

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**UPRAVLJANJE Z OPERATIVNIMI TVEGANJI V BANKI – PRIMER NOVE
LJUBLJANSKE BANKE D.D.**

Ljubljana, november 2007

BETI JOVANOVIĆ

IZJAVA

Študentka Beti Jovanović izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom profesorja dr. Marka Hočevarja, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 20. november 2007

Podpis:

KAZALO

1	UVOD	1
2	UPRAVLJANJE S TVEGANJI V BANKAH.....	2
2.1	BANČNO POSLOVANJE	2
2.1.1	TVEGANJA V BANČNEM POSLOVANJU	2
2.1.1.1	VRSTE TVEGANJ V BANČNEM POSLOVANJU.....	3
2.1.1.2	UPRAVLJANJE S TVEGANJI V BANČNEM POSLOVANJU.....	4
2.2	BASELSKI KOMITE ZA NADZOR BANK	6
2.2.1	BASELSKI KAPITALSKI SPORAZUM – BASEL I	7
2.2.2	NOVI KAPITALSKI SPORAZUM – BASEL II	7
2.2.2.1	STRUKTURA NOVEGA KAPITALSKEGA SPORAZUMA	8
2.2.2.1.1	Minimalne kapitalske zahteve	8
2.2.2.1.2	Regulativni nadzor.....	9
2.2.2.1.3	Tržna disciplina	9
3	OPERATIVNO TVEGANJE	10
3.1	OPREDELITEV OPERATIVNEGA TVEGANJA.....	11
3.2	MERJENJE KAPITALSKE ZAHTEVE ZA OPERATIVNA TVEGANJA.....	11
3.2.1	Enostavni pristop.....	12
3.2.2	Standardizirani pristop.....	12
3.2.3	Napredni pristop.....	13
3.3	UPRAVLJANJE Z OPERATIVNIMI TVEGANJI.....	13
3.4	OBVLADOVANJE OPERATIVNIH TVEGANJ	14
4	OKVIR UPRAVLJANJA OPERATIVNIH TVEGANJ V NOVI LJUBLJANSKI BANKI D.D.	17
4.1	ORGANIZACIJSKI VIDIK UPRAVLJANJA Z OPERATIVNIMI TVEGANJI	17
4.1.1	NALOGE V LINIJSKI ORGANIZACIJI	19
4.2	AKTIVNOSTI UPRAVLJANJA OPERATIVNIH TVEGANJ	20
4.2.1	IDENTIFIKACIJA OPERATIVNIH TVEGANJ.....	21
4.2.1.1	Potek identifikacije operativnih tveganj	23
4.2.2	OCENJEVANJE OPERATIVNIH TVEGANJ	24
4.2.3	OBVLADOVANJE OPERATIVNIH TVEGANJ.....	27
4.2.4	PRIPRAVA POROČILA	28
4.2.5	IZVAJANJE UKREPOV ZMANJŠEVANJA OPERATIVNIH TVEGANJ	29
4.2.6	SPREMLJANJE KLJUČNIH INDIKATORJEV TVEGANJA	30
4.3	NADZOR NAD IZVAJANJEM UPRAVLJANJA OPERATIVNIH TVEGANJ IN POROČANJE	31
4.4	METODOLOGIJA ZA UPRAVLJANJE S TVEGANJI NA PROJEKTIH.....	31
4.4.1	TVEGANJA NA PROJEKTIH.....	31
4.4.2	VLOGE IN ODGOVORNOSTI ZA OBVLADOVANJE TVEGANJ NA PROJEKTIH.....	33
4.4.3	METODOLOGIJA IDENTIFIKACIJE IN OCENJEVANJA TVEGANJ	34
4.4.4	NAČIN OBVLADOVANJA TVEGANJ.....	35
4.4.5	POROČANJE	36
5	SKLEP	37
	LITERATURA	39
	VIRI	40

1 UVOD

Tveganje je dandanes prisotno tako v posameznikovem vsakdanu kot tudi v poslovanju slehernega podjetja. Denimo banke in ostale finančne institucije so tveganja prisiljene sprejemati, saj so v nasprotnem primeru obsojene na propad.

