

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**UGOTAVLJANJE PRIPRAVLJENOSTI BANK NA BASEL II Z
UPORABO IBM METODE SAMOOCENITVE**

Ljubljana, september 2005

JULIJ BOŽIČ

IZJAVA

Študent Julij Božič izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Marka Košaka in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 29.9.2005

Podpis:

KAZALO

1. UVOD	1
2. NOVI KAPITALSKI SPORAZUM	2
2.1. GLAVNI CILJI NOVEGA KAPITALSKEGA SPORAZUMA.....	5
2.2. VPLIV NA FINANČNE ORGANIZACIJE.....	6
2.3. TRIJE STEBRI NOVE KAPITALSKE UREDITVE.....	7
2.3.1. <i>Minimalne kapitalske zahteve</i>	8
2.3.1.1. <i>Kreditno tveganje</i>	8
2.3.1.2. <i>Operativno tveganje</i>	10
2.3.2. <i>Regulativni nadzor</i>	13
2.3.3. <i>Tržna disciplina</i>	13
2.4. ČASOVNI OKVIR ZA IMPLEMENTACIJO.....	14
3. RAZISKAVA IBM-ovega INŠTITUTA ZA POSLOVNO VREDNOST	15
3.1. NAČRTOVANJE BANK V ZVEZI Z BASEL II DOGOVOROM.....	17
3.2. IZBOR METODE IZRAČUNAVANJA KREDITNIH IN OPERATIVNIH TVEGANJ.....	23
3.3. PRIPRAVE NA ZAHTEVE GLEDE NADZORA IN TRŽNEGA RAZKRITJA.....	25
4. UPORABA IBM METODE SAMOOCENITVE – Primer pripravljenosti Slovenske banke x	28
4.1. Področje STRATEGIJA IN PLANIRNJE.....	29
4.2. Področje ORGANIZACIJA IN NADZOR.....	32
4.3. Področje POSLOVNI PROCESI.....	32
4.4. Področje PODATKI IN ANALITIKA.....	35
4.5. Področje POROČANJE.....	36
4.6. Področje VODENJE PROJEKTA.....	37
5. KAKO JE BASEL II LAHKO OSNOVA ZA ZAGOTAVLJANJE ŠIRŠIH POSLOVNIH KORISTI	40
5.1. PRILOŽNOST ZA DOSEGANJE POSLOVNIH KORISTI.....	40
5.2. PRISTOP K PROGRAMU BASEL II DOGOVORA.....	41
5.3. INTEGRACIJA PODATKOV, PROCESA IN SISTEMOV.....	43
6. SKLEP	44
LITERATURA	47
VIRI	48

KAZALO SLIK

Slika 1: Tristebni sistem določanja kapitalske ustreznosti po Baslu II.....	8
Slika 2: Časovni okvir Basel II dogovora.....	14
Slika 3: Raven sprejemanja odločitev usklajenosti z Basel II dogovorom v bančnih ustanovah.....	18
Slika 4: Prepričanost o zagotovitvi Basel II določil do konca leta 2006	19
Slika 5: Velikost proračunskih sredstev, namenjenih za Basel II.....	19
Slika 6: Pričakovani rok za dokončanje načrtovanih dejavnosti v zvezi z usklajevanjem z Basel II dogovorom.....	20
Slika 7: Pričakovani rok za dokončanje faze implementacije v zvezi z uskladitvijo z Basel II dogovorom.....	20
Slika 8: Katiri so največji izzivi, s katerimi se srečuje vaša bančna ustanova pri usklajevanju z Basel II dogovorom.....	21
Slika 9: Stanje glede izgradnje posebne baze podatkov.....	22
Slika 10: Za kakšen začetni pristop se bo odločila vaša banka pri ocenjevanju in pri obvladovanju kreditnega tveganja.....	23
Slika 11: Za kakšen začetni pristop se bo odločila vaša banka pri ocenjevanju in pri obvladovanju operativnega tveganja.....	24
Slika 12: Kakšno je trenutno stanje vašega programa usklajevanja nadzornega pregleda...	25
Slika 13: Pričakovanja glede velikosti potrebnih obveznih rezerv ob upeljavitvi Basla II...	26
Slika 14: Model šestih področij, s katerimi merimo napredek pri vpeljevanju Basla II (od faze planiranja do faze implementacije).....	29
Slika 15: Shematični prikaz primera samoocenitve za fazo: Strategija in planiranje.....	32
Slika 16: Pregled vseh področij določa skupno oceno za pripravljenost zahtev na Basel II (skupna ocena vodilnih v skupini).....	39
Slika 17: Skupna ocena (banka x).....	40
Slika 18: Različni pristopi do Dogovora Basel II	42

KAZALO TABEL

Tabela 1: Dolga pot do Basla.....	5
Tabela 2: Samoocnitev za fazo: Strategija in planiranje.....	31
Tabela 3: Samoocnitev za fazo: Organizacija in nadzor.....	33
Tabela 4: Samoocnitev za fazo: Poslovni procesi.....	34
Tabela 5: Samoocnitev za fazo: Podatki in analitika.....	36
Tabela 6: Samoocnitev za fazo: Poročanje.....	37
Tabela 7: Samoocnitev za fazo: Upravljanje s programom.....	38

1. UVOD

V juniju 2004 je Baselski Komite za bančni nadzor pri banki za mednarodne poravnave (BIS-Bank for International Settlement - v nadaljevanju: Komite) izdal končno verzijo kapitalskega sporazuma imenovano baselski kapitalski sporazum (Basel Capital Accord) ali na kratko Basel II. Kapitalski sporazum bo pomenil ogromno spremembo v poslovanju bank ter tudi vseh subjektov povezanih z njimi. Banke čaka v prihodnjih nekaj letih ogromno dela in veliko sprememb, ne le pri poslovanju z ostalimi subjekti, temveč tudi v sami organizaciji. Le tiste banke, ki se bodo dela lotile pravočasno in organizirano, lahko pričakujejo dolgoročne uspehe in konkurenčno prednost na bančnem trgu.

Pomembno je tudi to, da banke sprejmejo prihajajoče spremembe kot priložnost za reorganizacijo svojih internih postopkov in procesov, v smislu zagotovitve preglednejšega, konkurenčnejšega in na koncu boljšega poslovanja.

Novi kapitalski sporazum sili finančne institucije v bistveno drugačno gledanje na to kako in kje so podatki ter informacije priskrbljeni in nadzorovani. Organizacije, ki bodo pripravljene sprejeti spremembe in izkoristiti prednosti, ki jih prinaša kapitalski sporazum, bodo nagrajene na področju zmogljivosti, kontrole in učinkovitosti.

Tiste organizacije, ki pa bodo Basel II jemale le kot nujno zlo in obremenitev, ne bodo izkoristile vseh prednosti, ki jih novi sporazum prinaša in omogoča.

Diplomsko delo je razdeljeno na štiri vsebinska poglavja. V **prvem poglavju** predstavim glavne cilje novega kapitalskega sporazuma ter metode pri izračunavanju različnih vrst tveganj, ki bodo vplivale na njihovo obvladovanje ter povečale učinkovitost izrabe kapitala.

Drugo poglavje opisuje raziskavo IBM-ovega inštituta za poslovno vrednost (IBM Institute for Business Value), ki je bila opravljena konec leta 2003 in je zajela 32 finančnih inštitucij iz celega sveta (9 v Severni Ameriki, 17 v Evropi ter 6 v Aziji). V raziskavi so zajeti odgovori na to, kako so banke pripravljene na Basel II, kako vodijo svoje začetne aktivnosti, kakšne metode izračunavanja bodo uporabile, v kateri začetni fazi se trenutno nahaja večina njih ter pripravljenost glede na vodilne. Poglavje se osredotoča predvsem na prikaz dejavnosti in smeri razmišljanja velikih mednarodnih bančnih sistemov in služi kot pomoč pri razmišljanju o tistih vprašanjih, na katere bodo morale odgovoriti vse banke.

Namen tretjega poglavja je pregled pripravljenosti bank na Basel II glede na vodilne banke v svetu. Ponuja metodo samoocenitve, ki omogoča bankam, da analizirajo, kje se trenutno nahajajo. Po omenjeni metodi, je bila jeseni leta 2004 ocenjena tudi ena od slovenskih bank.

Zadnje, četrto poglavje se osredotoča na ugotovitve, kako je Basel II lahko priložnost za doseganje širših koristi.

2. NOVI KAPITALSKI SPORAZUM

Vse od svojih prvih začetkov delovanja v letu 1974 je bila najpomembnejša vloga Baselskega komiteja za bančni nadzor (Basel Committee on Banking Supervision – BCBS), pospeševanje stabilnosti v globalnem bančnem sistemu. Potem, ko je proti koncu sedemdesetih let postalo popolnoma jasno, da razlike v praksi urejanja poslovnih zadev bančnim ustanovam v določenih delih sveta prinašajo neupravičeno pridobljene prednosti, si je odbor BCBS prizadeval za izenačitev pogojev na tem delovnem področju z določitvijo minimalnih kapitalskih zahtev, ki jih je strnil v svojem Soglasju o kapitalu (Capital Accord) iz leta 1988, imenovanem Basel I.

Toda v naslednjem desetletju je učinkovitost Dogovora začela pojemati. Guvernerje centralnih bank iz skupine G-10 je začelo skrbeti za stabilnost mednarodnega finančnega sistema, saj je kapital nekaterih največjih svetovnih bank zaradi konkurenčnega boja postal nevarno nizek. Kapital pa je za banke izredno pomemben, saj deluje kot blažilec izgub in omogoča menedžerjem, da preudarno upravljajo z bančnimi tveganji. Osnovni namen kapitalskega sporazuma je torej bil okrepiti kapitalsko osnovo bank, povečati stabilnost mednarodnega finančnega sistema in izenačiti pogoje poslovanja za vse udeležence na trgu (The New Basel Capital Accord, 2001, str. 11).

V prvi fazi je bil kapital namenjen predvsem pokrivanju kreditnega tveganja bank. Kmalu pa se je pokazala potreba po dopolnitvi in razširitvi sporazuma z vključitvijo tržnih tveganj. Zaupanje v finančne institucije se je namreč zmanjšalo, saj so bile le-te nesposobne učinkovito obvladovati tveganje pri novih oblikah poslovanja.

Potem, ko so postajale vse bolj očitne pomanjkljivosti dogovora Basel I, se je odbor BCBS leta 1998 lotil obsežne predelave. Novi dogovor, ki se imenuje Dogovor o kapitalu (Capital Accord), natančno načrtuje samourejevalni sistem oz. samoregulativo na vseh treh ključnih področjih: banke (Prvi steber – minimalne kapitalске zahteve), regulatorji (Drugi steber – regulativni nadzor) in investitorji (Tretji steber – tržna disciplina) – z namenom, da bi kapitalске rezerve uskladjal z dejanskimi tveganji.

Spremenjena pravila skušajo čimbolj izenačiti zakonsko določeni tvegani (regulatorni) kapital banke in ekonomski kapital oz. dejansko tveganje, ki mu je finančni posrednik izpostavljen. Kapital med bankami in znotraj bank naj bi se prerazporedil glede na tveganost njihovega poslovanja. Manjše, kot bo ugotovljeno tveganje poslovanja banke, nižje bodo kapitalске zahteve, zahtevane od regulatorja (Leyden, 2002, str. 4-5).

Večji poudarek je namenjen tudi interni kontroli banke, regulativnemu nadzoru in tržni disciplini ter s tem izboljšani varnosti in stabilnosti finančnega sistema (The New Basel Capital Accord: an explanatory note, 2001, str.11).

Obstoječi kapitalni predpisi ne ustrezajo več praksi bančnega poslovanja, saj so se v letih, odkar je bil sprejet baselski kapitalni sporazum, na finančnih trgih pojavili številni novi produkti in storitve, s tem pa tudi nova oz. spremenjena bančna tveganja. Če je kapitalni sporazum iz leta 1988 še primeren za banke, katerih glavnino poslov predstavlja enostavno odobravanje kreditov, pa zagotovo ne ustreza več bolj sofisticiranim bankam s kompleksnejšim poslovanjem. Te banke so iznašle več načinov za izigravanje predpisov z namenom zmanjšanja kapitalnih zahtev, po drugi strani pa so razvile številne tehnike, s katerimi učinkovito obvladujejo svoja tveganja.

Prepad med regulativno in tržno prakso, ki se vedno bolj pogloblja, naj bi zmanjšali z uveljavitvijo novega baselskega kapitalnega sporazuma (t.i. Basel II), ki bo nadomestil sporazum iz leta 1988. Ker je ta v letih od svojega nastanka postal »de facto« univernalni mednarodni standard za ocenjevanje kapitalne ustreznosti bank, je predlog njegove spremembe velikega pomena za finančne institucije po svetu.

Nova baselska kapitalna pravila oziroma evropske kapitalne direktive bodo, predvidoma najkasneje s koncem leta 2006, postale realnost tudi za slovenske banke. Ne glede na to, da nas od uveljavitve nove kapitalne ureditve ločita še slabi dve leti, se je potrebno že sedaj zavedati, kakšne spremembe bodo prinesle v slovenski bančni prostor. Banke se bodo morale začeti intenzivno pripravljati na tristebrno kapitalno shemo, še posebej, če bodo hotele izkoristiti različne oblike kapitalnih ugodnosti in olajšav, ki jih novi kapitalni standardi ponujajo. Izvajanje novih kapitalnih pravil bo povezano tudi s številnimi novimi zahtevami, ki jih morajo banke poznati, da bodo lahko pravočasno in ustrezno odgovorile nanje. V nasprotnem primeru bodo slovenske banke v podrejenem konkurenčnem položaju v primerjavi z drugimi bankami. Dejstvo je, da prinaša Basel II v naš prostor za banke nove priložnosti. V kolikor jih bodo banke znale izkoristiti, nam bo to prineslo nove možnosti za dvig konkurenčnosti našega poslovanja.

Odbor za bančni nadzor BCBS je v juniju 2004 izdal dokončno različico Basel II dogovora, ki je sprejet s strani vseh članic ter vsebuje podroben opis dogovorjenih pravil za meritev kapitalne ustreznosti ter minimalnih potrebnih standardov. V vsaki od držav članic, bo posamezni nadzorni organ predlagal ter nadziral vpeljavo omenjenih zahtev.

Prelomni trenutek, naj bi bil konec leta 2005 z začetkom vzporednega teka z Baslom I. Banke naj bi bile tako pripravljene za dokončno implementacijo sporazuma proti koncu leta 2006 za osnovne pristope ter konec leta 2007 za najbolj napredne pristope merjenja.

Dogovor naj bi imel izredno močan vpliv na globalno bančno tržišče zlasti na naslednjih področjih (IBM Institute for Business Value¹):

¹ Ustanovljen v decembru 2001; IBM-ov Inštitut za poslovno vrednost z sedežem v Cambridgu (Massachusetts), New Yorku, Frankfurtu in Singapurju zaposluje poslovne konzultante iz vsega sveta .

- *Potencialno zelo pomembno sproščanje kapitala* – ponovni preračun po novih pravilih, bi lahko potencialno sprostil nekaj milijard kapitala v tistih bankah, ki uporabljajo najnaprednejše tehnike.
- *Bolj kompleksno okolje preverjanja* – predlagane zahteve, zlasti na področju regulativnega nadzora in tržne discipline bodo ustvarile veliko bolj zapleten in bistveno dolgotrajnejši proces preverjanja, zlasti v zgodnjih fazah Basel II dogovora, ko banke, regulatorji in investitorji šele spoznavajo, kaj v resnici že deluje dobro in kje obstaja prostor za izboljšave.
- *Povečane ovira za vstop* – usklajevanje z Basel II dogovorom (predvsem z vpeljavo naprednejših pristopov) zahteva velike naložbe v strategije, organizacijske procese in sisteme, kakršnih si nekatere bančne ustanove verjetno ne bodo mogle privoščiti.
- *Naraščajoči prepad med vodilnimi in med »omahljivci«* – po uveljavitvi Basel II dogovora bodo tiste banke, ki imajo na voljo najboljše praktične rešitve na področju obvladovanja tveganj, imele možnost preoblikovanja nižjih kapitalskih stroškov v ponudbe z ugodnejšimi cenami, na ta način pa se lahko bistveno poveča konkurenčni razkorak med večjimi, naprednejšimi in bolj razvitimi finančnimi ustanovami in manjšimi, manj izkušenimi tekmeci.

Pri načrtovanju svojega usklajevanja z Basel II dogovorom bodo banke morale sprejeti številne odločitve, med katerimi bo morda najbolj kritična odločitev glede izbora metod, ki jih bodo banke uporabljale za izračunavanje kapitalskih rezerv.

Dogovor namreč omogoča niz možnosti pri izboru kapitalskih zahtev za merjenje kreditnih in operativnih tveganj, glede na izbrani pristop. V konkretnem pogledu banke pri svojih izračunavanjih kreditnih tveganj lahko izbirajo med pristopoma izračunavanja; standardiziran pristop (Standardized Approach), osnovnim IRB pristopom (Standardized Foundation IRB) ali naprednim IRB pristopom (Advanced IRB). Za operativna tveganja pa imajo na voljo podoben razpon možnosti različnih pristopov: osnovni pristop (Basic Indicator Approach), standardizirani pristop (Standardized Approach) ali pa pristop naprednih ukrepov (Advanced Measurement Approach - AMA).

Čeprav je namen Baselskega odbora za bančni nadzor BCBS, da ne bi bilo neto razlik v agregatnem urejevalnem kapitalu za tiste banke, ki uporabljajo standardizirani pristop, je namen novega dogovora tudi zagotavljanje vzpodbud bankam, da bi se preselile na področje pristopov IRB.

