zoper njih, v primeru ugotovitve odgovornosti, sprejeti ustrezne ukrepe v skladu z veljavno zakonodajo in internimi akti banke je Nadzorni Svet NLB d.d. novembra 2003 na podlagi revizorskega poročila družbe Accenture izdal nezaupnico tedanjemu predsedniku uprave g. Marku Voljču.

9 DOGODKI V BANKI PO ODREDBI 24.20-47.3/03-IT

Strategija informacijske tehnologije

V Banki Slovenije v svojih sledilnih pregledih ugotavljamo, da banka še ni formalno sprejela strategije razvoja informacijske tehnologije, ki bi vključevala strateške cilje, kot ji je bilo to naloženo v odredbi št. 24.20-47.3/03-IT, zato ni mogoče ugotavljati skladnost ciljev poslovne in informacijske strategije. V tem času je banka sicer pripravila nekatere izhodiščne dokumente (npr. Ciljna arhitektura IT in Arhitektura informacijskega sistema ter Osnutek strategije IT), na katerih naj bi temeljila nova strategija na področju informacijske tehnologije (izvlečki so predstavljeni v poglavju 9.1.). Dejstvo je, da banka že od leta 2004 izvaja novo strategijo, vendar uprava banke strateškega dokumenta kot takega še ni predstavila.

Upravljanje z operativnimi tveganji

Glede celovitega upravljanja z operativnimi tveganji ugotavljamo, da so modeli za upravljanje z operativnimi tveganji v fazi priprave. Poleg tekočih aktivnosti (poročanje o škodnih dogodkih, priprava zgodovine podatkov) se predvideva vzpostavitev aplikacije za operativna tveganja in izvedbo izračuna kapitalskih zahtev. Aktivnosti na področju informacijske tehnologije so predvidene šele v drugi polovici 2005 v okviru projekta podatkovno skladišče. Odgovorni v banki ugotavljajo, da so bile na projektu Basel II, ki se je pričel aprila 2004, izvedene vse planirane aktivnosti. V vmesnem obdobju je bila objavljena Evropska direktiva glede izračuna kapitala po Baslu II in novosti pri upravljanju z operativnimi tveganji. Uprava banke je sprejela sklep, da se preveri možnosti sodelovanja s KBC banko na področju izmenjave znanj in nakupu enotne informacijske podpore za področje Basla II.

Implementacija varnostne politike

Ukrep Banke Slovenije glede implementiranja varnostne politike še ni v celoti realiziran. Za obvladovanje informacijske varnosti je banka ustanovila Odbor za varovanje informacij, ki predstavlja ustrezno organizacijsko obliko nadzornega telesa po priporočenem standardu SIST ISO/IEC 17799/2003 (v nadaljevanju : priporočen standard). Trenutno so dokončno obdelana štiri področja (organizacija varovanja IS banke, razvoj in vzdrževanje informacijske podpore, in obvladovanje fizičnih dostopov). Po zagotovilih odgovornih je v celoti realizirana analiza in priprava plana, implementacija večine ukrepov pa bo realizirana tekom naslednjega leta. Načela zagotovitve periodičnega pregledovanja ustreznosti implementacije varnostne politike, izboljševanja in upravljanja z informacijsko zaščito so opisana v posebnem dokumentu, ki tudi še ni dokončno sprejet, vendar se je v duhu njegovih določil že izvajal pregled dejanskega izvajanja varnostnih določil.

Zagotavljanje neprekinjenega poslovanja

V zvezi z zagotavljanjem neprekinjenega poslovanja ugotavljamo, da trenutni koncept zagotavljanja neprekinjenega poslovanja predvideva možnost nadaljevanja poslovanja s prevzemom procesiranja podatkov primarnega ali sekundarnega diskovnega polja. Za primere izpada centralnega sistema so že pripravljena ustrezna navodila za ročne postopke (vnos podatkov), ki se bi bila v uporabi do ponovne vzpostavitve poslovanja. Predvideni čas preklopa rezervnega strežnika poslovnih enot je takojšen. Pripravljena so navodila za aktiviranje sistema na rezervni lokaciji. V teku je priprava skupnega dokumenta Načrt neprekinjenega poslovanja v NLB d.d., Ljubljana skupaj z organizacijo NLB d.d., Ljubljana v času kriznih razmer in priprava načrtov neprekinjenega poslovanja za poslovni del po scenarijih glede na stopnjo kriznih razmer. Predvidena obnovitev po informacijski nesreči velja za produkcijska in ne testna okolja. V prvi fazi projekta povrnitev procesiranja na primarno lokacijo še ni predvidena. Načrt ravno tako ne rešuje problem neprekinjenega