Glede na področje in obseg delovanja se v podjetjih pojavljajo različna tveganja. Posledično se tudi njihov pomen od podjetja do podjetja razlikuje. Različni so indikatorji in verjetnosti njihovega nastanka kot tudi učinki njihove realizacije. Vsako podjetje ima zato oblikovan svoj sistem upravljanja s tveganji. Ponekod se podjetja odločajo za preventivne ukrepe, drugod spet za kurativne. Njihove odločitve pa v vseh primerih temeljijo na analiziranju koristi in stroškov razpoložljivih možnosti. Običajno je izbrana tista možnost, ki podjetju prinaša največji presežek koristi nad stroški. Ob tem je pomembno, da imajo podjetja kar največ podatkov o tveganjih, ki so jim izpostavljena, kajti le v tem primeru bodo uspešna pri uresničevanju izbranega ukrepa.

Tako za banke kot tudi ostale finančne institucije so ključna kreditna, tržna in operativna tveganja. V zadnjem času je operativno tveganje zagotovo tisto, ki mu je namenjeno največ pozornosti. Gre namreč za tveganje, katerega obstoj sega v samo zgodovino nastanka bančništva. Vendar do pred nekaj desetletij le-to ni igralo pomembne vloge. S tehnološkim razvojem, svetovno globalizacijo in deregulacijo pa se je koncept poslovanja finančnih institucij bistveno spremenil. Da bi bile konkurenčne, so morale v svoje poslovanje prevzeti vse obstoječe novosti, kar je privedlo do spoznanja pomembnosti operativnih tveganj in njihovega obvladovanja. Sledilo je aktivno proučevanje tovrstnih tveganj in iskanje najučinkovitejšega sistema upravljanja z njimi. Tako so finančne institucije »z obema nogama zagazile« v sam proces soočanja z operativnimi tveganji, kar pomeni njihovo uspešnost v borbi z njimi.

V prvem sklopu dela bo govora o bančnem poslovanju, o njegovem pomenu, umestitvi v gospodarstvo, o vrstah tveganj, s katerimi se banke srečujejo pri opravljanju svojih dejavnosti, in o ukrepih spopadanja z njimi. Pomembno vlogo pri slednjem ima tudi Baselski odbor za nadzor bank s svojima kapitalskima sporazumoma. Podana bo zgodovina od samega nastanka Odbora pa vse do novega kapitalskega sporazuma, ki je trenutno v rabi.

Sledil bo sklop, posvečen operativnemu tveganju. Podane bodo opredelitve samega tveganja, možni pristopi merjenja kapitalske zahteve za operativna tveganja po novem kapitalskem sporazumu in proces upravljanja z operativnimi tveganji, ki bo v zadnjem, tretjem sklopu prikazan tudi na konkretnem primeru naše največje banke, Nove Ljubljanske banke d.d..

2 UPRAVLJANJE S TVEGANJI V BANKAH

2.1 BANČNO POSLOVANJE

V gospodarstvu ločujemo dve osnovni vrsti gospodarskih celic: gospodarske celice s finančnim presežkom (suficitne celice) in gospodarske celice s finančnim primanjkljajem (deficitne celice). Potrošnja prvih je manjša od razpoložljivih tekočih sredstev, zato posledično ustvarjajo prihranke (finančna sredstva), ki jih želijo kar najbolje in varno naložiti. Potrebe drugih pa presegajo razpoložljiva tekoča sredstva, zato z namenom zadovoljevanja svojih potreb povprašujejo po dodatnih finančnih sredstvih in si s tem kopičijo finančne obveznosti.

V gospodarstvu obstajajo finančne institucije, ki predstavljajo mehanizem prenosa prihrankov varčevalcev (suficitnih celic) k investitorjem (deficitnim celicam), ki te prihranke investirajo v proizvodne namene. Bančništvo tako na splošno opredeljujemo kot finančno posredništvo. Banke pa nadalje uvrščamo med depozitne finančne institucije.

Depozitne finančne institucije zbirajo finančne prihranke varčevalcev na osnovi vlog oziroma depozitov z različnim rokom zapadlosti. Vloge pri depozitnih finančnih institucijah se običajno štejejo za likvidne finančne oblike, ki med drugim zagotavljajo nominalno trdno vrednost v prihodnosti; ob praviloma vnaprej določeni višini obrestne mere je vnaprej znana tudi njihova nominalna donosnost. Zbrana sredstva varčevalcev depozitne finančne institucije prenašajo na deficitne gospodarske celice z odobravanjem kreditov. Med depozitne finančne institucije uvrščamo poslovne banke, hranilnice, kreditne zadruge in druge finančne institucije, ki varčevalcem nudijo možnost njihovih prihrankov v obliki vlog. Banke opravljajo na finančnih trgih t.i. finančno transformacijo v smislu zadovoljevanja ponudnikov in povpraševalcev. Pojavljajo se v vlogi časovne in kvantitativne transformacije, opravljajo časovno in izravnalno harmonizacijo (Glogovšek, 1995, str. 25).