Tabela 1: Dolga pot do Basla

Julij 1998	V Baslu se odločijo spremeniti kapitalni sporazum iz leta 1988.
September 1998	Predsedujoči baselskega odbora W. McDonough objavi, da v Baslu začnejo intenzivno delo, ki naj bi pripeljalo do prvega osnutka novega sporazuma v enem letu, oziroma do končnega dokumenta v dveh letih.
December 1998	Delovna skupina začne pripravljati spremembe.
Junij 1999	Baselski odbor izda prvi dokument v razpravo, v katerem je predstavljena tristebna struktura novega kapitalnega sporazuma.
Januar 2001	Objavljen je drugi dokument za petmesečno razpravo (do konca maja 2001). Končni dokument pa naj bi bil pripravljen do konca leta 2001, uveljavitev novih pravil pa načrtovana za leto 2004.
Marec/April 2001	Baselski odbor objavi prvi krog kvantitativne študije učinkov (QIS), banke se ukvarjajo z zbiranjem kompleksnih podatkov, Basel z njihovo standardizacijo.
Poletje 2001	Študija učinkov (QIS) razkrije resne težave v zvezi s predlaganimi novostmi; bolj sofisticirane oblike merjenja tveganj vodijo v višje kapitalne zahteve in ne nižje, kot je bilo zamišljeno.
Julij 2001	Baselski odbor v okviru razprave v zvezi z drugim osnutkom kapitalnega sporazuma prejme na tisoče strani kritik, predlogov, pripomb. 5. junija je javno objavljena zamuda pri izdaji končnega dokumenta in sicer je tretji dokument za razpravo napovedan za začetek leta 2002, končni dokument pa za konec leta 2002. Predvidena je uveljavitev novih pravil v letu 2005.
November 2001	Vpliv novih, nekoliko spremenjenih pravil je testiran v okviru drugega kroga študije učinkov (QIS 2).
December 2001	Ponovna spremenba termenskega načrta. Pred objavo tretjega dokumenta za razpravo, je potreben še en krog študije učinkov.
Marec 2002	Oblikovanje vprašalnika za zadnjo študijo učinkov v sodelovanju z bankami.
Junij 2002	Začetek zadnjega kroga študije učinkov (QIS 3).
April 2003	Izdan zadnji tako imenovani Posvetovalni dokument »Consultative Paper 3« (CP3), z namenom pridobiti še zadnje pripombe za spremembo priporočenih pravil za določanje kapitalne ustreznosti bank.
Junij 2004	Izid novega kapitalnega sporazuma - Basel II.
Leto 2006	Banke bodo vzporedno uporabljale pravila Basel I in Basel II.
Kon. I. 2006 - zač. I. 2007	Basel II v praktični uporabi.

Vir: Westlake, 2002, str. 63.

2.1 GLAVNI CILJI NOVEGA KAPITALNEGA SPORAZUMA

Nova pravila za ugotavljanje kapitalne ustreznosti bank naj bi bolje povezala regulativne kapitalne zahteve z dejanskim ekonomskim kapitalom, ki ga banke potrebujejo glede na obseg in tveganost svojih poslov. Osrednji poudarek novega kapitalnega sporazuma je na obravnavanju minimalnih zahtev za kapitalno ustreznost (na učinkovitejši obravnavi kreditnega tveganja, kapitalnim zahtevam za kreditno tveganje pa so dodane tudi zahteve za operativno tveganje). V večji meri naj bi bile priznane tehnike za upravljanje s kreditnim

tveganjem in druge finančne inovacije (npr. kreditni izvedeni finančni instrumenti). Novost v novi kapitalski ureditvi sta dva kvalitativna stebra in sicer regulativni nadzor (steber vsebuje pravila nadzora nad uveljavljanjem pravil ustreznosti kapitala) ter tržna disciplina (steber obravnava področja razkrivanja poslovanja bank tržnim udeležencem), ki dopolnjujeta kvantitativno ugotavljanje kapitalskih zahtev v prvem stebru.

Pri tem naj bi novi sporazum ohranil poslanstvo starega, to je promoviranje varnosti in stabilnosti finančnega sistema. Še naprej naj bi bil usmerjen v izenačevanje konkurenčnih pogojev v poslovanju bank po vsem svetu (level playing field), obravnavanje bančnih tveganj pa naj bi bilo po njegovi zaslugi bolj celovito. Raven agregatnega kapitala se ob uveljavitvi novih pravil naj ne bi zmanjšala pod njegovo obstoječo raven. Čeprav se novi kapitalski sporazum podobno kot vsi dosednji baselski dokumenti osredotoča na mednarodno aktivne banke, bi naj bila njegova glavna načela uporabna za vse banke, ne glede na raven njihove kompleksnosti oz. sofisticiranosti.

Gre predvsem za povečanje varnosti in stabilnosti v mednarodnem finančnem sistemu, povečevanje konkurenčne enakosti med bankami iz različnih držav, razvoj bolj celovitega pristopa k merjenju tveganj in uporabnost novih kapitalskih pravil za vse banke širom po svetu.

2.2 VPLIV NA FINANČNE ORGANIZACIJE

Novi Kapitalski sporazum bo veljal za vse večje banke na področju skupine držav G10 (Belgija, Kanada, Francija, Nemčija, Italija, Japonska, Nizozemska, Švedska, Švica, Velika Britanija in ZDA), prav tako pa ga bodo sprejeli tudi v številnih drugih državah. Za države članice Evropske unije bodo njegova priporočila vgrajena v novo evropsko direktivo (capital adequacy directive – CAD 3), učinek novega sporazuma pa bo še bolj očiten, ker je Evropska komisija že poudarila svoj namen, da bo novi Kapitalski sporazum uporabila pri vseh investicijskih podjetjih, poleg tega pa tudi pri kreditnih ustanovah. Nova direktiva bo veljala za vse banke držav članic ne glede na njihovo velikost, kompleksnost ter vrsto storitev, ki jih te banke opravljajo.

Čeprav so banke v preteklosti veliko vlagale v obvladovanje tveganj, bo na najpomembnejših področjih potrebnih še veliko prizadevanj za uskladitev z dogovorom Basel II. Vsaka bančna ustanova, ki posluje znotraj EU, bo morala uskladiti svoje pobude v zvezi z Baselskim sporazumom, in tudi banke znotraj iste skupine, ki poslujejo v isti državi ali v različnih državah, bodo morale sprejeti podobne ali skladne pristope, v odvisnosti od vrste tveganja oziroma od vrste poslovne enote, to pa seveda zahteva določeno stopnjo integracije podatkov in sistemov v okviru celotne bančne skupine. Če bodo želele uporabiti skladen pristop na ravni skupine, bodo bančne ustanove morale sprejeti program, ki deluje v vseh poslovnih enotah in lokacijah zato, da bodo zbirale in obdelovale podatke na skladen način.

2.3 TRIJE STEBRI NOVE KAPITALSKE UREDITVE

Cilj novega Baselskega dogovora je nadaljna krepitev mednarodnega finančnega sistema in uveljavljanje vzpodbud finančnim ustanovam za uvajanje učinkovitejših praktičnih rešitev za obvladovanje tveganja. V ta namen je novi dogovor oblikovan tako, da ima tri osnovne stebre:

1. steber: Minimalne kapitalske zahteve (*Minimum capital requirements*)

Steber obravnava minimalno zahtevo za kapitalsko ustreznost in je sestavljen iz dveh delov:

- načina določanja uteži za naložbe (definiranje imenovalca),
- načina določanja minimalnega zakonskega kapitala.

2. steber: Regulativni nadzor (*Supervisory review*)

Steber vsebuje pravila nadzora nad uveljavljanjem pravil ustreznosti kapitala.

3. steber: Tržna disciplina (*Market discipline*)

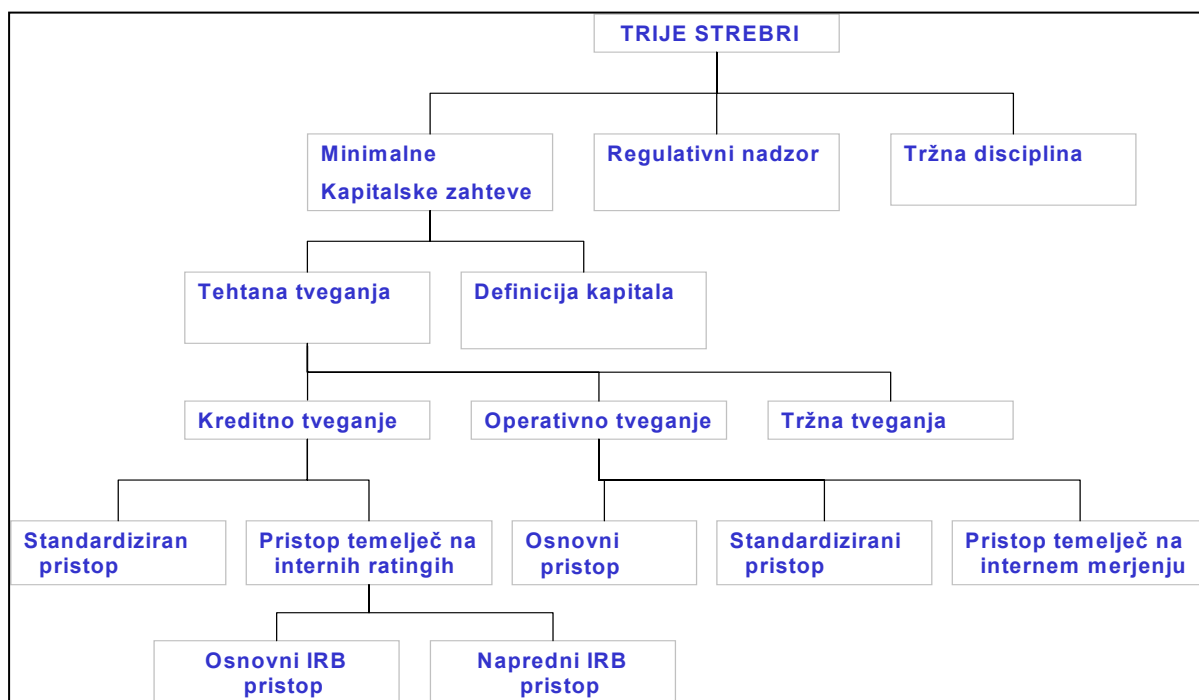
Steber obravnava področje razkrivanja poslovanja bank tržnim udeležencem.

Podrobneje so vsi trije stebri obravnavani v nadaljevanju.

Vsi trije stebri so medsebojno tesno povezani. Regulativni nadzor (2. steber) poskuša zagotoviti, da je proces alokacije kapitala v okviru določanja minimalnih kapitalskih zahtev (1. steber) učinkovit, zanesljiv, pošten in pravilen, medtem ko tržna disciplina (3. steber) predstavlja vzpodbudo za banke in njihova vodstva k transparentnemu poslovanju in skrbnemu obvladovanju tveganj, nadzornike pa k izvajanju nadzora, ki uživa zaupanje s strani javnosti.

Tristebri sistem določanja kapitalske ustreznosti po novem Baselskem kapitalskem sporazumu (Slika 1 na naslednji strani) :

Slika 1: Tristebni sistem določanja kapitalske ustreznosti po Baslu II



Vir: Predstavitev novega kapitalskega sporazuma, 2002.

2.3.1 Minimalne kapitalske zahteve

Osrednji steber nove kapitalske ureditve v katerem je definiran način ugotavljanja minimalnih kapitalskih zahtev predstavlja revizijo in hkrati nadgradnjo sedanjega sistema za določanje kapitalske ustreznosti.

Kapitalske zahteve naj bi bile po zaslugi spremenjene metodologije bolj občutljive na različne stopnje kreditnega tveganja v bankah in bolj prilagojene realnosti na finančnih trgih.

Namen Stebra I je zagotovilo, da imajo finančne ustanove na voljo dovolj kapitala za pokritje svojega izpostavljanja kreditnim, tržnim in operativnim tveganjem. Najpomembnejše razlike v okviru novega dogovora se nanašajo na področji kreditnega in operativnega tveganja, poleg tega pa se pojavlja tudi precejšnje število drugih sprememb, ki bodo vplivale na poslovanje.

2.3.1.1 Kreditno tveganje

Kreditno tveganje opredeljuje minimalno kapitalsko obremenitev, ki je potrebna za pokritje izpostavljenosti strankam in poslovnim partnerjem.

Baselski dogovor iz leta 1988 je na določila, ki se nanašajo na kapital, gledal skoraj izključno iz vidika kreditnega tveganja. Čeprav novi Dogovor prinaša zelo potrebne popravke in je razširjen tako, da vključuje tudi druga področja tveganja, bo kreditno tveganje še naprej ostalo

glavni predmet pozornosti in bo pritegnilo večino kapitalskih zahtev, ker še vedno velja za največje tveganje, ki so mu izpostavljene banke.

Banke, ki si prizadevajo, da bi popolnoma izkoristile potencial novega Basel II dogovora, bodo morale uveljaviti interne sisteme ocenjevanja, s katerimi bodo presojele svoja posojila po kakovosti, pri tem pa bodo upoštevale tako kakovost poslovnega partnerja kot tudi kakovost konkretne zmogljivosti, vključno z vsemi njenimi značilnostmi. Ta presoja bo uporabljena za ugotavljanje njihovega kapitala kreditnega tveganja. Tista posojila, ki bodo dobila najvišjo oceno glede kakovosti, bodo imela precej majhne kapitalske zahteve, medtem ko bodo posojila, ki bodo ocenjena z najslabšimi ocenami, imela visoke kapitalske zahteve.

Novi Dogovor opredeljuje naslednje tri pristope za izračunavanje kapitalskih zahtev:

- **Standardizirani pristop:** pri tem gre v bistvu za izboljšavo baselskega Dogovora iz leta 1988 z določeno dodatno občutljivostjo za tveganje, z uporabo širšega razpona ponderjev tveganja, ki so povezani z zunanjimi kreditnimi ocenami. Posojilojemalci dobijo enega od petih standardnih ponderjev tveganja (0%, 20%, 50%, 100%, 150%), odvisno od tega, v katero vrsto strank sodijo (ali so na primer samostojne, korporacijske ali bančne stranke) in od njihove ocene. Kapitalsko obremenitev izračunavamo z množenjem posameznih izpostavljenosti tveganjem in z njihovimi posameznimi ponderji tveganja. Razmerje med kapitalom in med sredstvi, ki so ponderirana s tveganjem, mora presegati 8%.

Tudi po novem kapitalskem sporazumu bo minimalni koeficient kapitalske ustreznosti določen v višini 8%, ki pa je le potrebni, in ne vedno tudi zadostni pogoj za zagotovitev varnega poslovanja banke.

- **Pristopi, ki so zasnovani na internih ocenah (Internal Ratings-Based Approaches – IRB):** ti pristopi organizacijo vzpodbujajo, da svoje kapitalske zahteve natančneje prilagaja kreditnemu tveganju, ki mu je izpostavljena, kar doseže s takšnim izračunavanjem regulatornega kapitala, ki je bolj občutljivo na tveganje in je zasnovano na treh glavnih komponentah: verjetnost slabega plačila (probability of default -PD), izpostavljenost slabemu plačilu (exposure at default - EAD) in izguba zaradi slabega plačila (loss given default - LGD).

Pristopi IRB imajo dve možnosti:

- **Osnovni pristop (Foundation approach)** – posojilojemalci so razvrščeni v kategorije ocen tveganja, ki so povezane s povprečno verjetnostjo slabega plačila za skupino. Tam kjer obstaja dovolj podatkov, je verjetnost slabega plačila (PD) izračunana na osnovi internih podatkov o izgubi, sicer pa je možno uporabiti tudi zunanje podatke, pod pogojem, da

organizacija lahko dokaže, da so veljavni za njen portfelj. Za drugi dve komponenti tveganja (EAD in LGD) poskrbi regulator.

- **Napredni pristop (Advanced approach)** – podoben pristop kot osnovni, toda dodatno k izračunavanju PD bančne ustanove uporabljajao tudi svoje lastne ocene glede komponent tveganja LGD in EAD.

2.3.1.2 Operativno tveganje

Oprelitev operativnega tveganja se glasi, da je operativno tveganje opredeljeno kot tveganje izgube, ki izvira iz neustreznih in neuspešnih notranjih procesov ter sistemov, oziroma je rezultat človeškega dejavnika ali določenih zunanjih dogodkov (Capital accord, 2003).

Definicija vključuje pravno tveganje in izključuje strateško tveganje in tveganje izgube ugleda (čeprav je tveganje izgube ugleda ponavadi vključeno v definicijo operativnega tveganja, so ga v baselski definiciji izpustili, saj ga je zelo težko konkretno izmeriti).

Po zaslugi izboljšane zavesti tveganja, ki ga predstavljajo interni sistemski zlomi, prevare in zunanji dogodki, kakršen je na primer terorizem, je nova operativna obremenitev tveganja pridobila veliko pozornost.