poslovanja hčerinskih bank in finančno povezanih podjetij banke. Omejitev načrta velja tudi za problematiko, ki bi nastala zaradi prenosa neustrezne programske opreme v produkcijsko okolje. Banka je na osnovi načrta že testirala delovanje rezervnega sistema s postavitvijo testne poslovalnice in na osnovi repliciranih podatkov iz primarne lokacije. Po testiranju je bila ugotovljena ustrezna konsistentnost repliciranih podatkov. Na osnovi testiranja je banka ugotovila potreben čas za preklap, konsistentnost podatkov v primeru prekinitve in ustreznost pripravljenih postopkov.

Reorganizacija UCIT

Glede reorganizacije Upravljaljskega centra za informacijsko tehnologijo (v nadaljevanju: UCIT) ugotavljamo, da je banka s 1.1.2005 banka izvedla reorganizacijo UCIT, ki je izdvojila aktivnosti organizacijsko-procesnega razvoja. S tem naj bi banka postopno zagotovila razmejitve med poslovno in podporno funkcijo. Poleg obstoječih sektorjev (načrtovanje in upravljanje IS, razvoj IS, uvajanje IS, izvajanje IS) se ustanavlja Center za razvoj organizacije. Naloge programskih vodij se bodo prenesle iz sektorja za načrtovanje in upravljanje IS v vodstvo sektorja za razvoj IS. V sektorju za razvoj IS se oddelek razvoja procesne organizacije in standardizacije poslovanja, ukinja. Za zagotovitev večje vloge in vpliva uporabnikov na razvoj IS banke je na nivoju lastnikov procesov in podatkov je v marcu 2004 oblikovana skupina za IT koordinacijo (v nadaljevanju: ITKO), ki jo vodi pooblaščenka uprave ga.Turk. O delu skupine se redno poroča na sejah uprave banke. Poslovnik ITKO je v fazi priprave. Ugotavljamo, da banka trenutno še ne zagotavlja ustreznega uporabniškega vpliva in formalne odgovornosti za razvoj informacijskega sistema. Načrtovanje poslovnega modela se bo tudi v nadalje zagotavljalo v UCIT-u. V Banki Slovenije smo mnenja, da se na ta način nadaljuje izpostavljenost banke tveganju zaradi pomanjkljive seznanjenosti načrtovalcev razvoja glede realnih potreb in izzivov poslovnega okolja, hkrati pa se povečanje odvisnost načrtovanja in pridobivanja nove informacijske podpore od odločitev UCIT-a.

Integracija informacijskega sistema

Banka trenutno še ni v stanju integriranega informacijskega sistema. Postopek in način integracije je podan v osnutku nove strategije, ki se sicer že izvaja. Predvideva se, da bi banka dokončno integrirala informacijski sistem po uvedbi nove valute (evro), torej v letu 2007.

Izvajanje notranje revizije na področju informacijske tehnologije

V zvezi s zahtevo, da se v bodočih pregledih notranja revizija osredotoči na področja, kjer se ugotavlja največja izpostavljenost tveganju banka ugotavlja, da postopek planiranja revizijskih pregledov Centra notranje revizije temelji na analizi tveganosti. Skladno s to analizo se določijo frekvence revidiranja posamezne poslovne funkcije oziroma organizacijske enote. Banka Slovenije ob zadnjem sledilnem pregledu ugotavlja, da je banka opustila oziroma ne izvaja revizijskih pregledov informacijske tehnologije v skladu z letnim načrtom, saj je ugotovljena kadrovska oslabiljenost za področje revidiranja informacijske tehnologije (določeni kadri so funkcionalno prerazporejeni) in zato smo banki ponovno priporočali ustrezno in dosledno izvajanje te funkcije, predvsem na trenutno kritičnih področjih poslovanja (npr. poslovanje z občani).

9.1 NOVA STRATEGIJA BANKE NLB D.D.

Banka je izdelala novo strategijo na področju informacijske tehnologije, ki opredeljuje zmanjšano odvisnost od zunanjih dobaviteljev (predvsem tujih: FNS – Bancs in Temenos – Globus). Taktično in operativno se strategija že izvaja s podpisom pogodb z domačimi strateškimi partnerji (SRC d.d., Halcom d.d. in Hermes plus), kot tudi z večjim sodelovanjem banke KBC na področju razvoja “Bančnega okna”. Strategije je sicer okvirna in se izvaja, ni pa opredeljena kot strateški dokument, ki bi temeljil na poslovni strategiji banke.