2.1.1 TVEGANJA V BANČNEM POSLOVANJU

Določeno tveganje je navzoče v vsaki gospodarski panogi, v poslovanju slehernega podjetja. Vendar pa tveganje samo po sebi ni škodljivo. Škoda se pojavi ob njegovi uresničitvi. Odprava posledic nastale škode povzroča visoke stroške, zato je smiselno vlaganje navora in sredstev v dejavnosti ugotavljanja tveganj in preprečevanja njihovega razvoja. Kadar tvegamo zavestno, je tveganja v določeni meri mogoče obvladovati, zelo nevarna pa so tveganja, ki se jih ne zavedamo.

Tveganja nastajajo na vseh področjih bančnega poslovanja in zavzemajo najrazličnejše oblike. Tveganje kot pojem je sicer težko opredeliti, saj ima več razsežnosti. Ne banke ne regulatorji nimajo dogovorjene skupne definicije tveganja. Najširše sprejeta definicija je,

da je tveganje nestanovitnost možnih rezultatov. Za banko to pomeni nestanovitnost prihodnjega dohodka in njegov vpliv na vrednost podjetja. Zelo pomembno je zavedanje, da tveganje ni samo neugodna sprememba. Čeprav se banke omejujejo predvsem na neugodno tveganje, ki predstavlja neposredno nevarnost, ne smejo prezreti tudi možnih pozitivnih gibanj (Ramšak, 1997, str. 6).

S tveganji razumemo vse tiste pojave in poslovne dogodke, ki nastanejo izven moči banke, da bi jih preprečila, in ki popolnoma ali pa delno onemogočajo doseganje njenih ciljev. Za doseg ustreznih donosnosti je banka prisiljena tvegati do določene stopnje, vendar tveganje ne sme biti tolikšno, da ogrozi varno poslovanje banke. Zaradi poslovanja z denarjem imajo tveganja v banki specifičen značaj; posebej še zaradi specifičnih lastnosti bančnega poslovanja kot tudi zaradi specifičnega značaja sredstev, s katerimi posluje (Bobek, 1992, str. 70).

Prevzemanje in obvladovanje tveganj je ena izmed temeljnih dejavnosti bank. Banke prevzemajo tveganja, jih preoblikujejo in jih vgrajujejo v bančne proizvode in storitve. Zato imajo tiste banke, ki aktivno obvladujejo tveganja, komparativno prednost pred ostalimi, saj zavestno prevzemajo tveganja, se zavarujejo pred nepričakovanimi dogodki in zaposlujejo strokovnjake za ocenjevanje tveganj in za določanje njihove cene (Skubic, 1999, str. 93).

2.1.1.1 VRSTE TVEGANJ V BANČNEM POSLOVANJU

V strokovni literaturi avtorji klasificirajo bančna tveganja na različne načine. Banka za mednarodne poravnave v Baslu (Bank for International Settlements – BIS) na primer uporablja sledečo klasifikacijo bančnih tveganj (Beloglavec, Glogovšek, 2002, str. 78):

Klasična tveganja bančnega poslovanja:

- kreditno tveganje,
- likvidnostno tveganje.

Tržna tveganja bančnega poslovanja:

- obrestno tveganje,
- valutno tveganje,
- investicijsko tveganje,
- tveganje pri trgovanju z opcijami,
- tveganje pri trgovanju s tržnim blagom,
- tehnološko tveganje,
- operativno tveganje.

Slovenski zakon o bančništvu (2006) – v nadaljevanju ZBan-1 v četrtem poglavju podrobneje obravnava upravljanje s tveganji. V tem sklopu deli bančna tveganja na:

- kreditno tveganje,
- likvidnostno tveganje,
- tveganje zmanjšanja vrednosti odkupljenih denarnih terjatev,
- tržna tveganja (pozicijsko tveganje, tveganje poravnave in kreditno tveganje nasprotne stranke, tveganje preseganja največjih dopustnih izpostavljenosti na podlagi trgovanja, valutno tveganje in tveganje spremembe cen blaga),
- operativno tveganje.