Dogodki iz katerih izhaja operativno tveganje so lahko:

- Notranje goljufije (kraje, namerno poročanje napačnih pozicij trgovanja, notranje trgovanje za dealerjev zasebni račun...).
- Kriminal od zunaj (ropi, vdor hackerjev v sisteme bank...).
- Delovni postopki zaposlenih in varovanje delovnih mest (zaposleni ne zaklene svojega računalnika, ko odide, zaupno gradivo ni pod ključem...).
- Neustrezno poslovanje s komitenti, neustrezni produkti, neustrezne poslovne prakse (pranje denarja, nepooblaščno prodajanje produktov, kot je recimo depozit z višjo obrestno mero znancu, zloraba zaupnih podatkov določenega komitenta...).
- Poškodovanje osnovnih sredstev, ki omogočajo poslovanje zaradi naravnih ali drugih dogodkov (potresi, poplave, terorizem...).
- Odpovedi poslovnih aplikacij, prekinitvev poslovanja.
- Napačno izvajanje in upravljanje s poslovnimi procesi (napačnih podatkov, nepopolna dokumentacija, nepooblaščen dostop do podatkov o računih ali komitentih...).

Basel Committee (BC) za izračun minimalne kapitalske ustreznosti v svojem zadnjem dokumentu² predlaga štiri³ različne pristope oz. metodologije.

Najpreprostejši je enostavni pristop (BIA), ki upošteva samo en finančni indikator in ni dovoljen za večje mednarodne banke. Po skali kompleksnosti mu sledi standardizirani pristop (SA), ki zahteva vrsto finančnih indikatorjev. Naslednji je interni pristop (IMA), ta vključuje bazo podatkov o internih izgubah, ki se vračunajo v minimalne zahteve, v to pa bodo banke morale vložiti precejšnje napore. Septembra 2001 se je BC odločil tudi za odobritev naprednega pristopa (AMA), ki prav tako kalkulira z internimi bazami izgub in je v končnem dokumentu junija 2004 očitno popolnoma zamenjal pristop IMA.

Spodbuja se motiviranost bank pri prehajanju z nižje k višje razvitim pristopom, takoj ko slednje razvijejo bolj sofisticirane sisteme in postopke merjenja operativnega tveganja.

Za mednarodno aktivne banke in banke z občutno izpostavljenostjo operativnemu tveganju, na primer banke, ki uporabljajo visoko specializirano procesno tehnologijo, se pričakuje, da bodo uporabljale tisti pristop, ki bo najboljše ustrežal njihovemu profilu tveganosti in sofisticiranosti. Dovoljena bo hkratna uporaba enostavnega ali standardiziranega pristopa za nekatere dele bančnih operacij ter naprednega pristopa za preostale dele bančnih operacij.

Pri tem bo morala banka ustrezati določenim minimalnim kriterijem, ki so opisani v odstavkih 640 in 641⁴.

Izračun regulatornega kapitala za operativno tveganje posamezne institucije bo odvisen od njene zmožnosti izpolnjevanja določenih kriterijev. Komite namerava z nadaljnjim umerjanjem pristopov doseči odvisnost velikosti kapitalske zahteve od uporabljenega pristopa. To pomeni, da bo kapitalska zahteva nižja z uporabo vsakega naslednjega težavnostnega pristopa, kar je v skladu s prepričanjem baselskega komiteja, da mora biti boljše upravljanje s tveganji in uporaba natančnejše metodologije za merjenje operativnega tveganja nagrajena z manjšo stopnjo kapitalske zahteve za operativno tveganje.

Dogovor opredeljuje naslednje tri pristope za izračunavanje kapitala, ki je potreben za pokrivanje operativnega tveganja :

² Basell Committee : International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: a Revised Framework.

³ V končnem dokumentu lit. 9 se namesto pristopa IMA iz predhodnega dokumenta lit. 22, prevzema precej identičen AMA pristop.

⁴ Basell Committee : International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards.

- **Enostavni pristop (Basic indicator approach)** – pri tem pristopu mora banka imeti kapital v višini fiksnega odstotka ($\alpha = 15\%$) od povprečnega letnega bruto prihodka zadnjih treh let (bruto prihodek je definiran kot vsota neto obrestnega prihodka in neto neobrestnega prihodka in ne vključuje rezervacij, realiziranega dobička/izgube iz naslova prodaje vrednostnih papirjev ter prihodkov iz naslova zavarovanja).

Banki ni treba za uporabo enostavnega pristopa v okviru novega kapitalskega sporazuma izpolnjevati nobenih bolj specifičnih kriterijev. Kljub temu so banke, ki uporabljajo ta pristop pozvane, da prilagodijo svoje poslovanje smernicam, ki so podane v dokumentu (Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk, februar 2003).

- **Standardizirani pristop (Standardised approach)** - pri standardiziranem pristopu so aktivnosti banke razdeljene v 8 poslovnih področij: podjetniško financiranje (*angl. corporate finance*), posli trgovanja (*angl. trading and sales*), poslovanje s prebivalstvom (*angl. retail banking*), komercialno bančništvo (*angl. commercial banking*), plačilni instrumenti (*angl. payment and settlement*), agencijske storitve (*angl. agency services*), upravljanje s sredstvi (*angl. asset management*) in posredovanje pri kupoprodaji vrednostnih papirjev prebivalstva (*angl. retail brokerage*).

Bruto prihodek je osnovni indikator za vsako poslovno področje. Služi kot približek obsega operacij oziroma obsega izpostavljenosti operativnemu tveganju vsakega poslovnega področja. Kapitalska zahteva za posamezno poslovno področje se izračuna kot produkt bruto prihodka in faktorja beta, ki pripada temu poslovnemu področju.

Beta predstavlja približek razmerja med izgubo iz operativnega tveganja za posamezno poslovno področje in agregatno višino bruto prihodka tega poslovnega področja na nivoju industrije. Treba je poudariti, da je pri standardiziranem pristopu bruto prihodek vezan na posamezno poslovno področje in ne na celotno institucijo.

- **Pristop naprednih ukrepov (Advanced Measurement Approach, AMA)** - z uporabo naprednih pristopov bo regulatorna kapitalska zahteva enaka merilu tveganosti izračunanega s pomočjo podatkov internega sistema merjenja banke.

Pri tem bo morala banka ustrezati določenim kvantitativnim in kvalitativnim kriterijem za napredne pristope. Uporaba naprednih pristopov bo odvisna od nadzornikove odobritve.

Banke, ki bodo implementirale napredne pristope, bodo zavezane izračunavati svojo kapitalsko zahtevo po tem pristopu, istočasno z izračunom kapitalske zahteve po sedanjem kapitalskem sporazumu eno leto pred implementacijo novega kapitalskega sporazuma, ki bo konec leta 2006.

2.3.2 *Regulativni nadzor*

Cilj drugega stebra je zagotavljanje, da so bančne ustanove ustrezno kapitalizirane, in da imajo vzpostavljene ustrezne procese obvladovanja tveganj. Predstavlja kvalitativen dodatek prvemu, bolj kvantitativnemu stebru za določanje kapitalskih zahtev ter formalizacijo obstoječih nadzornih praks na področju nadzora kapitala in kapitalske ustreznosti bank.

Pomeni preverjanje s strani nadzorne institucije, ali banke pravilno ocenjujejo ter upravljajo s tveganji, ki so jim pri svojem poslovanju izpostavljene.

V kolikor banka ne dosega zahtevanih standardov, imajo nadzorniki pooblastilo zahtevati višjo kapitalsko ustreznost od zakonsko določene.

Vsebina stebra II je definirana s štirimi osnovnimi načeli regulatornega nadzora:

- Banka mora biti sposobna oceniti in vzdrževati kapital, ki ustreza tveganjem, ki jim je izpostavljena.
- Nadzorniki morajo preverjati interne ocene kapitalske ustreznosti ter ustreznost obsega kapitala glede na tveganost bančnega poslovanja.
- Banke morajo znesek kapitala prilagajati tako, da vedno poslujejo nad regulatornim kapitalskim minimumom.
- Nadzorniki morajo ukrepati takoj, ko se pojavi možnost, da kapital banke pade pod raven, ki je ocenjena za ustrezno.

V okviru regulativnega nadzora bo veliko pozornosti namenjene ugotavljanju, ali banke zagotavljajo ustrezno raven kapitala glede na obrestno tveganje, ki izvira iz njihove bančne knjige. Zaradi raznolikosti med samimi bankami glede procesov spremljanja, merjenja, upravljanja in same narave obrestnega tveganja, ki izvira iz bančnih postavk, je obravnava tega tveganja del stebra II.

Ne glede na odgovornost nadzorne institucije v zvezi s presojanjem kapitalske ustreznosti bank je zagotavljanje zadostnosti kapitala v prvi vrsti naloga in odgovornost banke, ki mora biti sposobna dokazati, da so zastavljeni kapitalski cilji banke zasnovani na trdni, realni podlagi.

2.3.3 *Tržna disciplina*

Tržna disciplina je tretji steber novega kapitalskega sporazuma. Predstavlja celovito zaokrožitev prvih dveh stebrov, to je Minimalnih kapitalskih zahtev (I. steber) in Regulatornega nadzora (II. steber). Tržna disciplina zahteva aktivno vlogo tržnih udeležencev, ki preko svojih poslovnih odločitev nagrajujejo banke, katerih poslovanje je pregledno in kaznujejo »nedisciplinirane« banke.

V osnovi bo banka zadovoljevala zahteve tretjega stebra z javnimi razkritji določenih podatkov in informacij o svojem poslovanju. Zaradi tega bodo imele banke že v izhodišču

velik interes poslovati z veliko stopnjo varnosti, preglednosti, predvsem pa z zdravo kapitalno podlago, s pomočjo katere se bodo lahko ubranile izgub, ki bi nastale zaradi izpostavljenosti različnim tveganjem.

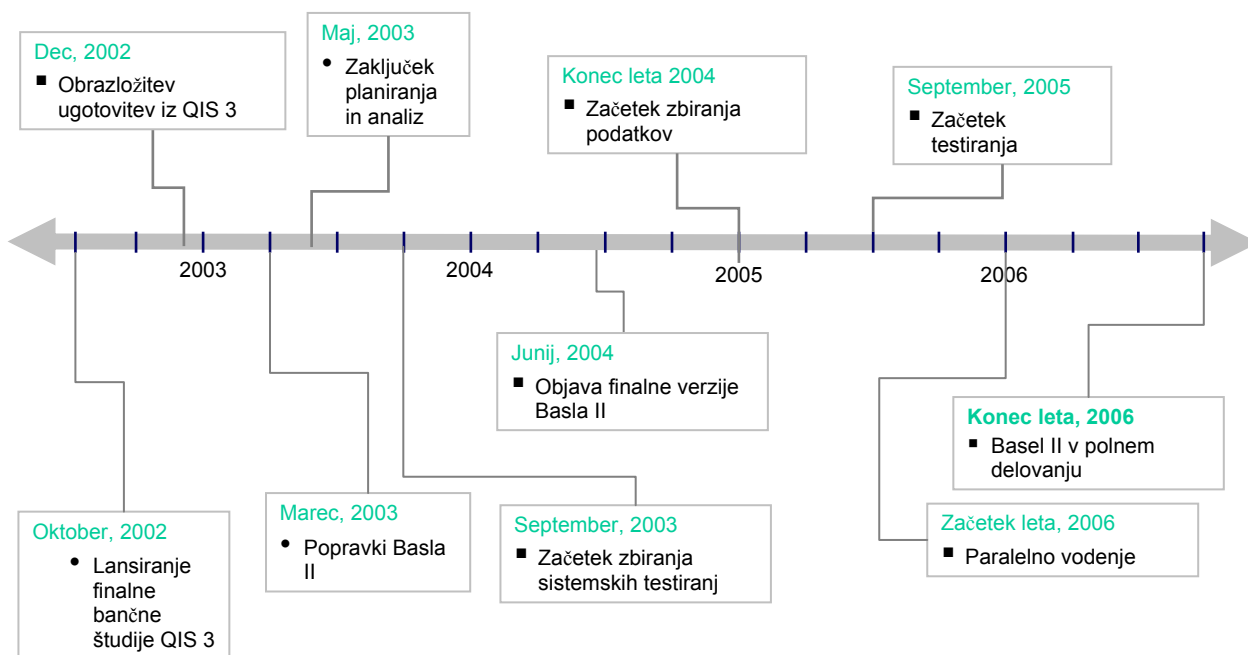
Ob uveljavitvi tretjega stebra nove kapitalne sheme bodo morale slovenske banke vsaj enkrat letno v svojih poslovnih poročilih razkriti pomembnejše kvantitativne in kvalitativne podrobnosti o svojem finančnem položaju, rezultatu, obvladovanju tveganj ipd.

Banke bodo s tem, ko bodo ponudile javnosti in vlagateljem korektne in izčrpne informacije o svojem poslovanju, predstavile svoje načrte za prihodnost, pridobile njihovo zaupanje in naklonjenost. Z večjo kredibilnostjo na trgu pa bodo lahko močnejši pogajalec v razmerju do investitorjev, kreditojemalcev, deponentov in drugih strank.

2.4 ČASOVNI OKVIR ZA IMPLEMENTACIJO

Časovni okvir za Basel II še dodatno otežuje dejstvo, da v odvisnosti od izbranega pristopa, Basel II zahteva zgodovino zbirke podatkov, ki morajo biti vzpostavljene pred datumom implementacije. Posvetovalni dokumenti, ki so jih napisali člani Baselskega odbora (Basel Committee), so zelo jasni glede zgodovinskih zahtev za posamezne zbirke podatkov, ki morajo biti na voljo pred datumom implementacije. Spodnja preglednica prikazuje sedanje razumevanje časovnega okvira implementacije (pod predpostavko, da je datum implementacije 31. december 2006).

Slika 2: Časovni okvir Basel II dogovora



Vir: IBM Business Consulting Services, 2005.

Pomemben koncept, ki ga moramo upoštevati, je dejstvo, da se prehodno obdobje začne z datumom implementacije, in da se nadaljuje za tisto obdobje, ki je opredeljeno za dano zbirko zahtevanih zbirk podatkov. Pri tem bi lahko upoštevali posebno obdobje za zmanjšanje potreb po zgodovinskih podatkih pred datumom implementacije.

Za kreditna tveganja, na primer, v okviru pristopa IRB, dogovor Basel II zahteva pet let zgodovinskih podatkov za PD (verjetnost slabega plačila). Prehodno obdobje v tem primeru traja tri leta, torej zahteva po zgodovinskih podatkih za implementacijo obsega dve leti zgodovinskih podatkov.

Organizacije, ki so se odločile za napredni IRB pristop, se znajdejo pred veliko težjimi problemi kot so; zahteve po zgodovinskih podatkih za EAD in za LGD, trenutno za sedem let, brez predlaganega prehodnega obdobja. Kot rezultat bi bilo zelo malo organizacij sposobnih, da bi takoj prevzele napredni IRB pristop.

Potrebno je omeniti tudi to, da je bilo predlagano obdobje vzporednega poteka novega Basel II dogovora. Ciljni datum za začetek tega obdobja je 1. januar 2006. V letu 2006 lahko torej pričakujemo, da bodo podjetja prevzela novi pristop, toda kapitalske zahteve bodo še zmeraj zasnovane na dogovoru iz leta 1988.

3. RAZISKAVA IBM-ovega INŠTITUTA ZA POSLOVNO VREDNOST

Z namenom, da bi bančnim ustanovam posredoval pravi občutek za napredek, ki jim ga prinaša Basel II dogovor, je IBM-ov Inštitut za poslovno vrednost (IBM Institute for Business Value) konec leta 2003 opravil raziskavo z 32 izvršnimi direktorji bank (devet bank iz Severne Amerike in Kanade, 17 bank iz Evrope ter 6 bank iz azijsko-pacifiške regije), pretežno odgovornimi za upravljanje z riziki ter usklajevanje svojih bank z Basel II dogovorom. Udeleženci teh pogovorov so bili enakomerno razporejeni na dva dela, med velike ustanove za finančne storitve, ki imajo najmanj 100 milijard ameriških dolarjev bilančnih sredstev in med manjše bančne ustanove, za katere ocenjujejo, da imajo sredstev manj kot 100 milijard ameriških dolarjev. Delitev je glede na majhnost našega trga nekoliko nerealna, pa vendar nakazuje določene smeri razmišljanja večjih bank proti manjšim bankam.

V raziskavi so zajeti odgovori na to, kako so banke pripravljene na Basel II, kako vodijo svoje začetne aktivnosti, kakšne metode izračunavanja bodo uporabile, v kateri začetni fazi se trenutno nahaja večina njih ter pripravljenost glede na vodilne. Poglavje se osredotoča predvsem na prikaz dejavnosti in smeri razmišljanja velikih mednarodnih bančnih sistemov in služi kot pomoč pri razmišljanju o tistih vprašanjih, na katera bodo morale odgovoriti vse banke.

Namen raziskave je bil:

- Razumeti, kje se banke po svetu trenutno nahajajo v povezavi z Basel II usklajenostjo.
- Opredeliti prihodnje plane za doseg usklajenosti z Basel II standardi, ter širše cilje upravljanja s kreditnimi in operativnimi riziki.
- Določitev prioritet, za banke pri vpeljavitvi Basel II standardov.
- Predlagati ustrezno pot, ki naj jo banke upoštevajo v prihodnosti.
- Razviti orodje za samoocenjevanje, ki bo omogočalo bankam spremljanje njihovega napredka v primerjavi z vodilnimi bankami.

Po analizi odgovorov bančnih strokovnjakov je postalo jasno, da pristop IRB glede dogovora Basel II sam po sebi še ne zagotavlja konkurenčne prednosti med različnimi bančnimi skupinami. Toda v procesu usklajevanja imajo ravno tiste banke, pri katerih prevladuje daljnovidnost, možnost, da na novo izumijo svoje obvladovanje tveganj - z vzpostavljanjem napredne, integrirane funkcije obvladovanja tveganj, po zaslugi katere se lahko dvignejo nad svojo konkurenco.