9.2 SKLEP

Opisan primer projekta »SIGMA«, ki ga je od leta 1997 do leta 2003 izvajala banka NLB d.d., kot strateški projekt za posodobitev in optimizacijo svojega informacijskega sistema, je v bistvu izvleček tistega, kar se je v tem obdobju dejansko dogajalo. Predvsem je potrebno poudariti, da je celotna zgodba zelo kompleksna saj zajema strateške, organizacijske, pravne, zakonske, taktične in operativne okvirje in zato je zelo težko jo predstaviti bralcu v tako zgoščeni in pregledni obliki, kot je to specialistično delo. Po drugi strani so določeni podatki zelo občutljive narave, kar seveda zopet predstavlja oviro za temeljitejši prikaz problematike.

Ne glede na to upam, da je predstavljena problematika predvsem opozorilo snovalcem strategij informacijskih sistemov v slovenskem bančnem prostoru (pa tudi drugje), na kaj vse je potrebno paziti, da ne bi prihajalo do podobnih scenarijev in predvsem v izogib poslovnim problemom pri poslovanju banke.

Hkrati si močno želimo in upamo, tako v Banki Slovenije kot v NLB d.d., da bo izvajanje nove strategije prineslo zelene rezultate v čim krajšem možnem času, da se dokončno odpravijo vse težave iz preteklosti in da bo nov informacijski sistem banke dejansko služil svojemu namenu; torej s hitro, kvalitetno in celovito obdelavo in posredovanjem informacij vsem upravičenim uporabnikom v nadzorovanem in obvladljivem okolju.

10 LITERATURA IN VIRI

Literatura:

- Anderson L. D.: Management Information Systems. New Jersey: Prentice Hall, 2000
- Avison E. D., Fitzgerald G.: Information Systems Development: Methodologies, Techniques and Tools, 2nd ed. London: McGraw-Hill, 1996
- Barnes J. G.: Secrets of Customer Relationship Management: It's all about how make them feel. New York: McGraw Hill, 2001
- Boljević M. et al.: Strateški management. Beograd: Megatrend, 1991
- Boyle, L.: Portfolio Management for CIOs, META Group, Inc., Meta Practice 2040, May 2003
- Cavaye A.L.M, Cragg P.B.: Strategic Information System research: A review and research framework. Journal of Strategic Information Systems, New York: 2 (1993), 2, str. 125-137
- Cetinski A.: Elektronsko poslovanje v bančništvu. Ljubljana : B.I., Str. 149-152.
- Clarke S.: Information Systems Strategic Management. London, Routledge, 2001
- Colnar M.: Strateško planiranje razvoja ali prenove informacijskih sistemov v državnih organih Republike Slovenije. Uporabna informatika, Ljubljana: 8 (2000), 1, str. 42-46.
- Curtice R.: Strategic Value Analysis, Prentice-Hall, New Jersey, 1987
- Gradišar M., Resinovič G.: Informatika v poslovnem okolju. Ljubljana, Ekonomska fakulteta, 2001
- Grenko B.: Razvojni trendi v evropskem bančništvu. Bančni vestnik, Ljubljana, 49 (2000), 6, str. 36-41.
- Groznik A., Jaklič J., Indihar Štemberger M., Kovačič A.: Strateško načrtovanje poslovne informatike v slovenskih organizacijah – mit ali resničnost. Zbornik posvetovanja Dnevi slovenske informatike 2001, Portorož: Slovensko društvo Informatika, 2001, str. 223-231
- Groznik A., Kovačič A.: Skladnost poslovnega strateškega načrta s strateškim načrtom informatike. Uporabna informatika, Ljubljana: 9 (2001), 1, str. 12-15.
- Groznik A., Kovačič A.: Slovenska pot v informacijsko družbo. Uporabna informatika, Ljubljana: 7 (1999), 1, str. 5-8.
- Groznik A.: Strateško načrtovanje razvoja informatike. Doktorska disertacija, Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001
- Halle B. Business Rules Applied, John Wiley & Sons, Inc., New York, 2002
- Harmon, P.: Business process change : A manager's guide to improving, redesigning, and automating processes, Morgan Kaufmann Publ., cop. Amsterdam 2003
- Juran J. M.: Quality control handbook. USA: McGraw-Hill, Inc, 1974.
- Kovačič A. in Peček B.: Prenova in informatizacija delovnih procesov, Fakulteta za upravo, Ljubljana, 2002
- Kovačič A., Vintar M.: Načrtovanje in gradnja informacijskih sistemov. Ljubljana: DZS, 1994
- Kovačič A.: Informatizacija poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998
- Lederer A. L., Sethi V.: The implementation of Strategic Information Systems Planning Methodologies. MIS Quarterly, Minneapolis: 12(1988), 3, str. 445-461.
- Maher M., Deakin E.: Cost Accounting, Irwin, Sydney, 1994