Tveganja nastajajo predvsem na poslovnem področju banke, pojavljajo pa se tudi na organizacijsko-tehničnem in drugih področjih, od koder neposredno vplivajo na poslovno področje. V bančništvu tako ločimo tudi notranja in zunanja tveganja (Glogovšek, 1995, str. 25):

- tveganja v zunanjem poslovanju obsegajo likvidnostna tveganja in tveganja v zvezi z uspešnostjo. Najpomembnejša tveganja v zvezi z uspešnostjo so tveganje izpada vračila terjatev oziroma kreditno ter deželno, obrestno in valutno tveganje;
- med tveganja v notranjem poslovanju sodi tehnično-organizacijsko področje z elementi nemonetarnih produktivnih dejavnikov, ki imajo personalne in stvarno-tehnične vzroke. Med ta tveganja sodijo tudi kriminalna dejanja in višja sila. Za ta, sicer zelo raznolika tveganja, se je uveljavilo enotno ime – operativna tveganja.

Študije iz empirične raziskave v Banki za mednarodne poravnave v Baslu kažejo (Krumberger, 2000, str. 73):

- da je kreditno tveganje najpomembnejše, saj predstavlja kar 50-60 % vseh bančnih tveganj,
- da je drugo najpomembnejše tveganje operativno tveganje, ki ima 30-40 % delež,
- da se tržna tveganja, kjer sta najpomembnejša obrestno in valutno tveganje, z 10 % deležem uvrščajo na tretje mesto.

2.1.1.2 UPRAVLJANJE S TVEGANJI V BANČNEM POSLOVANJU

Upravljanje s tveganji je eden izmed ključnih elementov za uspešno poslovanje banke, saj je banka po naravi poslovanja »proizvajalec tveganj«. Banka namreč tveganje sprejema, ga transformira ter vgrajuje v različne bančne produkte in storitve. Tveganje potencialno zmanjšuje dobiček oziroma povečuje izgubo, zato postaja upravljanje s tveganji ključna bančna funkcija. Banka, ki aktivno upravlja s tveganji, ima pred konkurenco odločilno prednost (Bessis, 2002, str.1, 2).

Upravljanje s tveganji obsega ugotavljanje, merjenje oziroma ocenjevanje, obvladovanje in spremljanje tveganj, vključno s poročanjem o tveganjih, ki jim banka je ali bi jim lahko bila izpostavljena pri svojem poslovanju (ZBan-1, 2006, 108. člen).

Podrobnejše načine ugotavljanja, merjenja in obvladovanja tveganj določa centralna banka. Pomembna so predvsem merila za razvrščanje postavk po stopnji tveganosti in za izračunavanje rezervacij, ki so jih banke dolžne oblikovati. Rezervacije morajo oblikovati za kritje morebitnih izgub splošnih bančnih tveganj, ki izhajajo iz njihovega poslovanja.

Pri upravljanju s tveganji je za banko bistvenega pomena kapitalska ustreznost. To pomeni, da mora vseskozi razpolagati z ustreznim kapitalom glede na obseg in vrste storitev ter obvladovati tveganja, ki jim je izpostavljena pri opravljanju storitev. Zveza med kapitalom in tveganji bančnega poslovanja bi morala biti premo sorazmerna, saj kapital banke pomeni vir kritja nepredvidenih realiziranih izgub.

Temeljni pravili pri upravljanju s tveganji sta tudi oblikovanje trdnega in zanesljivega sistema upravljanja in določitev načrta ukrepov upravljanja s tveganji.

(1) Banka mora vzpostaviti in uresničevati trden in zanesljiv sistem upravljanja, ki mora obsegati (ZBan-1, 2006, 124. člen):

1. jasen organizacijski ustroj z natančno opredeljenimi, preglednimi in doslednimi notranjimi razmerji glede odgovornosti,
2. učinkovite postopke ugotavljanja, merjenja oziroma ocenjevanja, obvladovanja in spremljanja tveganj, ki jim banka je ali bi jim lahko bila izpostavljena pri svojem poslovanju,
3. ustrezen sistem notranjih kontrol, ki vključuje ustrezne administrativne in računovodske postopke.

(2) Organizacijski ustroj, postopki in sistemi iz prvega odstavka tega člena morajo biti jasno in razumljivo opredeljeni in sorazmerni značilnostim, obsegu in zapletenosti poslov, ki jih opravlja banka.