Tematsko je raziskava razdeljena na tri sklope in sicer:

a) NAČRTOVANJE BANK V ZVEZI Z BASEL II DOGOVOROM

- Pripravljenost bank na Basel II dogovor.
- Raven sprejemanja odločitev v zvezi z Basel II dogovorom.
- Prepričanost o zagotovitvi Basel II določil do konca leta 2006.
- Sestavljenost ekip po funkcijah.
- Pričakovani rok za dokončanje načrtovalnih dejavnosti.
- Pričakovani rok za dokončanje implementacijskih faz.
- Velikost proračunskih sredstev namenjenih za Basel II.
- Največji izzivi pri usklajevanju z Basel II dogovorom.
- Trenutno stanje glede izgradnje posebne baze podatkov.

b) IZBOR METODE IZRAČUNAVANJA KREDITNIH IN OPERATIVNIH TVEGANJ

- Izbor pristopa pri ocenjevanju in pri obvladovanju kreditnega tveganja.
- Izbor pristopa pri ocenjevanju in pri obvladovanju operativnega tveganja.

c) PRIPRAVE NA ZAHTEVE GLEDE NADZORA IN TRŽNEGA RAZKRITJA

- Trenutno stanje programa usklajevanja nadzornega pregleda.
- Pričakovanja glede velikosti potrebnih obveznih rezerv ob upeljavitvi Basla II.

3.1 NAČRTOVANJE BANK V ZVEZI Z BASEL II DOGOVOROM

V spodnjem poglavju bomo pogledali, kako posamezne bančne ustanove vodijo načrtovanje glede Basel II dogovora in tudi dejavnosti v zvezi z njegovo implementacijo.

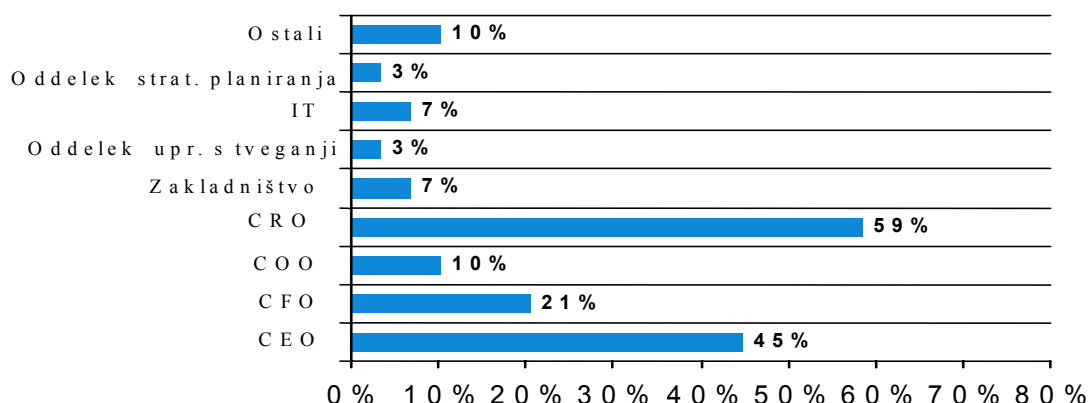
Večina večjih bank meni, da kar dobro napredujejo v smeri uskladitve z Basel II dogovorom, manjše bančne ustanove pa pri tem usklajevanju zaostajajo, predvsem zaradi svojih kadrovskih omejitev in tudi zato, ker dogovor pri njih še ni dosegel najvišje stopnje prioritete. Pri velikih bankah je okoli 80 odstotkov predstavnikov njihovega najvišjega vodstva omenilo, da so svoje programe v zvezi z dogovorom opravili v načrtovanem roku ali celo pred rokom, medtem ko je 67 odstotkov predstavnikov manjših bank poročalo o tem, da so s svojimi programi usklajevanja v bodisi majhnem ali v kar precejšnjem zaostanku.

Ne glede na trenutno stanje, je večina bank – kakšnih 93 odstotkov – popolnoma prepričana v svoje lastne sposobnosti za uskladitev z Basel II dogovorom najkasneje do konca leta 2006. Tisti vprašani, ki so izrazili oklevanje glede svojih možnosti, da bi do konca leta zadostili zahtevam za Basel II, so se sklicevali predvsem na zahtevne naloge pri implementiranju kompleksnih sprememb v vseh svojih poslovnih enotah in na celotnem geografskem področju svojega poslovanja.

Med večjimi bankami jih večina (cca. 80%) dobro napreduje v smeri pripravljenosti na Basel II zahteve, medtem ko manjše banke še niso povsem pripravljene in v večini še zaostajajo za dogovorom. Manjše banke se zavedajo, da v večini še nimajo oblikovanih specializiranih projektnih skupin ter močne podpore vodstva.

- *Sprejemanje odločitev* – glede programov za Basel II, prevzemajo največjo odgovornost za sprejemanje odločitev predvsem izvršilni vodilni delavci na najvišjih ravneh (Slika 3 na strani 18). V večjih bančnih ustanovah so ljudje, ki sprejemajo ključne odločitve glede Basel II dogovora največkrat člani centraliziranih funkcij za obvladovanje tveganj, medtem ko v manjših bančnih ustanovah pri sprejemanju odločitev sodelujejo njihovi predsedniki, v sodelovanju z višjimi uslužbenci, ki se ukvarjajo z obvladovanjem tveganj.

Slika 3: Raven sprejemanja odločitev usklajenosti z Basel II dogovorom v bančnih ustanovah



Vir: IBM Institute for Business Value, 2004.

- *Izbiranje osebja* – na splošno so strokovne skupine, ki se ukvarjajo z Basel II dogovorom sestavljene pretežno iz »sposojenih« članov, ki prihajajo iz različnih delovnih področij celotnega podjetja. Toda s približevanjem končnega roka za uskladitev v bančnih ustanovah v ta namen v vse večji meri vključujejo posebej usposobljene sodelavce, ki se s tem delom ukvarjajo poln delovni čas. V številnih bankah so naloge razdelili v več različnih področij; načrtovanje vodi centralizirana delovna skupina, v kateri so predstavniki iz različnih delovnih področij, medtem ko implementacijo vodijo po posameznih področjih poslovanja (Lines of business - LOBs).
- *Zagotovitev določil* – skoraj vse banke (tudi tiste, ki trenutno še zaostajajo pri implementaciji) so prepričane, da bodo do željenega datuma uspele zagotoviti poslovanje glede na zahteve Basel II dogovora. Le banke, ki so izbrale naprednejše pristope niso prepričane, ali bodo do konca leta 2006 uspele izpolniti vse zahteve.

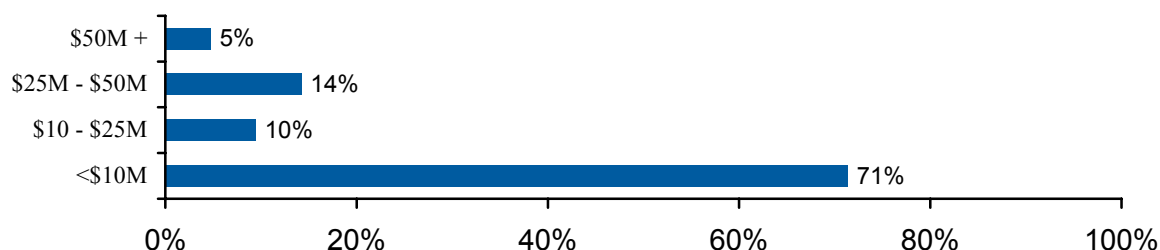
Slika 4: Prepričanost o zagotovitvi Basel II določil do konca leta 2006



Vir: IBM Institute for Business Value, 2004.

- *Sredstva namenjena za Basel II* – sredstva, ki jih vlagajo v Basel II dogovor, le redko prikazujejo kot posebej izločena sredstva; večina bank namreč za pripravljalne dejavnosti uporablja sredstva posameznih področij poslovanja, ki jih izločajo iz njihovih običajnih, proračunskih sredstev. Raven vlaganja, ki je potrebna za usklajevanje z Basel II dogovorom, je odvisna od trenutne razvitosti bančnih zmogljivosti za obvladovanje tveganj. Dobrih 70% bank je mnenja, da višina potrebnih sredstev za implementacijo Basla II ne bo presegla 10M USD (Slika 5). Dodatna vlaganja pri bankah, ki so vodilne na področju obvladovanja tveganj so zanemarljiva v primerjavi z vlaganji v tistih bankah, ki morajo opraviti še veliko sprememb na področju informacijske tehnologije in organizacije. Med tistimi, ki so odgovorili na anketo, je bila povprečna porazdelitev porabe finančnih sredstev takšna: 63 odstotkov sredstev so porabili za informacijsko tehnologijo, 20 odstotkov za uvajanje novih procesov in metodologij, 11 odstotkov sredstev pa so namenili za razne organizacijske zadeve in za druge stroške, ki so povezani z implementacijo.

Slika 5: Velikost sredstev, namenjenih za Basel II

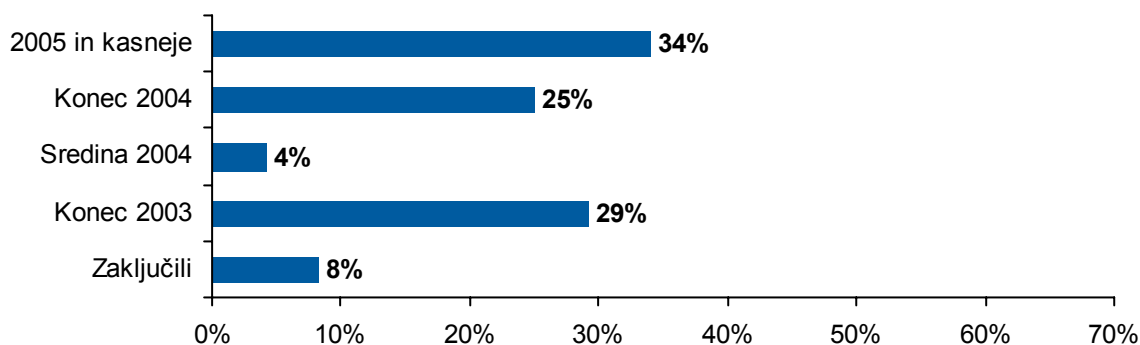


Vir: IBM Institute for Business Value, 2004.

- *Roki* – Čeprav v večini bank, ki jih je zajela anketa (točneje pri 66 odstotkih) pričakujejo, da bodo dokončali pripravljalne dejavnosti do konca leta 2004, obseg in stopnja zahtevnosti

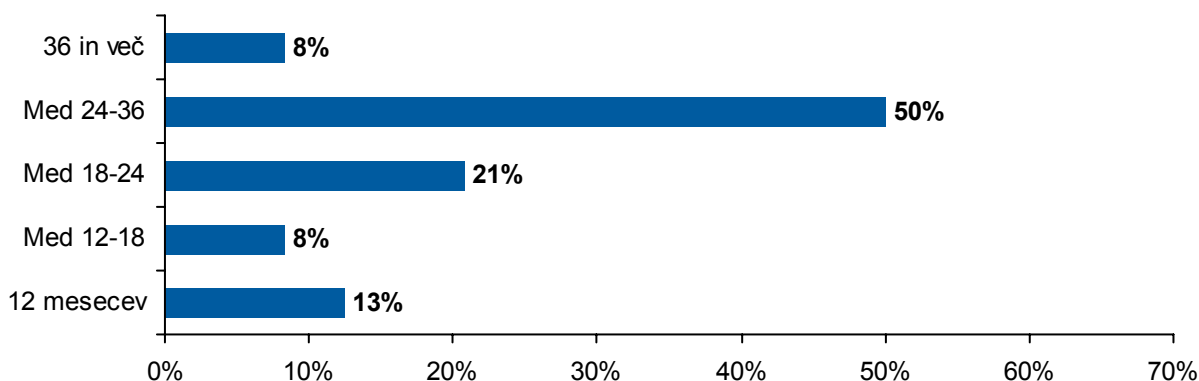
usklajevanja podaljšuje pripravljalno obdobje pri večjih bančnih institucijah (Slika 6). V povprečju v bankah ocenjujejo, da bo implementacija njihovega usklajevanja trajala od 18 do 36 mesecev (Slika 7) pri tistih bančnih ustanovah, v katerih so se odločili za uporabo pristopa IRB. Največjo porabo časa ter večino kritične poti v zvezi s fazo implementacije pa predstavljajo dejavnosti, ki so povezane z razvijanjem podatkovnih baz in s sistemsko integracijo.

Slika 6: Pričakovani rok za dokončanje načrtovalnih dejavnosti v zvezi z usklajevanjem z Basel II dogovorom



Vir: IBM Institute for Business Value, 2004.

Slika 7: Pričakovani rok za dokončanje faze implementacije v zvezi z uskladitvijo z Basel II dogovorom

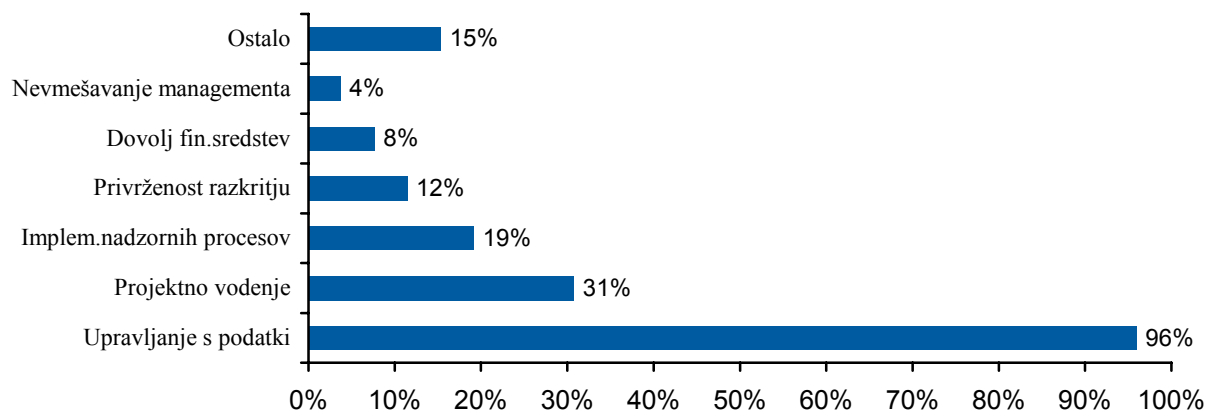


Vir: IBM Institute for Business Value, 2004.

- *Izzivi pri usklajevanju* – ne glede na to, za kateri pristop se bančne ustanove odločijo, bo zanje izredno pomembno, da bodo imele na voljo ustrezne podatke in zmogljivosti za upravljanje s temi podatki – predvsem za obvladovanje operativnih tveganj, zato ker je na tem področju na voljo manj podatkov. Za zbiranje potrebne dveletne zgodovine, ki jo

zahtevajo urejevalna določila, bi morale banke implementirati svoje podatkovne baze do konca leta 2004. Čeprav je večina bančnih ustanov izrazila zaupanje v svoje sposobnosti za pravočasno vzpostavitev svojih podatkovnih baz, so banke za podporo svojih implementacij navajale upravljanje s podatki kot najpomembnejši izziv, s katerim se bodo srečevala pri svojih implementacijah Dogovora Basel II. (Slika 8).

Slika 8: Največji izzivi, s katerimi se srečuje vaša bančna ustanova pri usklajevanju z Basel II dogovorom

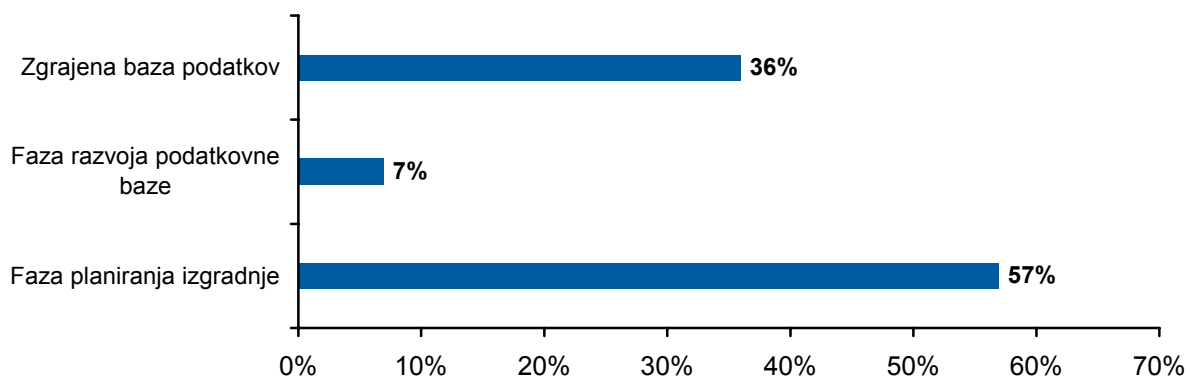


Vir: IBM Institute for Business Value, 2004.

Glede podatkov o kreditnih tveganjih so v 85 odstotkih vseh bank, ne glede na njihovo velikost, bili prepričani, da bodo lahko pravočasno implementirali ustrezne podatkovne baze. Toda pri podatkih o operativnih tveganjih se je stopnja tega prepričanja spreminjala v skladu z velikostjo bančne ustanove - 93 odstotkov velikih bank v primerjavi z 62 odstotki manjših bančnih ustanov. Med tistimi, ki so poudarili problematičnost implementiranja podatkovnih baz jih je 36% omenilo problem harmonizacije podatkov, 28% popolnosti (neokrnjenosti) podatkov, 24% zbiranja podatkov ter 12% problem poročanja.