- Matten C.: Managing Bank Capital, Wiley, Chichester, 1996
- Možina S., Merkač M.: Vodenje podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1990
- Perenič G.: Zakon o elektronskem poslovanju in elektronskem podpisu (ZEPEP) in Uredba o pogojih za elektronsko poslovanje in elektronsko podpisovanje z uvodnimi pojasnili. Perenič svetovanje, Ljubljana, 2001.
- Porter B., Simon J., Hatherly D.: Principles of External Auditing, Wiley, Chichester, 1996
- Reponen T.: Strategic Information Systems – A Conceptual Analysis. Journal of Strategic Information Systems, New York: 2 (1993), 2, str. 100-104.
- Roche E., Sribar V.: Applying Portfolio Management: Auditing the Existing Application Portfolio, META Group, Inc., Meta Practice 2120, September 2003
- Ross R.: Principles of the Business Rule Approach, Addison-Wesley, Boston, 2003
- Ross R.: The Business Rule Book: Classifying, Defining and Modelling Rules, Second Edition, (Ross Method, version 4.0). Business Rule Solutions, Inc., Houston, Texas, 1997
- Rozman R., Kovač J., Koletnik F.: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993
- Shelly G. B., Cashman T.J., Rosenblatt H.J.: Systems Analysis and Design, 4th ed. Cambridge: An International Thomas Publishing Company, 2002
- Slack N., Chambers S., Harland C., Harison A., Johnston R.: Operations Management, Pitman Publishing, London, 1998
- Solina F.: Projektno vodenje razvoja programske opreme. Ljubljana : Fakulteta za računalništvo in informatiko, 1997
- Srića V., Treven S., Pavlič M.: Informacijski sistemi, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1995
- Šušnjar G., Žabkar N.: Upravljanje informacijske tehnologije. Dnevi slovenske informatike 2001, Portorož: Slovensko društvo Informatika, 2001, str. 213-221
- Šušnjar G.: Revizija upravljanja informacijske tehnologije (magistrsko delo), Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani
- Talib D.: An Object-Oriented Methodology for Information Systems Development and Business Process Reengineering. JOOP, July/August 2000
- Tomažič R., Novaković S.: Strateško planiranje razvoja informacijskih sistemov kot orodje za racionalizacijo poslovanja. Dnevi slovenske informatike 2000, Portorož: Slovensko društvo Informatika, 2000, str. 162-169
- Turban E., et al: Information Technology for Management, Upper Saddle River, New York: Prentice-Hall, 1999
- Ward J.: Principles of Information System Management. London: Routledge, 1995
- Wilson M.: The Information Edge, Pitman Publishing, London, 1997

Viri:

- SIST ISO 17799 - Kodeks varovanja informacij, Urad RS za standardizacijo in meroslovje, 2003
- Zakon o Banki Slovenije, Uradni list RS 1/91, 58/02 in 85/02
- Zakon o bančništvu, Uradni list RS 07/99, 102/00, 59/01, 55/03 in 42/04
- Zakon o hranilno kreditnih službah, Uradni list RS 14/90 in 30/90
- Zakon o plačilnem prometu, Uradni list RS 30/02
- Zakon o elektronskem poslovanju in elektronskem podpisu, Uradni list RS 57/00

- COBIT 3rd Edition, Information System Audit and Control Fundation - IT Governance Institute, 2000
- Pismo banki NLB d.d. št. 24.20-031/01-MF, 2001
- Odredba Banke Slovenije banki NLB d.d. št. 24.20-28.1/03, 2003
- Odredba Banke Slovenije banki NLB d.d. št. 24.20-47.3/03-IT, 2003
- Odredba Banke Slovenije banki NKBM d.d. št. 24.20-48.3/03-IT, 2003
- Odredba Banke Slovenije banki SKB d.d. št. 24.20-22.3/03-IT, 2003
- Letno poročilo Nove ljubljanske banke za leto 2003
- Revizijsko poročilo družbe Accenture – Revizija Nove ljubljanske banke v letu 2003
- Metodološki priročnik RAS-POT, Nadzora bančnega poslovanja