(1) Banka mora za ugotavljanje, merjenje oziroma ocenjevanje, obvladovanje in spremljanje tveganj, ki so povezana s poslovanjem banke, določiti načrt ukrepov upravljanja s tveganji, ki obsega (ZBan-1, 2006, 174. člen):

1. notranje postopke za upravljanje s tveganji,
 2. ukrepe za upravljanje s tveganji in notranje postopke za izvajanje teh ukrepov,
 3. notranje postopke za spremljanje izvajanja ukrepov za upravljanje s tveganji.
- (2) Ukrepi za upravljanje s tveganji in postopki za izvajanje in spremljanje izvajanja le-teh morajo biti v načrtu iz prvega odstavka tega člena določeni za vsako vrsto tveganja, ki jim je banka izpostavljena pri posameznih vrstah poslov, ki jih opravlja, in za tveganja, ki jim je izpostavljena pri vseh poslih, ki jih opravlja.

(3) Banka mora določiti in izvajati ukrepe za upravljanje s tveganji, določene s tem zakonom oziroma predpisom o upravljanju s tveganji, in druge ukrepe, ki so glede na značilnosti in vrsto tveganj, ki jim banka je ali bi jim lahko bila izpostavljena pri svojem poslovanju, potrebni za upravljanje s temi tveganji.

Zaradi nenehne prisotnosti tveganja kot sestavnega dela poslovanja banke mora imeti banka organizirano službo notranje revizije kot samostojni organizacijski del, ki je neposredno podrejen upravi banke ter funkcionalno in organizacijsko ločen od drugih organizacijskih delov banke. Notranja revizija mora spremljati in vrednotiti učinkovitost sistemov upravljanja s tveganji, pomagati pri upravljanju s tveganji ter presoditi proces ocenjevanja potrebnega notranjega kapitala glede na lastno oceno tveganj banke. Najmanj za vsako polletje mora izdelati poročilo o notranjem revidiranju, v katerem mora podati splošno oceno primernosti in učinkovitosti upravljanja s tveganji. Če je ugotovljena kršitev pravil o upravljanju s tveganji in banki zaradi tega grozi nelikvidnost ali kapitalska neustreznost, ali pa je ogrožena varnost poslovanja in lahko nastopi možnost aktiviranja jamstva za zajamčene vloge, mora služba notranje revizije o tem nemudoma obvestiti upravo banke. Če pa je ugotovljeno, da uprava banke krši pravila o upravljanju s tveganji, potem morata biti o tem nemudoma obveščeni uprava in nadzorni svet.

Z namenom boljšega upravljanja posameznih vrst tveganj se banka lahko odloči za ustanovitev posebnih oddelkov ali strokovne službe za upravljanje s tveganji. Ustanovitev notranje revizije je zakonsko predpisana in bi v tem primeru opravljala nadzor tudi nad delom teh oddelkov oziroma služb.

2.2 BASELSKI KOMITE ZA NADZOR BANK

Baselski odbor ali Komite za nadzor bank so leta 1974 ustanovili guvernerji skupine desetih gospodarsko najrazvitejših držav sveta, imenovane G-10, in predstavlja odbor bančnih nadzornih oblasti. Sestavljajo ga vodilni predstavniki centralnih bank Belgije, Francije, Japonske, Kanade, Luksemburga, Nemčije, Nizozemske, Švedske, Velike Britanije in ZDA ter predstavniki njihovih bančnih nadzornih oblasti. Rezultati Komiteja so priporočila, ki predstavljajo osnovo za varno in stabilno poslovanje bank.

Baselska priporočila, ki jih objavlja Komite, so namenjena predvsem državam članicam Banke za mednarodne poravnave in niso zavezujoča. Države se same odločajo o njihovem sprejetju v svojo zakonodajo, vendar so standardi že tako mednarodno uveljavljeni, da so uporabni po vsem svetu. Interes Komiteja je, da bi njegova priporočila oziroma predloge v svoje poslovanje prevzelo čim večje število bank. Zato se pri razvijanju novosti, kamor uvrščamo tudi novi kapitalski sporazumi, posvetuje z nadzorniki z vsega sveta. Glavna načela priporočil naj bi bila tako uporabna za vse banke, ne glede na raven kompleksnosti njihovega poslovanja. Vedno se določijo kot minimalni standardi, zato imajo države, ki jih

sprejmejo, še vedno pravico do postavitve višjih zahtev (The New Basel Capital Accord, 2001, str. 2).

2.2.1 BASELSKI KAPITALSKI SPORAZUM – BASEL I

Hitra rast obsega poslovanja bank in tveganost njihovega poslovanja, počasna rast kapitala, dolžniška kriza in razvoj različnih zunaj bilančnih aktivnosti so botrovali nastanku baselskega kapitalskega sporazuma (Basel Capital Accord), imenovanega tudi Basel I. Ta je nastal leta 1988 kot rezultat prizadevanj Komiteja za poenotenje pravil izračuna minimalnih kapitalskih zahtev za banke v mednarodnem poslovanju. Guvernerje centralnih bank skupine G-10 je namreč začela skrbeti stabilnost mednarodnega finančnega sistema, saj se je kapital nekaterih največjih svetovnih bank zaradi konkurenčnega boja nevarno znižal.