Dejstvo, da je na voljo infrastruktura podatkovne baze nujno še ne zagotavlja, da bo imela bančna ustanova dovolj podatkov za učinkovito obvladovanje tveganja. Za vse tiste, ki za obvladovanje operativnih tveganj implementirajo pristop Advanced Measurement Approach bo predstavljalo največji izziv zajemanje redkih incidentov in določanje ustreznih verjetnosti. Za razliko od obvladovanja kreditnih tveganj, kjer interne informacije rutinsko dopolnjujejo kakovostni zunanji viri podatkov, kot sta na primer Moody's ali Standard & Poor's, za zbiranje in za uporabo zunanjih operativnih tveganj še ni razvitih preizkušenih mehanizmov.

Slika 9: Stanje glede izgradnje posebne baze podatkov (stanje konec leta 2003)



Vir: IBM Institute for Business Value, 2004.

Glede izgradnje posebne baze podatkov, je bilo 57% vprašanih v fazi planiranja izgradnje, 7% jih še razvijalo potrebno bazo, 36% pa jih je bilo v fazi, ko so že zbirali potrebne podatke na način, kot ga zahteva regulativa.

Iz zgoraj omenjenega lahko potegnemo nekaj pomembnih ugotovitev :

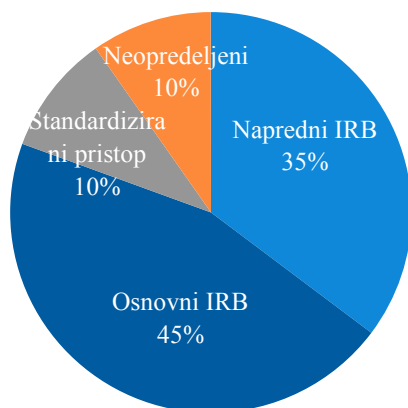
- Banke, ki se v času, ko je bila izvedena raziskava (konec leta 2003) še niso lotile načrtovanja v zvezi z Basel II dogovorom, so bile v zaostanku. Kasnejši začetek bi utegnil bančnim ustanovam preprečiti učinkovito spremljanje naprednih pristopov IRB zaradi daljših rokov načrtovanja in implementacije, kar banke prisili, da se odrečejo pričakovanim ugodnostim, ki jih prinaša naprednejše obvladovanje tveganj.
- S postavljanjem pooblastila za sprejemanje odločitev na previsoko raven v organizacijski strukturi lahko bančne ustanove same sebi povzročajo ozka grla in zamude. Zato bi morali v takšnih podjetjih razmisliti o delegiranju pooblastil za soglasja na takšno funkcionalno raven, ki bi bila bolj tesno povezana z obvladovanjem tveganja, kot je na primer položaj glavnega uslužbenca, ki je odgovoren za tveganje (Chief Risk Officer).
- Tudi v primeru, ko je banka morda že začela s posameznimi pripravljalnimi pobudami, bo integracija in koordinacija v obdobju implementacije postala težavnejša. Zato, ker bodo dejavnosti zelo verjetno zajele tako funkcije kot tudi geografska področja, bi banke morale vzpostaviti formalno metodo za koordiniranje celotne implementacije Basel II dogovora.
- Z nadaljnimi spremembami, ki jih pričakujejo od BCBS-a, morajo biti načrti za implementacijo prilagodljivi tako, da jih je po potrebi mogoče spreminjati. Banke bi morale tudi vnaprej zagotavljati ustrezna finančna sredstva za neprestana povišanja izdatkov za usklajevanje z Basel II dogovorom, ob upoštevanju dejstva, da bodo razkoraki

in potrebna vlaganja postali še očitnejši potem, ko bodo dokončane načrtovalne dejavnosti, in ko se bo začela implementacija.

3.2 IZBOR METODE IZRAČUNAVANJA KREDITNIH IN OPERATIVNIH TVEGANJ

Osemdeset odstotkov bank, ki so bile zajete v raziskavi načrtuje razvoj pristopa IRB obvladovanja kreditnega tveganja (Slika 10). Čeprav si samo 35 odstotkov bančnih ustanov v začetku prizadeva za uporabo naprednega izračunavanja kreditnih tveganj, se je 45 odstotkov bank odločilo za pristop Foundation IRB, medtem ko v celoti 62 odstotkov bank načrtuje kasnejšo uporabo napredne metode.

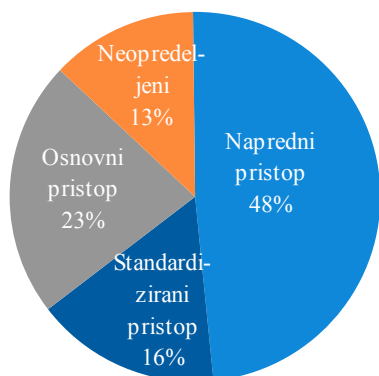
Slika 10: Za kakšen začetni pristop se bo odločila vaša banka pri ocenjevanju in pri obvladovanju kreditnega tveganja?



Vir: IBM Institute for Business Value, 2004.

Za obvladovanje operativnega tveganja skoraj polovica bank načrtuje implementacijo pristopa naprednih ukrepov (Advanced Measurement Approach- AMA) (Slika 11 na strani 24). Tako kot pri kreditnem tveganju bo veliko tistih, ki so v začetku implementirali standardizirani pristop, nazadnje prešlo na pristop naprednih ukrepov AMA.

Slika 11: Za kakšen začetni pristop se bo odločila vaša ustanova pri ocenjevanju in pri obvladovanju operativnega tveganja?



Vir: IBM Institute for Business Value, 2004.

Med tistimi bankami, ki jim je bilo dovoljeno izbirati njihove lastne metode izračunavanja, so se številne odločile za napredovanje v fazah – in s tem so ves čas izpopolnjevale svoje obvladovanje tveganja. V teh bankah so ugotovili, da v primeru, ko začnejo z implementacijo napredne metode ni več vrnitve na staro stanje, saj jim bi regulatorji preprečili, da bi se ponovno vrnili na manj zapleteno metodo izračunavanja, toda če so začele z osnovnim pristopom, bi lahko zmeraj napredovale, takrat ko bi dozorele njihove strategije obvladovanja tveganja. Vsekakor se je potrebno čimprej odločiti za izbrano metodo in kasneje o morebitnih naprednejših pristopih.

Le v majhnem številu bančnih ustanov, ki jih je zajela raziskava, so prepričani, da pristop IRB glede obvladovanja kreditnih tveganj prinaša kakršnokoli konkurenčno prednost. Večinoma so namreč bili prepričani, da je enostavno dovolj, če ostanejo enakovredni svojim kolegom. Zlasti v večjih bančnih ustanovah so skeptiki poudarjali, da večina njihovih kolegov že uporablja ekonomsko kapitalno metodologijo za določanje cen svojih ponudb. Tisti, ki so menili, da bi jim metoda IRB prinesla določene prednosti, so bili navdušeni nad obeti presežnega kapitala in nad finančnimi ugodnostmi standardizacije v okviru celotnega podjetja. Bančni strokovnjaki so bili bolj optimistični glede potencialnih prednosti, ki jih na področju obvladovanja operativnih tveganj prinašajo praktične rešitve, zasnovane na internih ukrepih.

Sedemdeset odstotkov vprašanih pa je menilo, da implementacija pristopa AMA lahko prinese določene primerjalne prednosti.

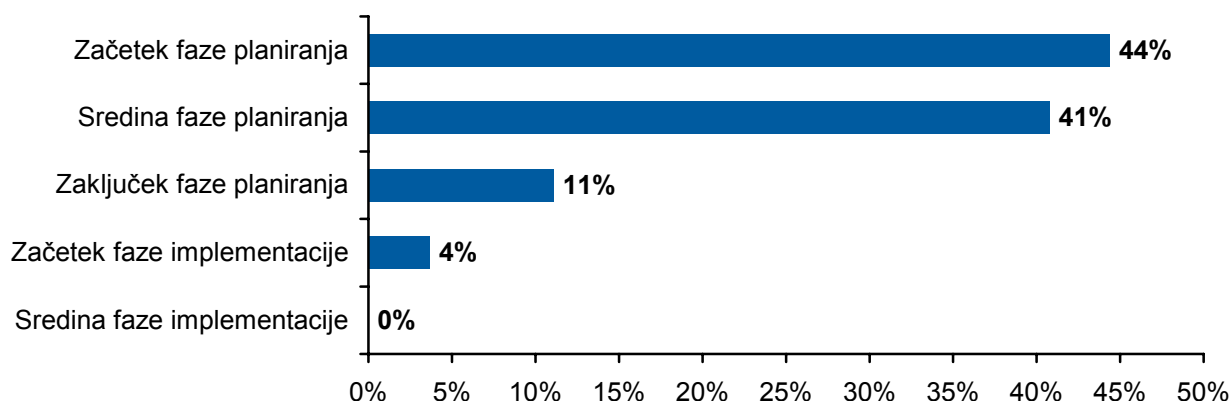
3.3 PRIPRAVE NA ZAHTEVE GLEDE NADZORA IN TRŽNEGA RAZKRITJA

Ni presenetljivo, da so banke bile skoraj enoglasne v svojem zavračanju obstoječih smernic za tržno razkritje tretjega stebra in so pri tem opozarjale na obsežnost potrebnega poročanja, obenem pa so dvomile v sposobnost investorjev, da bi razumeli zapletene posredovane podatke.

Nasprotno pa je večina bančnih ustanov manj zaskrbljena glede procesa nadzornega pregleda, ki bo pojasnjen v drugem stebru.

Zaradi samozadovoljstva nad drugim stebrom in zaradi pričakovanih sprememb v tretjem stebru, se je večina bank v zvezi z implementacijo zahtev nadzora in razkritja Basel II dogovora odločila za politiko čakanja in opazovanja. Kar šestindevetdeset odstotkov vprašanih je bilo še zmeraj v eni izmed faz načrtovanja za drugi steber (Slika 12), tisti, ki pa so poročali, da so v svojih pripravah prišli že dlje, niso uporabljali naprednih pristopov za obvladovanje kreditnih in operativnih tveganj.

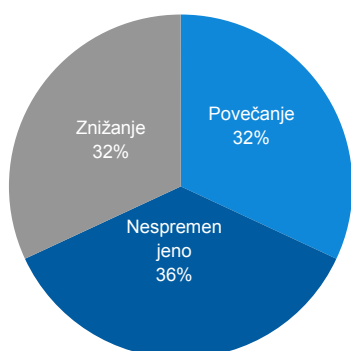
Slika 12: Kakšno je trenutno stanje vašega programa usklajevanja nadzornega pregleda?



Vir: IBM Institute for Business Value, 2004.

Glede vprašanja, kako bo izbor posamezne metode vplival na velikost potrebnih obveznih rezerv, je 32% bank mnenja, da bo uveljavitev osnovnih pristopov celo poslabšala njihov položaj v primerjavi s trenutno uveljavljenimi pristopi (Basel I), 36% je mnenja, da vpeljava osnovnih pristopov ne bo bistveno vplivala na spremembo, 32% pa jih meni, da jim bo Basel II prinesel znižanje potrebnih obveznih rezerv. Vsi pa se strinjajo, da bo izbor naprednejšega pristopa neposredno povezan z znižanjem potrebnih rezerv. Drugače povedano, bolj ko bo pristop napreden, nižja bo potrebna vrednost obveznih rezerv.

Slika 13: Pričakovanja glede velikosti potrebnih obveznih rezerv ob vpeljavitvi Basla II



Vir: IBM Institute for Business Value, 2004.

Uskladitev z Basel II dogovorom: prvi korak, ne končni cilj

Zato, ker bo Basel II dogovor korenito spremenil osnove praktičnih rešitev obvladovanja tveganj bančnih organizacij, projekti usklajevanja predstavljajo edinstveno priložnost za ponovno presojo celotnega pristopa organizacije do obvladovanja tveganja in za natančno načrtovanje dolgoročne vizije za to funkcijo. S strateško vizijo kot s svojim ciljem banke lahko opredelijo vrste potrebnih zmogljivosti, lahko ocenijo svoje sedanje zmogljivosti in določijo kritične razkorake. Čim se banke odločijo za svojo nadaljnjo usmeritev, lahko pripravijo ustrezen taktični načrt, ki ni samo usklajen z Basel II dogovorom, temveč jih tudi približa njihovem dolgoročnemu cilju glede obvladovanja tveganja. Realni problemi, med kakršne na primer sodijo omejitve proračunskih sredstev, zastareli sistemi, nezadostna strokovna usposobljenost in naraščajoče potrebe po usklajevanju, bodo brez dvoma v kratkem še dodatno zapletli načrtovanje. Toda prilagodljivo in realno načrtovanje, ki v posameznih fazah omogoči razvoj organizacije, bo absolutno potrebno zaradi natančnega opredeljevanja potrebnih virov – tako človeških kot tudi finančnih - in takšno načrtovanje bo predstavljalo tehtno poslovno utemeljitev, ki opravičuje naložbo.

Za konkretno določitev, kje so potrebne spremembe, morajo banke temeljito preučiti štiri ključna področja:

- *Organizacija in nadzor* – ko bančne ustanove presojajo svoj obstoječi model obvladovanja tveganja, lahko primerjajo njegove značilnosti z vodilnimi v skupini in na ta način poiščejo ter izberejo najprimernejše praktične rešitve in postopke za svoj model obvladovanja tveganj. To je lahko tudi primerna priložnost za podjetja, da razmislijo o združevanju različnih dejavnosti v zvezi z obvladovanjem tveganja, ki trenutno potekajo po vsem podjetju, v eno samo, integrirano in neodvisno funkcijo obvladovanja tveganja, ki obsega kreditna, tržna in operativna tveganja. Za pregled in preverjanje pristopa

obvladovanja tveganja in trajnega razporejanja finančnih sredstev v bančni ustanovi, morajo podjetja preučiti tudi možnost vzpostavitve interne revizijske funkcije, ki bi delovala neodvisno od funkcije obvladovanja tveganja. Interna revizija lahko zagotovi zgodnje indikacije potencialnih problemov pred predogledom zunanega revizorja.

- *Procesi* - Basel II vpliva na številne procese v skoraj vsaki operativni enoti, toda kljub temu je dodatni napor, ki je potreben za izvedbo celotnega pregleda vseh procesov za obvladovanje tveganj zanemarljiv in Basel II naj bi se izkazal za investicijo, ki se izplača. Primerjava obstoječih procesov s tistimi, ki jih podpira Basel II in z dolgoročno strategijo obvladovanja tveganj podjetja, bo tistim, ki sprejemajo odločitve pomagala pri načrtovanju in pri postopni implementaciji potrebnih sprememb. Svojim načrtom upravljanja sprememb bodo banke želele dodati še ustrezno izobraževanje in usposabljanje, kjer bodo svoje zaposlene seznanile z novimi procesi obvladovanja sprememb.
- *Poročanje* – ko podjetja pripravljajo podrobne načrte za spremembo svojih obstoječih zmogljivosti poročanja, morajo pri oblikovanju svojega novega sistema upoštevati tudi določeno stopnjo prilagodljivosti. Tudi na tem področju obstaja veliko različnih možnosti za standardizacijo in za usmerjanje praktičnih rešitev poročanja, ki se razlikujejo po posameznih geografskih področjih ali po različnih poslovnih enotah. Banke morajo biti pripravljene ne samo na to, da bodo dokumentirale in objavile svoje politike in postopke razkrivanja, kakršne zahteva Basel II dogovor, ampak morajo načrtovati tudi izobraževalni program, ki je namenjen investitorjem, in ki učinkovito sporoča razkritja v zvezi z obvladovanjem tveganj ter investitorjem pomaga, da se lažje prebijejo skozi te nove informacije, in da jih bolje razumejo.
- *Upravljanje podatkov* – Za podjetja, ki si prizadevajo za uveljavitev zahtevnejših metod obvladovanja tveganja, bo upravljanje podatkov pomenilo izjemno velik izziv in bo zato terjalo veliko pozornosti. Podjetja bodo morala skrbno pregledati svoj obstoječe zmogljivosti za zbiranje, za združevanje in za posredovanje podatkov, poleg tega pa bodo morala ugotoviti, kako lahko najboljše integrirajo svoje obstoječe sisteme in kako obenem zagotovijo takšne nadgradnje podatkovne infrastrukture, kakršne bodo potrebne za izpolnitev zahtev Basel II dogovora ter dolgoročnih strateških potreb. Oblikovanje nove podatkovne infrastrukture in spreminjanje obstoječih sistemov bo že samo po sebi predstavljalo obsežen integracijski projekt, ki pa mora biti usklajen tudi z načrti za spremembo celotne funkcije obvladovanja tveganja. Razvijanje in izpopolnjevanje modelov za izračunavanje tveganj, ki podpirajo nove interno zasnovane pristope, bo ključnega pomena za razporejanje kapitala na osnovi dejanske ravni tveganja, ki mu je izpostavljena bančna ustanova, vendar s seboj prinaša še en element tveganja: to je model izračunavanja.

Izpolnjevanje standardov Basel II dogovora in ciljev obvladovanja tveganj zahtevata obsežno koordinacijo po številnih projektih implementacije. Za tako obsežne spremembe, za strateško sprejemanje odločitev, za taktično načrtovanje s celotnim upravljanjem programov, je najprimernejša centralizirana funkcija na ravni podjetja. Podobno kot pri vsakem zahtevnejšem integracijskem projektu, bo skupina načrtovalcev morala pripraviti podroben načrt dela, v katerem bodo natančno določeni ključni mejniki, odgovornosti in soodvisnosti. Potem, ko bodo delovne naloge razdeljene med specifične projekte za posamezna področja poslovanja, bodo v bančnih ustanovah morali imenovati posebne namenske vire za dejavnosti implementacije in jim odvzeti vse druge obveznosti, ki bi jim utegnile jemati čas in pozornost.

4. UPORABA IBM METODE SAMOOCENITVE - Primer pripravljenosti Slovenske banke x

Za ocenitev pripravljenosti na Basel II dogovor so pri IBM-u v začetku leta 2004 izdelali metodo samoocentive, ki opredeljuje šest področij, po katerih lahko banka oceni, v kakšni meri je pripravljena na Basel II v primerjavi z vodilnimi bankami (vključenimi v raziskavo).

Če po številu točk banka doseže vodilne v skupini (banke, ki so bile zajete v anketi iz prejšnjega poglavja), je njeno vpeljevanje sistema za obvladovanje tveganja obetavno. Pri manjšem številu točk, pa je sicer še čas za načrtovanje odpravljanja kritičnih pomankljivosti, vendar bodo potrebne bolj intenzivne dejavnosti implementacije.

Skladnost pri vpeljavitvi standardov preverja banka po IBM-ovi metodi po naslednjih področjih:

- strategija in planiranje,
- organizacija in nadzor,
- poslovni procesi,
- podatki in analitika,
- poročanje,
- vodenje projekta.

Pri IBM Slovenija smo v drugi polovici leta 2004 (September 2004) po omenjeni metodi izvedli analizo tudi pri eni od slovenskih bank (zaradi zaupnosti podatkov jo bomo poimenovali »banka x«), ki je pokazala kje se banka trenutno nahaja glede na vodilne iz ankete.

Pri opisu posamezne faze si bomo tako najprej pogledali katere so potrebne aktivnosti, prednosti ter izzivi, ki spremljajo posamezno področje, v nadaljevanju pa za vsako področje posebej sledi še tabela za samoocentive, ki prikazuje uvrstitev banke x v primerjavi z vodilnimi bankami (vključenimi v raziskavo).

Za vsako od šestih področij lahko katerakoli banka oceni trenutno stanje. Povprečne ocene vseh podpodročij sestavljajo celotno oceno za posamezno področje, ki se jo označi na vertikalni številčnici. Tako se dobi trenutni položaj podjetja v primerjavi z ocenami napredka vodilnih bank, ki so sodelovale v raziskavi. Vsako podpodročje ima oceno od 1 (nizko) do 5 (visoko).

Seštevek pokaže položaj napredka pri implementiranju Basel II v posamezni banki.

Slika 14: Model šestih področij, s katerimi merimo napredek pri vpeljevanju Basla II (od faze planiranja do faze vodenja)



Vir: IBM Institute for Business Value, 2004.

4.1 Področje STRATEGIJA IN PLANIRANJE

Začetna faza projekta zajema definicijo vizije in ciljev funkcije upravljanja s tveganji v banki.

Potrebne akcije za področje: Strategija in planiranje

1. Izdelava poslovnega načrta:

Izdelati je potrebno podroben poslovni načrt, orisati cilje za Basel II, dolgoročne cilje za obvladovanje tveganj ter ekonomsko upravičiti izbrane pristope. S poslovnim načrtom se med drugim definira tudi potrebe po finančnih sredstvih, analizira pričakovane stroške na eni in koristi na drugi strani. Analiza pričakovanih koristi pa predstavlja izziv, upoštevajoč neopredmetenost koristi, ki so povezane z Baslom II.

2. Analiza možnosti:

Izdela se »Gap« analiza za izdelavo prioritet. Basel II lahko banke uporabijo kot gonilno silo za oceno obstoječih zmožnosti celotne funkcije za upravljanje s tveganji v banki. Pri tem pa morajo banke izdelati dolgoročno vizijo za upravljanje s tveganji, da bi v celoti definirale niz možnosti z namenom doseganja cilja.

3. Izdelava taktičnega načrta:

Izdelati je potrebno taktični načrt in sicer po posameznih stebrih. Načrtovalci in izvajalci Basla II bodo imeli podroben načrt, s katerim bodo lahko spremljali napredovanje pri vpeljevanju skladnosti v prihodnosti.

4. Opredelitev potrebnih virov:

Opredeliti je potrebno vire, kot so človeški kadri, finančni viri.... Preveriti obstoječa notranja znanja ter izkušnje z namenom ugotoviti potrebo po zunanjih virih.

Novi viri so lahko vključeni v Basel II proračun, kot tudi izobraževanja za obstoječe kadre. Banke morajo izdelati dolgoročno vizijo za upravljanje s tveganji, da bi v celoti definirale niz možnosti z namenom doseganja cilja.

5. Razumevanje implikacije Basla II:

Razumeti je potrebno vpliv sprememb na poslovanje in integrirati načrt neprekinjenega delovanja v strateški načrt. Pripravljen načrt neprekinjenega delovanja omogoča hitre akcije in razumevanje zagotovitve sredstev, potrebnih za takšne akcije.

Tabela 2: Samoocenitev za fazo: Strategija in planiranje

Strategija in planiranje	PODROČJE OCENJEVANJA			Visoko (5 točk)	Položaj vodilnih v panogi	
	Nizko (1 točka)	Srednje (3 točke)	Banka x			
Izdelan poslovni načrt:	Brez	Delno izdelan; ni analize stroškov	Podrobno izdelan primer; vključujoč analizo stroškov	3	2	
Pristop merjenja kreditnih tveganj:	Ni določen	Planiranje skoraj zaključeno; sprejetje sporazuma v teku	Načrtovanje zaključeno; začetek izvajanja	5	3	
Pristop merjenja operativnih tveganj:	Ni določen	Planiranje skoraj zaključeno; sprejetje sporazuma v teku	Načrtovanje zaključeno; začetek izvajanja	5	2	
Pristop k regulativnemu nadzoru:	Ni določen	Planiranje skoraj zaključeno; sprejetje sporazuma v teku	Načrtovanje zaključeno; začetek izvajanja	2	1	
Pristop k tržni disciplini:	Ni določen	Planiranje skoraj zaključeno; sprejetje sporazuma v teku	Načrtovanje zaključeno; začetek izvajanja	2	1	

Ocena vodilnih: 3,4

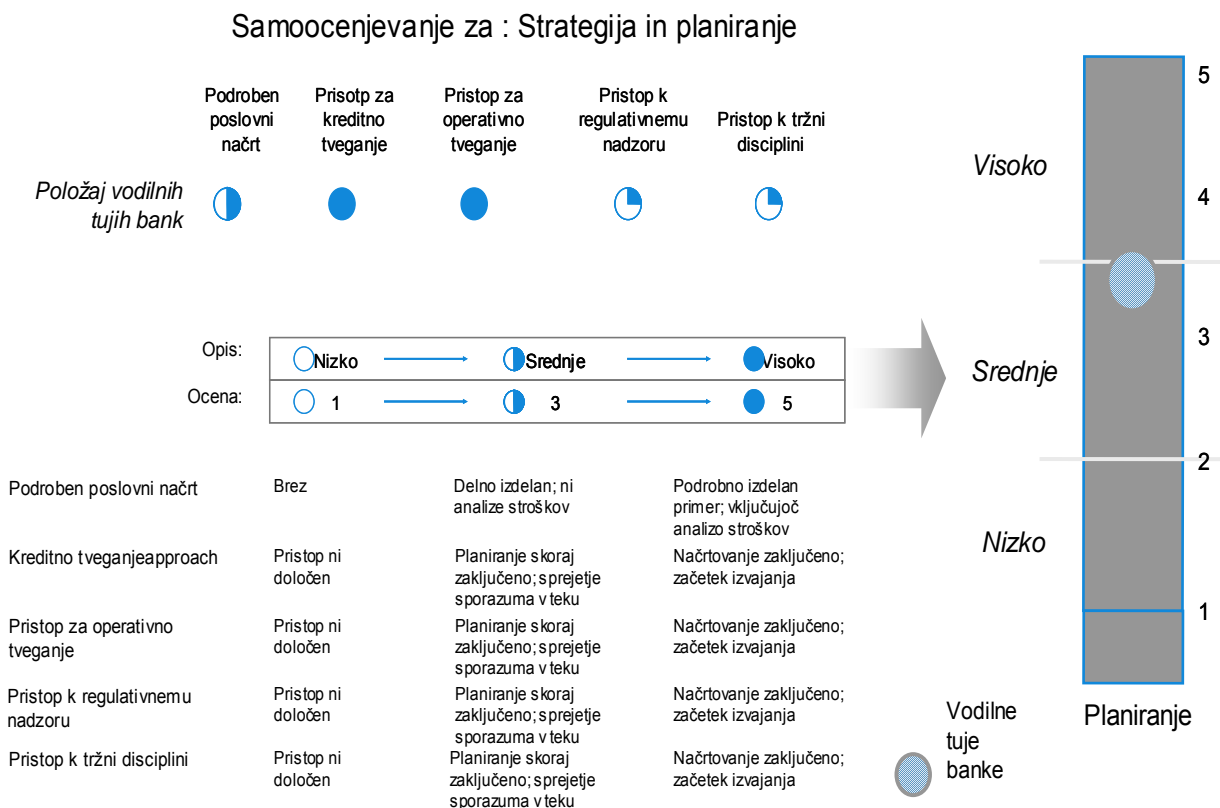
Ocena »banka x«: 1.8

Vir: Lastni prikaz.

Vodilne banke so zaključile fazo planiranja in so v fazi implementacije, medtem ko so pri slovenski banki začeli s pripravo izdelave poslovnega načrta in so v fazi planiranja za pristope merjenja operativnih in kreditnih tveganj. Pristop k regulativnemu nadzoru ter tržni disciplini v času analize še ni bil določen. Ocena 1.8 nakazuje, da banko x čaka še veliko aktivnosti.

V nadaljevanju (Slika 15 na strani 32) pa je kot primer shematsko prikazana samoocenitev za fazo Strategija in planiranje.

Slika 15: Shematični prikaz primera samoocenitve vodilnih za fazo: Strategija in planiranje



Vir: IBM Institute for Business Value, 2004.

4.2 Področje ORGANIZACIJA IN NADZOR

V tej fazi morajo banke implementirati operativni model, da bi zadostile Basel II standardom ter omogočile učinkovito obvladovanje tveganj.

Potrebne akcije za področje: Organizacija in nadzor

1. Ocena obstoječega modela:

Banka mora oceniti obstoječi model za upravljanje s tveganji, ter ga primerjati in dopolniti z izkušnjami najboljših v panogi. Za dopolnitev obstoječega modela se morajo pridobiti informacije od vseh poslovnih enot, kar lahko pomeni dodaten izziv.

2. Konsolidacija obvladovanja tveganj:

Potrebno je konsolidirati aktivnosti s področja kreditnega, tržnega in operativnega tveganja v integrirano funkcijo za obvladovanje tveganja. Če ni zagotovljen centraliziran pregled nad celotnim obvladovanjem tveganj, bo potrebna večja reorganizacija funkcije za upravljanje s tveganji.

3. Pooblastiti neodvisen revizijski team:

Team je potreben za samostojno ocenjevanje institucionalnega upravljanja s tveganji in izračunavanje alokacij kapitala. Notranje ocenjevanje, neodvisno od funkcije za upravljanje s tveganji, zagotavlja v banki prve testne rezultate pred pregledom regulatorja. Notranji kadri bodo morali biti prerazporejeni iz obstoječih projektov in biti izšolani za kompletno notranje ocenjevanje.

Tabela 3: Samoocenitev za fazo: Organizacija in nadzor

Organizacija in Nadzor	PODROČJE OCENJEVA			Položaj vodilnih	
	NJA	Nizko (1 točka)	Srednje (3 točke)	Visoko (5 točk)	v panogi Banka x
Stopnja integracije:	Ločene dejavnosti na področju upravljanja z tveganji	Operativna tveganja ločena od osnovnih kreditnih in težnih tveganj	Popolna integracija funkcije upravljanja s tveganji	5	4
Neodvisnost funkcije tveganja:	Upravljanje na nivoju osnovne dejavnosti	Omejena neodvisnost od osnovne dejavnosti	Centralizirano; neodvisno od osnovne dejavnosti	5	4
Stopnja vpliva:	Samo izsledki poročil	Dajanje priporočil; ni možnosti uveljavitve	Uveljavitev	3	3
Preverjanje skladnosti z Baslom II:	Brez planov za notranje preverjanje	Pod pristojnostjo skupine za tveganja	Neodvisni interni nadzorniki za ugotavljanje skladnosti	3	3

Ocena vodilnih: 4

Ocena »banka x«: 3.5

Vir: Lastni prikaz.

Optimalen model organizacije in nadzora pripomore k integriranemu in neodvisnemu obvladovni funkcije tveganja.

Vodilne banke so v času raziskave že v celoti zagotovile integracijo funkcije upravljanja s tveganji, ki je tudi centralizirana in neodvisna od osnovne dejavnosti. Glede stopnje vpliva pa so bili še vedno v fazi dajanja priporočil pod pristojnostjo interne skupine odgovorne za tveganja.

Slovenska banka na tem področju (s povprečno oceno 3.5) ne zaostaja veliko za vodilnimi v skupini. Niso sicer še zagotovili popolne integracije funkcije upravljanja s tveganji ter popolne neodvisnosti od osnovne dejavnosti, vendar so na dobri poti k zagotovitvi.

4.3 Področje POSLOVNI PROCESI

Basel II je priložnost za oceno in strukturiranje procesov za upravljanje s tveganji.

Potrebne akcije za področje: Poslovni procesi

1. Ocena trenutnih procesov za upravljanje s tveganji:

Ocena kreditnega, tržnega, operativnega tveganja, poročanja. Banke lahko uporabijo Basel II kot dodatno spodbudo za ocenjevanje obsoječih zmožnosti celotne funkcije za upravljanje s tveganji. Seveda to zahteva dodatna finančna sredstva ter potreben čas, vendar naj bi bile koristi večje od stroškov.

2. Načrtovanje procesov po novih zahtevah in standardih:

Potrebna je primerjava obstoječih procesov z zahtevami Basla II ter po potrebi njihova prilagoditev. Banke bodo določile le tiste procese, ki jih je potrebno spremeniti. V nekaterih primerih bo potrebno precejšnje prilagajanje in strukturiranje.

3. Izvajanje notranjega izobraževanja:

Namen notranjih izobraževalnih tečajev je seznanjenje zaposlenih z novo postavljeno funkcijo za upravljanje s tveganji. Korak je potreben, da bodo zaposleni, ki se ukvarjajo s kreditnim, tržnim in operativnim tveganjem, hitreje obvladali nove izboljšave procesov.

Tabela 4: Samoocenitev za fazo: Poslovni procesi

Poslovni procesi	PODROČJE OCENJEVANJA				Položaj vodilnih v panogi	
	Nizko (1 točka)	Srednje (3 točke)	Visoko (5 točk)		Banka x	
Ocena procesa za upravljanja s tveganji	Ni vpeljeno	Proces v pripravi	Proces opravljen; ugotovljene izboljšave	4	3	
Interno izobraževanje o procesih	Ni v uporabi	V dogajanju	Razvito in implementirano	2	2	
Interna uzakonitev procesov	Brez planov o postavitvi	Planiranje na poti	Implementirano	3	3	

Ocena vodilnih: 3

Ocena »banka x«: 2.7

Vir: Lastni prikaz.

Banke naj bi uporabljale skladost s priporočili za Basel II za popoln pregled in oceno procesov upravljanja s tveganji. Pri vzpostavitvi procesov upravljanja s tveganji je bila banka x le malenkostno v zaostanku glede na vodilne banke. Proces za upravljanje s tveganji je že v pripravi, interno izobraževanje o procesih je v dogajanju ter interna uzakonitev procesov v fazi planiranja.

4.4 Področje PODATKI IN ANALITIKA

Področje upravljanja s podatki predstavlja enega največjih izzivov Basel II sporazuma, zato mu je potrebo posvetiti posebno pozornost.

Potrebne akcije za področje: Podatki in analitika

1. Definiranje potrebne arhitekture:

Potrebna je opredelitev in razvoj sistemskih in podatkovnih potreb skozi celotno organizacijo. Ekipe lahko zbere povratne informacije skozi celotno organizacijo in tako razvije in izbere najbolj primerno arhitekturo.

2. Oblikovanje sistemske arhitekture:

Ustvariti je potrebno tehnično in podatkovno infrastrukturo, ki bo ustrezala Basel II smernicam ter širšim ciljem. Banke lahko uporabijo skladnost z Basel II standardi za ponovno opredelitev sistema podatkovnih rizikov ter sedanjih pomankljivosti. Res pa je, da lahko spreminjanje arhitekture podatkovne infrastrukture ter obstoječih sistemov pripelje do kompleksnega integracijskega projekta.

3. Ocena podatkovnih zmogljivosti:

Potrebno je ovrednotenje trenutnih zmožnosti zbiranja, pridobivanja ter združevanja pomanjkljivih podatkov. Planerji bodo imeli prednostni plan potrebnih akcij za naslavljanje podatkovnih zahtev. »Gap« analiza mora biti vodena na najvišjem nivoju za zagotovitev celovite ocenitve trenutnega stanja organizacijske infrastrukture.

4. Ugotovitev optimalnega pristopa:

Potrebno je izdelati plan prihodnjih poti integracije obstoječega sistema. Organizacija se lahko pomakne naprej s planom, ki skrbno upošteva trenutne zmožnosti skupaj s prihodnjimi cilji. Banke morajo izdelati poslovni načrt, ki opravičuje investicijo, potrebno za podporo tej pobudi.