Kapital je za banke bistvenega pomena, saj deluje kot blažilec izgub in menedžerjem omogoča preudarno upravljanje z bančnimi tveganji. Osnovni namen kapitalskega sporazuma je bila okrepitev kapitalске osnove bank, povečanje stabilnosti mednarodnega finančnega sistema in izenačitev pogojev poslovanja za vse udeležence na trgu (The New Basel Capital Accord, 2001, str. 11).

Prvotno je bil kapital namenjen predvsem pokrivanju kreditnega tveganja v bankah. Kmalu pa se je pokazala potreba po dopolnitvi in razširitvi sporazuma z vključitvijo tržnih tveganj. Pomanjkljivosti sporazuma Basel I so postajale vse bolj očitne. Dopolnitev sporazuma v letu 1996 je vpeljala tudi tržna tveganja in bankam dopustila možnost uporabe lastne metode merjenja tržnih tveganj.

Baselski kapitalski sporazum iz leta 1988 ter njegove poznejše spremembe in dopolitve so dosegli svoj temeljni namen, saj so pripomogli k zgraditvi varnega in stabilnega mednarodnega bančnega sistema ter pospešili doseganje konkurenčne enakosti med bankami. Vendar pa je bil sporazum z leti deležen vse večjih kritik. Hitro razvijajoči se trg, zmanjšanje učinkovitosti poslovanja bank ter pomanjkljivosti sporazuma so zahtevali korenite spremembe kapitalске regulative za banke. Zaupanje v finančne institucije se je namreč zmanjšalo, saj so bile le-te nesposobne učinkovito obvladovati tveganja pri novih oblikah poslovanja. Izjemen napredek informacijske tehnologije je tako na eni strani omogočil globalizacijo finančnega poslovanja in povečanje tveganj, na drugi pa izdelavo sofisticiranih modelov za merjenje kreditnih in nekreditnih tveganj (Sušnik, 2001a, str. 40).

2.2.2 NOVI KAPITALSKI SPORAZUM – BASEL II

Zaradi velikih sprememb na finančnih trgih izračuni kazalnikov kapitalске ustreznosti na osnovi stare metodologije niso več odražali resnične tveganosti bank in njihove kapitalске moči. Zato se je Komite leta 1999 lotil spremembe svojih standardov za določitev

kapitalske ustreznosti bank iz leta 1988. Še istega leta je izdal prvi predlog nove kapitalske sheme (New Basel Capital Accord) za merjenje kapitalske ustreznosti bank. Po obsežnih raziskavah v okviru bančne panoge in razpravah z nadzorniki ter regulatorji z vsega sveta, je bil leta 2001 izdan novi baselski kapitalski sporazum, imenovan tudi Basel II, katerega izvajanje pravil naj bi bilo odloženo na leto 2006. Zanj je značilno posvečanje pozornosti operativnemu tveganju, kateremu prej niso pripisovali večjega pomena. Novi sporazum predlaga različne pristope merjenja kapitalskih zahtev za kreditno in operativno tveganje. Banke so tako svobodne pri izbiri pristopa in se lahko odločijo za tistega, ki najbolj ustreza njihovi velikosti, razvitosti, profilu tveganja in ostalim značilnostim njihovega poslovanja.

2.2.2.1 STRUKTURA NOVEGA KAPITALSKEGA SPORAZUMA

Novi sporazum je sestavljen iz treh medsebojno povezanih stebrov, ki vsi skupaj pripomorejo k večji varnosti in stabilnosti finančnega sistema. Prvi steber predstavlja kvantitativni način merjenja minimalno zahtevanega koeficienta kapitalske ustreznosti. Kot novost pa sta uvedena dva kvalitativna stebra: regulativni nadzor ter tržna disciplina. Regulativni nadzor poskuša zagotoviti, da je proces alokacije kapitala v okviru določanja minimalnih kapitalskih zahtev učinkovit, zanesljiv, pošten in pravilen. Glavna vloga nadzornikov je torej preverjanje ali banka pravilno ocenjuje tveganja, ki jim je izpostavljena pri opravljanju bančnih in finančnih storitev. Tržna disciplina pa pomeni javno razkritje bančnega poslovanja finančnim udeležencem in s tem spodbujanje bank in njihovih menedžerjev k učinkovitemu upravljanju s tveganji (Sušnik, 2001b, str. 33).