5. Razvoj internih modelov:

Razvoj in prečiščenje internih modelov za izvedbo internih izračunov (e.g., PD, EAD, LGD) za podporo IRB pristopa. Banka bo razvila prilagojen model, ki bo dovoljeval alociranje kapitala glede na dejansko raven rizikov katerim je izpostavljena. Razvoj, implementacija in vzdrževanje modela pa po drugi strani lahko pomeni dodaten riziko - riziko modela - za organizacijo.

Tabela 5: Samoocenitev za fazo: Podatki in analitika

Podatki in analitika	PODROČJE OCENJEVANJA			Položaj vodilnih v panogi Banka x	
	Nizko (1 točka)	Srednje (3 točke)	Visoko (5 točk)		
Interna baza podatkov o izgubah kreditnih tveganj	Ni napredka	Načrtovanje zaključeno	Dokončno uvedeno	4	2
Interna baza podatkov o izgubah operativnih tveganj	Ni napredka	Načrtovanje zaključeno	Dokončno uvedeno	4	2
Konsolidacija podatkov	Ločeno po poslovnih oddelkih	Nekateri podatki združeni v podatkovno skladišče	Konsolidirana baza upravljanja z tveganji	3	2
Interne analitične zmožnosti določanja kreditnih tveganj	Minimalno	Izračunavanje verjetnosti	Popoln izračun podatkovnih napak	5	2
Interne analitične zmožnosti določanja operativnih tveganj	Minimalno	Izračunavanje verjetnosti	Popoln izračun podatkovnih napak	4	2

Ocena vodilnih: 4

Ocena »banka x«: 2

Vir: Lastni prikaz.

Popolna konsolidacija vseh podatkov o napakah bo ena kompleksnejših nalog pri zagotovitvi skladnosti s sporazumom. Medtem, ko so se vodilni v skupini tega področja lotili, lahko rečemo pravočasno in imajo v večini zaključeno fazo načrtovanja, so pri banki x še v začetni fazi. Konsolidacija podatkov obstaja le po ločenih poslovnih oddelkih. Interna baza podatkov za spremljanje kreditnih in operativnih rizikov še ni vzpostavljena.

4.5 Področje POROČANJE

Banke bodo morale vpeljati določene postopke za avtomatizacijo poročevalske funkcije.

Potrebne akcije za področje: Poročanje

1. Ocenitev sposobnosti poročanja:

Potreben je pregled trenutnega stanja načinov poročanja ter procesov podjetja. S tem bo ekipa razumela pomanjkanje obstoječe infrastrukture in indentificirala področja, ki potrebujejo avtomatizacijo procesov.

2. Razvoj delovnega plana:

Potrebna je izgradnja taktičnega plana za naslavljanje vrzeli in začetek procesa avtomatizacije poročevalske funkcije. S tem bodo planerji razumeli celoten namen projekta, vključujoč poslovne zahteve ter zahteve informacijske tehnologije. Banke morajo izdelati fleksibilen delovni plan, ki bo dovoljeval verjetne spremembe v zahtevah poročanja dokončnega sporazuma.

3. Zbrati zakonske predpise politike razkritja:

Potrebno je spremljanje, dokumentiranje in objava skrajnega roka za urejenost organizacije po zahtevah baselskega sporazuma. Politika razkritja v podjetju ter procedure bodo urejeno dokumentirane za potrebe regulativnega pregleda ter uporabo investitorjem.

Tabela 6: Samoocenitev za fazo: Poročanje

Poročanje	PODROČJE OCENJEVANJA			Položaj vodilnih v panogi		
	Nizko (1 točka)	Srednje (3 točke)	Visoko (5 točk)	Banka x		
Avtomatizacija	Generirano ročno	Nekatera poročila o tveganju avtomatizirana	Zaključena avtomatizacija poročanja o tveganjih	5	3	
Formalna pravila poročanja o tveganjih	Stanje tveganj ni razkrito	Stanje tveganj razkrito skozi tržna poročila	Pravila razkritja so Basel II skladna	4	3	
Arhitektura poročanja	Decentraliz.	Delna centralizacija poročanja po poslovnih procesih	Centralizirano poročanje	5	3	

Ocena vodilnih: 4.7

Ocena »banka x«: 3

Vir: Lastni prikaz.

Vodilni v panogi imajo že izvedeno avtomatizacijo poročanja, prav tako je poročanje v celoti centralizirano. Pravila razkritja so skoraj v celoti Basel II skladna. Banka x je tudi na področju poročanja prikazala zavidljivo stopnjo, saj so imeli v času testiranja že avtomatizirana nekatera poročila o tveganjih ter centralizirana nekatera področja po posameznih poslovnih procesih.

4.6 Področje VODENJE PROJEKTA

Učinkovito vodenje projekta je tako kot na vseh drugih področjih ključnega pomena pri implementaciji Basel II standardov.

Potrebne akcije za področje: Vodenje projekta

1. Določitev ekipe za planiranje:

Določiti je potrebno visoko strokovno ekipo s strateškimi ter taktičnimi odgovornostmi za izvedbo planiranja. Ekipo za planiranje bo prevzela polno odgovornost za razvoj in izvedbo vseh planov povezanih z Basel II dogovorom. Ovire z resursi lahko povzročijo, da se banke ne bodo posvetile samo Basel II dogovoru.

2. Identificirati ekipo za implementacijo:

Imenovati je potrebno LOB (line of business) implementacijsko ekipo, ki bo odgovorna za izvedbo programa vseh enot v banki. Resursi za implementacijo naj bi bili v popolnosti dodeljeni Basel II izvedbi.

3. Razvoj delovnega plana:

Izdelava razumljivega plana vključujoč opis odgovornosti, odvisnosti. Ta obširen delovni plan bo vseboval vse podrobnosti okoli celotnega planiranja ter implementacije projekta.

Ekipo za planiranje bo morala dedikirati vsaj en vir za aktivno upravljanje delovnega plana v vsakodnevnih akcijah.

Tabela 7: Samoocenitev za fazo: Upravljanje s programom

Upravljanje s programom	PODROČJE OCENJEVANJA				Položaj vodilnih v panogi Banka x	
	Nizko (1 točka)	Srednje (3 točke)	Visoko (5 točk)			
Imenovanje skupine za planiranje	še neimenovana	Imenovan vodja vendar brez ekipe	Resursi dodeljeni izključno za potrebe Basel II dogovora	4	4	
Imenovanje implementacijske ekipe	še neimenovana	Imenovan vodja vendar brez ekipe	Resursi dodeljeni izključno za potrebe Basel II dogovora	3	3	
Podroben delovni plan	še nerazvito	Pripravljeno ogrodje, čakajoč na zaključni sporazum	Zaključeno	3	2	

Ocena vodilnih: 3,3

Ocena »banka x«: 3

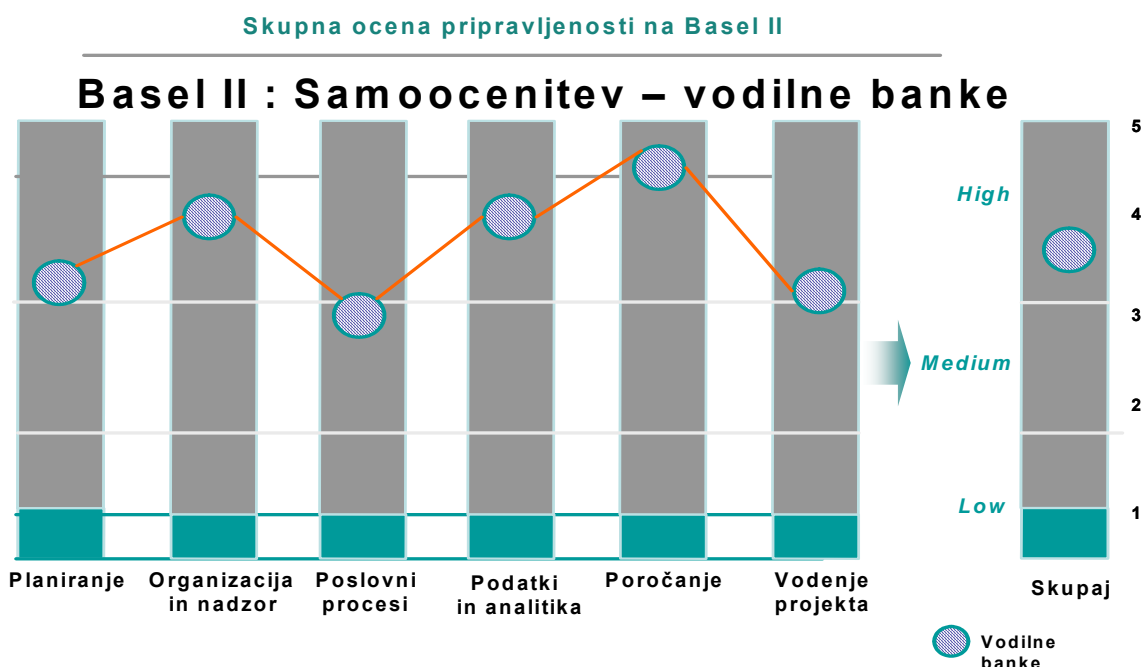
Vir: Lastni prikaz.

Banka x je imela v času raziskave že imenovano skupino za planiranje, katere člani pa so imeli poleg omenjene zadolžitve tudi druge naloge v banki. Tudi za potrebe implementacije je

že imenovan vodja, vendar za enkrat brez konkretne ekipe. Za podrobni delovni plan se je pripravljalo ogrodje.

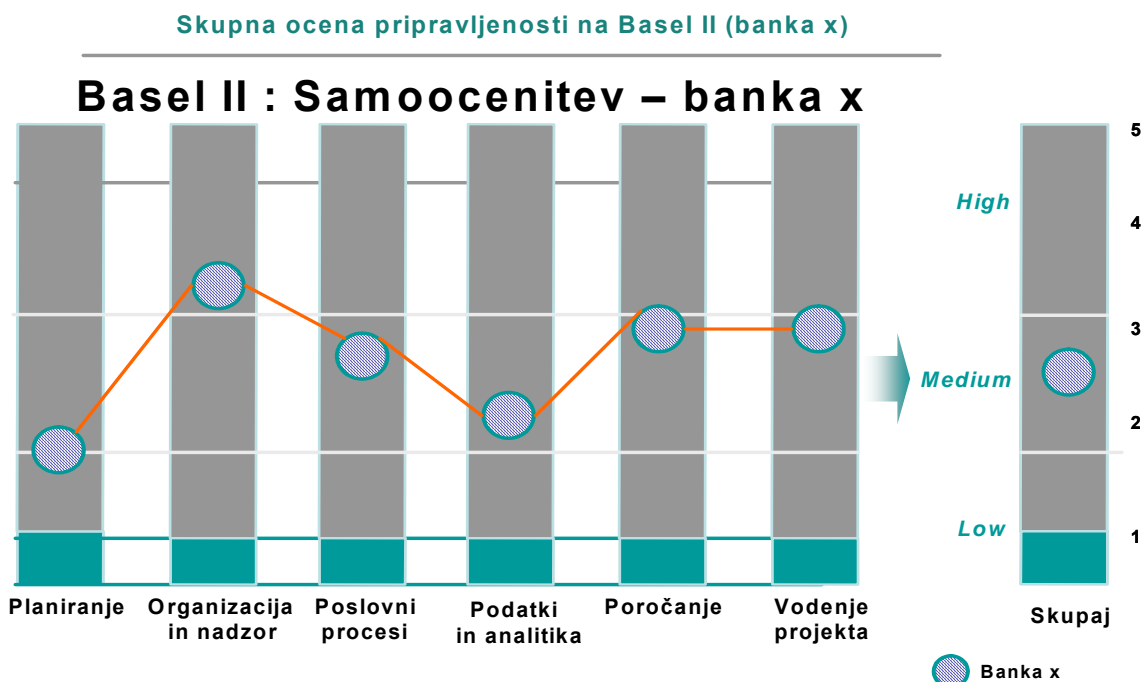
Na sliki 16 (ter Sliki 17 na naslednji strani) je za vodilne banke in banko x shematski prikaz ocene vseh šestih področij ter skupna ocena. Za vodilne banke je skupna povprečna ocena 3.7, za banko x pa 2.7. Iz tega lahko zaključimo, da se v banki x zavedajo pomembnosti prihajajočega sporazuma ter da so se aktivno lotili aktivnosti, ki so z njim povezane. Razumljivo pa je, da so se vsega skupaj lotili nekoliko kasneje kot vodilne banke v svetu (temu primerna je tudi razlika med ocenama) saj smo bili v prvih letih vključeni bolj kot država opazovalka.

Slika 16: Pregled vseh področij določa skupno oceno za pripravljenost zahtev na Basel II (skupna ocena vodilnih v skupini)



Vir: IBM Institute for Business Value, 2004.

Slika 17: Skupna ocena (banka x).



Vir: IBM Institute for Business Value, 2004.

5. KAKO JE BASEL II LAHKO OSNOVA ZA ZAGOTAVLJANJE ŠIRŠIH POSLOVNIH KORISTI

5.1 PRILOŽNOST ZA DOSEGANJE POSLOVNIH KORISTI

Večina organizacij si bo morala prizadevati za to, da bo storila več kot le »poročala številke« regulatorjem in si bo morala prizadevati tudi, da bo od implementacije Basel II dogovora imela več koristi. Potencialno je namreč možno od implementacije Basel II dogovora iztržiti še veliko več kot le golo uskladitev, toda raven realizacije širših koristi je odvisna od pristopa, ki ga je posamezna organizacija pripravljena sprejeti in od ciljev, ki jih ima v zvezi s svojim programom za Basel II.

Program za Basel II, ki ga sprejme določena organizacija, bo moral zajeti večino področij organizacije in potencialno se bo dotaknil tudi številnih drugih programov. Za številne organizacije predstavlja največjo spremembo program, ki zahteva pomembne naložbe kapitala in virov, samo zato, da bi dosegli regulatorsko uskladitev. Ne glede na izbrani pristop, bo Basel II verjetno predstavljal bistveni vložek v proces in v sisteme, vendar obstaja še precejšnje število potencialnih širših pridobitev za vse tiste organizacije, ki so se lotile implementacije Basel II:

- Najbolj očitna pridobitev so vsekakor zmanjšane zahteve po kapitalu, ki pa jih je možno doseči ne samo v okviru kalkulacij Stebra I, ampak tudi v okviru Stebra II, z dokazovanjem večje trdnosti obvladovanja tveganja in upravljanja s kapitalom kot ga želi doseči Basel II.
- Priložnost za usklajevanje upravljanja interne zmogljivosti z regulatorskim upravljanjem, z zagotavljanjem jasnejše strateške usmeritve in z izboljšanim sprejemanjem odločitev.
- Potencialno zmanjšanje stroškov s pomočjo organizacijskega prerazporejanja kot tudi povečanje učinkovitosti procesa in sistema med finančnimi funkcijami.
- Basel II pokriva veliko širše področje kot so le zahteve po kapitalu in razkrivanje regulatorjem ter vpliv na vse sisteme obvladovanja tveganja. Na Basel II lahko gledamo kot na strateški razvoj splošne sposobnosti za obvladovanje tveganja v okviru celotne organizacije. Stebra I in II močno usmerjata organizacije v potrebo, da integrirajo Basel II v svoje lastne sisteme in procese obvladovanja tveganja, kar lahko delno dosega tudi z drugimi dejavnostmi obvladovanja tveganj.
- Priložnost za doseganje postopne spremembe v zmogljivosti organizacije glede obvladovanja informacij s pomočjo izboljšanja kakovosti podatkov in njihove uporabe. Kontrole podatkov, ki zagotavljajo razpoložljivost, konsistentnost in integriteto kot del splošne integracije sistemov so bistvenega pomena.
- Vpliv na vlaganje v druge pobude, kot so na primer Mednarodni računovodski standardi (International Accounting Standards – IAS).

5.2 PRISTOP K PROGRAMU BASEL II DOGOVORA

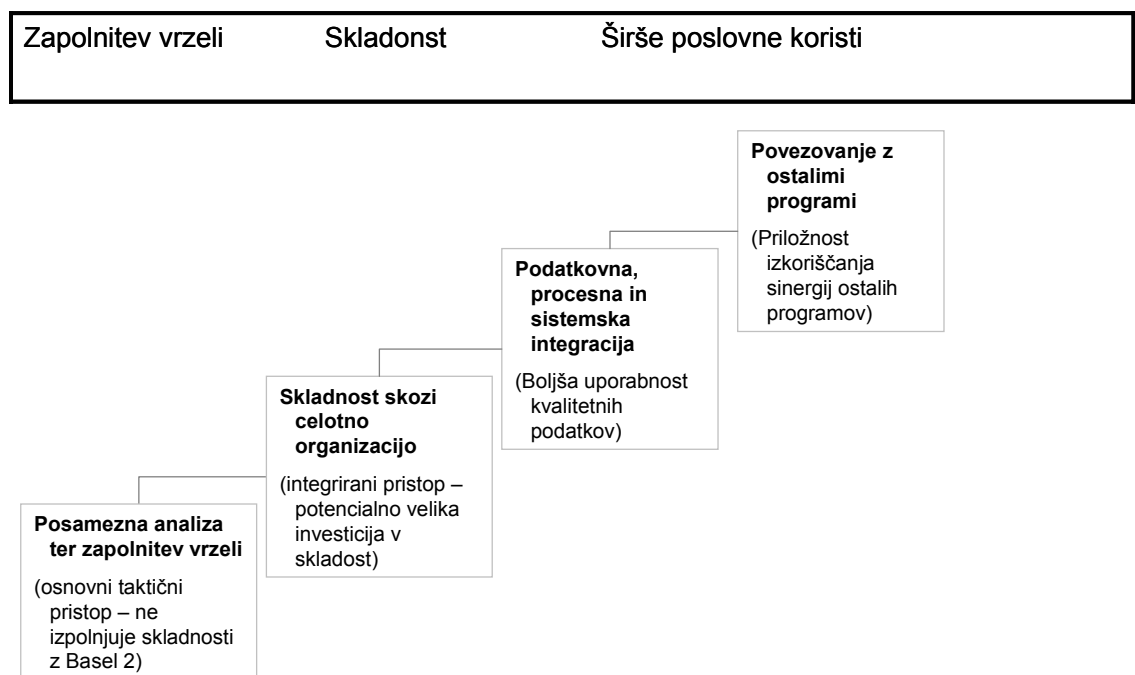
Banke, ki se odločajo za sprejem rešitve Basel II, morajo skrbno preučiti vrsto programa, s pomočjo katerega nameravajo doseči uskladitev in potencialne širše koristi. Namen spodnjega diagrama (Slika 18 na strani 42) je ponazoritev nekaterih različnih pristopov, ki so odprti za organizacije in ukrepov za zagotavljanje morebitnih širših koristi, ki jih prinaša implementacija Basel II dogovora.

Omenjeni diagram pokaže, da morajo organizacije uporabiti bolj strateški pristop k svojemu programu za Basel II, s pomočjo katerega si lahko prizadevajo za doseganje večjih koristi. Najosnovnejši »taktični pristop« je predstavljen na spodnji levi strani diagrama, kjer je prikazana najmanjša naložba, ki zapolni primankljaje v poslovnih enotah.

Kot smo že omenili v tem dokumentu, ta pristop sicer utegne biti na prvi pogled finančno privlačen, vendar ima kljub vsemu vendarle celo vrsto potencialnih pasti, od katerih ena, ne ravno najmanj pomembna, vključuje tveganje, da ne bi dosegli nadzorne uskladitve. V širšem kontekstu Stebrov I in II nadzornike vzpodbujajo, da pregledujejo trdnost in primernost sistemov ter procesov v okviru celotne organizacije.

Če se pomikamo od spodnjega levega kota proti desnemu zgornjemu kotu diagrama, ugotovimo, da izbrani pristop postaja obsežnejši, in da je obenem konsistenten v okviru celotne organizacije, z namenom, da zagotovi, da niso izpolnjene samo regulatorne zahteve, ampak da so dosežene tudi določene poslovne koristi.

Slika 18: Različni pristopi do Basel II dogovora



Vir : IBM Business Consulting Services, 2005.

Organizacija mora razvijati poslovno utemeljevanje (business case) za implementacijo Basel II dogovora, z vrsto ključnih poslovnih gonilnikov, kot z utemeljitvijo za zahtevane naložbe. Na implementacijo Basel II dogovora moramo gledati kot na priložnost za pregled notranjih procesov na integrirani način, z namenom boljše uporabe internih in eksternih podatkov. Če je edini gonilnik usklajevanje z nadzorniškimi okvirom, skoraj na vsako raven naložb lahko gledamo kot na previsoko, v primerjavi s poslovnimi prednostmi, ki jih prinaša. Organizacija, ki veliko vlaga v integracijo podatkov, bi morala še posebej poudarjati to svoje stališče in si prizadevati za to, da bi pridobila še širše prednosti iz takšnega programa sprememb. Na doseganje regulatornih zahtev je potrebno gledati predvsem kot na začetno izhodiščno točko, nikakor pa ne kot na končni cilj. Potrebno je upoštevati številna področja, ki predstavljajo potencialne vire poslovnih koristi, ki jih lahko povežemo z implementacijo rešitve Basel II.

5.3 INTEGRACIJA PODATKOV, PROCESA IN SISTEMOV

Kot smo že ugotovili, se bodo pri marsikateri organizaciji tisti podatki, ki so potrebni za Basel II dogovor, shranjeni v velikem številu različnih virov, različnih formatov in na različnih ravneh granularnosti. To dejstvo predstavlja največji izziv za usklajevanje z Basel II dogovorom, zato ker obstaja pomembna konsistenca med kakovostjo podatkov in med zadevami v zvezi z integracijo sistemov, ki jih to predstavlja. Toda zato, ker organizacije morajo premagati te izzive glede uskladitve z Basel II dogovorom in ustrezno investirati v infrastrukturo sistemov in podatkov, ter v procese, ki jim to omogočajo, na ta pristop lahko gledamo tudi kot na priložnost za preučevanje drugih področij, ki jim lahko prinaša poslovne koristi.

- **Zagotavljanje dodatnih podatkov za izboljšanje informacij o obvladovanju tveganj (Risk Management Information - RMI):** utegne prinesiti precejšnjo korist, če poskrbimo za to, da program Basel II zagotovi ustrezne podatke za informacije o obvladovanju tveganj. To lahko dosežemo na sorazmerno stroškovno učinkovit način, zato ker bo veliko osrednjih podatkov potrebno tako ali tako usmeriti v osnovno usklajevanje z Basel II dogovorom.
- **Zagotavljanje dodatnih podatkov za izboljšanje drugih področij informacij o obvladovanju tveganj, na primer informacij o strankah:** rešitev Basel II lahko zagotavlja pomembne podatke med drugim tudi za sistem upravljanje odnosov s strankami (Customer Relationships Management - CRM). Eden izmed primerov je profiliranje kreditov, ki bi lahko postalo primeren parameter za segmentacijo strank. Zgodovina ocenjevanja bo vzpostavljena za vsako stranko v skladu z zahtevami Basel II dogovora in povezava tovrstnih podatkov s sistemom CRM se lahko izkaže kot zelo dragocena. Posledica takšnega pristopa bi bila, da bi se obvladovanje tveganj preselilo v upravo, takrat ko prihaja do sprejemanja odločitev glede strank.
- **Uporaba trdne in konsistentne integracijske arhitekture za druga področja oziroma za druge aplikacije:** integracijsko arhitekturo bi lahko oblikovali na takšen način, da bi jo prilagodili za uporabo tudi za druge aplikacije (na primer za obdelavo finančnih transakcij) in za druga področja poslovanja, na primer za razvoj na enem področju poslovanja ter za uporabo v okviru celotne organizacije. Tak pristop organizaciji privarčuje čas, denar in prizadevanja, medtem ko organizacija zadrži koristi in prednosti od konsistentnega obdelovanja podatkov ter kontrolo v okviru mnogovrstnih lokacij.
- **Skupne definicije oziroma kodiranje:** poročanje o tveganju na ravni skupine je možno poenostaviti s pomočjo centralnega vzdrževanja skupnih definicij podatkov za takšne elemente kot so kode strank in kode izdelkov, kreditne datoteke, poročstva za najeta posojila in podobno. Izračunavanje tveganja in poročanje o tveganju v okviru celotne

skupine bo potrebovalo določeno raven konsolidacije. Zagotavljanje konsistence in pravilnosti konsolidiranih podatkov v okviru različnih struktur kodiranja se na dolgi rok lahko izkaže kot težavno in neučinkovito opravilo.

6. SKLEP

Zgoraj smo pregledali vplive na sisteme in na podatke, ki bi se pojavili v finančnih organizacijah v času njihovega implementiranja regulatornega okvira novega Basel II dogovora. Organizacije se bodo srečevale z velikim številom izzivov v naslednjih nekaj letih pred datumom implementacije, vendar po drugi strani k sreči obstaja tudi cela vrsta potencialnih priložnosti, ki jih organizacije lahko izkoristijo po implementaciji rešitve Basel II. Najpomembnejši zaključki, ki jih lahko dobimo na osnovi tega, so naslednji:

- Implementacija rešitve Basel II bo zelo kompleksna zadeva in bo imela pomembne vplive na sisteme in na podatke v večini organizacij.
- Organizacije se bodo morale odločiti, kako bodo postopale glede svoje arhitekture.
- Organizacije morajo razviti jasen pogled na to, kaj pomeni kakovost podatkov in kaj vse bodo morale storiti za to, da bodo lahko upravljale podatke na takšni ravni kot pričakujejo regulatorji.
- Basel II na pomemben način ponovno odpira razpravo glede sistemske arhitekture za sisteme tveganja ter za finančne sisteme.

Čeprav bo na arhitekturni pristop glede sistemov in podatkov, za katerega se bodo finančne organizacije odločale pri svojem uvajanju rešitve Basel II, vplivala njihova sedanja struktura in arhitektura, sem prepričan, da bodo resnične zmagovalke tiste organizacije, ki si prizadevajo, da bi si pridobile otipljive poslovne koristi od implementacije Basel II. Na vprašanje »Ali mi bo implementacija rešitve Basel II v resnici koristila?«, bodo tiste organizacije, ki imajo širši pregled ter znajo izkoristiti priložnosti nove sistemske arhitekture, sposobne odgovoriti pritrdilno, tako za podatke, ki jih same posredujejo zunanjemu svetu za regulatorno poročanje kot tudi za najustreznejše razmerje med stroški in koristmi pri svojem poslovanju.

Nekaj poglobitvenih ugotovitev prihajajočega dogovora:

1. Implementacija Novega kapitalskega sporazuma bo kompleksna in bo imela pomemben vpliv na sistemsko in podatkovno izvedbo za večino organizacij. Z novim Baselskim sporazumom bodo organizacije soočene z novimi sporočilnimi zahtevami, novim tržnim redom, povečanimi podatkovnimi zahtevami ter zahtevami po posebnih novih orodjih pri izračunu in upravljanju s tveganji. Sistemi in podatkovna arhitektura, ki bo zadovoljevala Baselske predpise mora prav tako vključevati nekaj ključnih izzivov kot so kvaliteta podatkov, doslednost ter sistemsko integracijo.

2. Za organizacije, ki se bodo rangirale, najenostavnejša izbrana metoda ne bo optimalen izbor. Nekateri regulatorji bodo morda smatrali, da enostavnejši pristop ni dovolj in bodo od organizacij zahtevali vpeljavo bolj sofisticiranega pristopa. Poleg tega bo bolj sofisticiran pristop pomemben za status in glas na trgu. Glede na to se bosta spremenila pogled in sodba regulatorjev na organizacijo, prav tako pa tudi pogled strank in investitorjev. Vse to bo vplivalo na konkurenčno prednost skozi kapitalne koristi in cene, ki so bolj občutljive na tveganja.

3. Organizacija mora razviti jasen pogled na to kaj pomeni kvaliteta podatkov ter kaj morajo storiti z namenom upravljanja podatkov do stopnje, kot bo to od nje pričakoval in zahteval regulator. Definicija podatkov ter njihova kvaliteta bo morala biti konsistentna skozi različne poslovne procese in sisteme v organizaciji. Ob tem se je potrebno zavedati, da bo Basel II zahteval poročanje na skupnem organizacijskem nivoju, vključujoč izvore podatkov iz različnih entitet znotraj organizacije. Za večino organizacij, bo kvalitetno upravljanje s podatki pomenilo, da bodo lahko kreirali podatke (in kalkulacije).

4. Sistemska arhitektura je poglobitnega pomena pri naslavljanju širših Basel II tveganj in kapitalnih zahtev. Basel II ne pomeni zgolj reportiranje pravih števil regulatorjem temveč tudi robustnost in stabilnost operativnega okolja znotraj katerega so tveganja in kapital upravljana. Basel II obljublja pomembne poslovne prednosti vendar le tistim institucijam, ki bodo imele tako urejen sistem, da bodo lahko dostopale do informacij iz najnižjega (transakcijskega) nivoja. To pa bo pomenilo veliko spremembo za organizacije.

5. Basel II bo temeljito spremenil pogled na povezavo med oddelkom, ki pokriva tveganja na eni in finance na drugi strani. Problem organizacije bo združiti podatke, ki so sedaj ločeni med finančne in oddelke z upravljanje z riziki.

Na koncu pa se še enkrat ozrimo na osrednjo tematiko diplomskega dela in sicer leta 2004 razvito IBM metodologijo samoocentive pripravljenosti bank na Basel II. Po tej metodologiji je bila jeseni 2004 opravljena tudi analiza pri eni od slovenskih bank, ki je pokazala kje se banka trenutno nahaja glede na vodilne banke, ki so sodelovale v raziskavi (rezultati raziskave so opisani v tretjem poglavju diplomskega dela). Seveda ne moremo po analizi samoocentive samo ene slovenske banke zaključiti, kakšna je splošna pripravljenost slovenskih bank na zahteve Basla II. Vseeno pa lahko (na podlagi analize za banko x) zaključimo, da se slovenske banke zavedajo pomembnosti prihajajočega sporazuma, ter da so se že lotile aktivnosti, ki so z njim povezane. Razumljivo pa je, da so se vsega skupaj lotili nekoliko kasneje kot vodilne banke v svetu, saj smo bili v prvih letih vključeni bolj kot država opazovalka, ko so slovenske banke še čakale na ustrezne signale iz tujine ter naše centralne banke.

Predvsem pa menim, da se morajo slovenske banke pri implementaciji prihajajočega

sporazuma opreti na lastne ljudi in razvijati potrebna znanja, ki jim bodo v prihodnosti pomagala premostiti prihajajoče izzive. Že izvedene raziskave ter izdelane metodologije pristopov pa so jim seveda lahko v precejšnjo pomoč.

LITERATURA

1. Capital requirements and bank behaviour: The impact of the Basel Accord. BCBS working paper, Basel, 1999. 64 str.
2. David Carse: Hong Kong Monetary Authority: Documentation Risk, Operational Risk and the New Capital Accord. BIS Review, 2002, 33 str.
3. Framework for Internal control system in banking organizations. Basel : Basel committee on banking supervision, 1998. 14 str.
4. Glogovšek Jože, Beloglavec Sabina: Basel II, velikost in tržna usmerjenost banke. Zbornik 8. strokovnega posvetovanja o bančništvu, Basel II. Portorož : Zveza ekonomistov Slovenije, 2002. str. 75-95.
5. Operational Risk Collection Exercise. Basel : Basel Committee on banking supervision, 2002.
6. International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: A Revised Framework. Basel : Basel Committee on banking supervision, 2004. lit 9.
7. Leyden Laurence: Time is on your side. The Banker, London, 2002, 6, str. 4-5.
8. Majič Mojca: Operativno tveganje: Definicija, regulacija, merjenje. Portorož : Banka Slovenije, 2002.
9. Results of Quantitative Impact Study 3. Basel : Basel Committee on Banking Supervision, 2003. 33 str.
10. Rogelj Matjaž: BIS standard. Diplomsko delo. Ljubljana: Pravna fakulteta, 2003. 281 str.
11. Rubin Saša: Na poti do Basla II. Bančni vestnik, Ljubljana, 2003. str. 41-44.
12. Sound practices for the Management and Supervision of Operational Risk. Basel : Basel Committee on Banking Supervision, 2003. 20 str.
13. Stavčevska Klavdija: Kritika uvajanja novega kapitalskega sporazuma za banke. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 47 str.

14. The new Basel Capital Accord: An explanatory note. Basel : Secretariat of the Basel Committee on Banking Supervision, 2001. 14 str.
15. The New Basel Capital Accord: Section: Operational Risk. Basel, 2003.
16. The internal Rating Based Approach: Consultative Document. Basel Committee on Banking Supervision. Basel, 2001. 102 str.
17. The internal Rating Based Approach: The First Pillar-Minimum Capital Requirements. Basel : Basel Committee on Banking Supervision, 2004.
18. Westlake Melvyen: Can Basel II be made to work?. The Banker, London, 2002, 8, 63 str.
19. Working paper on the Regulatory Treatment of Operational Risk. Basel : Basel Committee on Banking Supervision, 2001.

VIRI

1. Aktivnosti v Banki Slovenije.
[URL: http://www.bsi.si/html/basel2/03_aktivnosti/aktivnosti.htm], 24.8.2005.
2. IBM Institute for Business Value, 2004.
3. IBM Business Consulting Services, 2005.
4. Predstavitev novega kapitalskega sporazuma (ang. New Capital Accord). Seminar za člane uprav bank in druge zaposlene. Ljubljana : Banka Slovenije in Združenje bank Slovenije, 2002.
5. Sklep o kapitalski ustreznosti bank. Ljubljana : Banka Slovenije, Svet BS, 1.6.2001.
6. Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk, 2003.
7. The New Basel Capital Accord: An explanatory note, 2001. 11 str.
8. Zakon o bančništvu (Uradni list RS, št. 7/99, 59/01).

SLOVARČEK SLOVENSКИH PREVODOV TUJIH IZRAZOV

Advanced Internal Rating Based Approach - razviti pristop, temelječ na internih ratingih
Advanced Measurement Approaches - napredni pristopi
Basic Indicator Approach - enostavni pristop
Capital accord – kapitalski sporazum
Capital adequacy – kapitalska ustreznost
Credit risk – kreditno tveganje
Expected loss – pričakovana izguba
Exposure indicator – indikator izpostavljenosti
Foundation Internal Rating Based Approach - osnovni pristop, temelječ na internih ratingih
Interest rate risk – obrestno tveganje, tveganje spremembe obrestnih mer
Internal Measurement Approach – pristop z internim merjenjem
Liquidity risk – likvidnostno tveganje
Loss data - podatki o izgubah
Loss given event – velikost izgube škodnega dogodka
Market discipline – tržna disciplina
Market risk – tržno tveganje
Minimum capital requirements - koeficienta kapitalske ustreznosti
Operational risk – operativno tveganje
Operational risk management - obvladovanje operativnih tveganj
Probability loss event – verjetnost nastopa škodnega dogodka
Standardised Approach - standardiziran pristop
Supervisory review - regulativni nadzor