2.2.2.1.1 Minimalne kapitalske zahteve

Osrednji del novega kapitalskega sporazuma je še vedno osredotočen na ugotavljanje minimalnih kapitalskih zahtev, ki naj bi bile zaradi spremenjene metodologije merjenja občutljivejše na različne stopnje tveganja in hkrati bolj prilagojene realnosti na finančnih trgih.

Koeficient kapitalske ustreznosti torej predstavlja osnovo prvega stebra in se izračuna kot razmerje med celotnim kapitalom in tehtano tvegano aktivo, po določitih pa mora predstavljati najmanj 8 % celotnega kapitala banke. Poleg obstoječih kapitalskih zahtev za kreditno tveganje in tržna tveganja je novi kapitalski sporazum uvedel tudi izračun kapitalskih zahtev za operativno tveganje.

Novi kapitalski sporazum ohranja dosedanje definicijo kapitala, kapitalski koeficient in metodologijo merjenja tržnih tveganj. Osredotočen je predvsem na izboljšanje merjenja kreditnega tveganja. Kapitalske zahteve za kreditno tveganje naj bi bile občutljivejše na dejansko tveganje, kar je doseženo s pomočjo izpopolnjenih metodologij za merjenje kapitalske zahteve za kreditno tveganje. Banke lahko izbirajo med standardiziranim pristopom merjenja kreditnega tveganja in merjenjem z internimi modeli. Uporaba

slednjega omogoča ocenitev kreditne sposobnosti vsakega dolžnika in s tem izdelavo ocen možnih izgub, ki predstavljajo podlago za določitev najmanjšega obsega potrebnega kapitala. Pričakovana je še bolj razčlenjena lestvica tveganj kot pri uporabi standardiziranega pristopa, kar kaže na dejstvo, da bo ocenitev kreditnega tveganja boljša. Novi kapitalski sporazum prvič opredeljuje definicijo operativnih tveganj in metode merjenja kapitalske zahteve za operativna tveganja (The New Basel Capital Accord, 2001, str. 1).

2.2.2.1.2 Regulativni nadzor

Drugi steber novega kapitalskega sporazuma se nanaša na vsa tveganja, s katerimi se sooča banka pri svojem poslovanju, neodvisno od tega ali je zanje kapitalska zahteva dana ali ne. Procesi revizijskih pregledov zahtevajo od sleherne banke, da ima zanesljiv notranji proces ocenjevanja potrebnega kapitala, osnovan na natančni oceni tveganj, ki jim je izpostavljena.

Vsebina drugega stebra je strnjena v štirih osnovnih načelih, ki se medsebojno dopolnjujejo. Banke naj bi absolutni znesek svojega kapitala prilagajale tveganosti svojega poslovanja tako, da bi ves čas poslovale nad predpisanim minimumom; v nasprotnem primeru morajo nadzorniki zahtevati povečanje kapitala nad omenjeni minimalni nivo. V bankah morajo biti vzpostavljeni interni sistemi za celovito oceno njihove kapitalske ustreznosti, izdelane morajo biti strategije za doseganje in vzdrževanje njihove želene oziroma ustrezne kapitalske moči. Nadzorniki morajo preverjati in vrednotiti interne ocene kapitalske ustreznosti banke ter njihove strategije kot tudi izpolnjevanje predpisanega minimuma. Ukrepati morajo takoj, ko obstaja nevarnost, da kapital banke pade pod nivo, ki se ga označuje za varnega (Sušnik, 2001, str. 29).

2.2.2.1.3 Tržna disciplina

Tržna disciplina kot tretji steber novega kapitalskega sporazuma predstavlja celovito zaokrožitev prvih dveh stebrov. Zahteva aktivno vlogo tržnih udeležencev, ki s svojimi poslovnimi odločitvami nagrajujejo banke s preglednim poslovanjem in kaznujejo banke, katerih poslovanje ne izpolnjuje vseh zahtev. Cilj tržne discipline je poudarjanje vloge tržnih udeležencev pri zagotavljanju varnega poslovanja in postavitve ustreznih mehanizmov tržnega discipliniranja.

Pomembno vlogo pri spodbujanju stabilnega in varnega finančnega sistema igra tudi tržna disciplina. V interesu tretjega stebra novega kapitalskega sporazuma je povečanje tržne discipline z razkritjem večjega obsega bančnih podatkov. Učinkovito razkritje tržnim udeležencem omogoča boljše razumevanje profila tveganja banke in njegovo skladnost s kapitalsko pozicijo. Večji obseg javnega razkritja in objave podatkov ter informacij v povezavi z bančnim poslovanjem bodo omogočili tržnim udeležencem boljši pregled nad

poslovanjem bank in s tem doseganje večje tržne discipline. V interesu bank bo varno poslovanje, predvsem z ustrezno količino kapitala, ki jim bo zagotavljal zavarovanje pred izgubami, do katerih bi lahko prišlo zaradi izpostavljenosti različnim tveganjem. Vključitev tržnih udeležencev kot objektivnih opazovalcev upravljanja s tveganji in procesa interne alokacije kapitala v bankah lahko pomeni pomembno dopolnilo k regulativnemu nadzoru (The New Basel Capital Accord, 2001, str. 5).

3 OPERATIVNO TVEGANJE

Deregulacija, globalizacija finančnih storitev in vedno večja sofisticiranost tehnologij finančnega poslovanja povzročajo vse večjo raznolikost in zapletenost bančnih dejavnosti, kar je privedlo do povečevanja pomena tudi drugih tveganj, poleg že obstoječega kreditnega in tržnega tveganja.

Uporaba vse bolj avtomatiziranih postopkov bančnega poslovanja lahko privede do pretvorbe tveganja napak pri ročni obdelavi v tveganja sistemskih napak. Tudi povečan obseg elektronskega poslovanja prinaša s seboj morebitna tveganja prevar od zunaj in vprašanja varnosti sistema. Prav tako ni spregledati velikopoteznih združevanj, razdruževanj in uskupinjanj, ki so velika preizkušnja za izvedljivost novih in na novo povezanih sistemov. S pojavom bank, ki delujejo kot ponudniki in izvajalci zelo obsežnih storitev, se ustvarja potreba po nenehnem vzdrževanju visoke stopnje notranjih kontrol in dodatnih varnostnih sistemov. Banke se poslužujejo različnih metod za omejevanje kreditnega in tržnega tveganja, kar pa lahko povzroči nastanek drugih oblik tveganja.

Pojem operativnega tveganja pravzaprav ni nov. Star je prav toliko kot samo bančno poslovanje. Statistični podatki kažejo velike izgube finančne industrije zaradi operativnega tveganja. Zgovoren je tudi rezultat raziskave Baselskega odbora za bančni nadzor, ki govori o visokih bančnih izgubah na račun operativnega tveganja. Operativna tveganja tako predstavljajo finančnim organizacijam resno grožnjo, zato je njihovo obvladovanje še kako pomembno.

Udeleženci mednarodnih finančnih trgov se šele zadnjih nekaj desetletij resneje ukvarjajo z upravljanjem s tveganji, ki so jim izpostavljeni pri svojem poslovanju. Škandali, ki so pretresli finančne trge in v katerih so glavno vlogo odigrale pomanjkljive kontrole posameznikov in procesov, opravljanje nezdržljivih funkcij v eni osebi, nezadostno poznavanje instrumentov in z njimi povezanih tveganj, prikrievanje dejanskega stanja ter ponarejanje poročil in dokumentov, so prisilile banke, da so začele več pozornosti namenjati operativnim tveganjem (Mohorič, 2002, str. 32).

3.1 OPREDELITEV OPERATIVNEGA TVEGANJA

Operativno tveganje postaja v zadnjem času eno najpomembnejših bančnih tveganj. Z njegovo problematiko se namreč ukvarja večina institucij s področja bančne regulative in tudi banke same. Omenjeno tveganje še nima enotne definicije oziroma je definicij veliko, v splošnem pa naj bi šlo za tveganje izgube zaradi neustreznih ali neuspešnih internih procesov, ljudi, sistemov in zunanjih dejavnikov. Banke za svoje notranje potrebe izberejo in sprejmejo svoje definicije, pri čemer je pomembno, da zajamejo celoten spekter operativnih tveganj, s katerimi se pri poslovanju srečujejo (Majič, 2002, str. 47, 48).

Številne banke opredeljujejo operativno tveganje kot katerokoli tveganje, ki ne sodi v kategorijo tržnih tveganj ali kreditnega tveganja. Druge banke operativno tveganje označujejo kot tveganje, ki je posledica tehničnih napak, prevar, napak pri poslovanju, človeških napak in nepredvidljivih zunanjih dogodkov. Vse bolj pa se uporablja definicija, ki jo je oblikoval Baselski komite za bančni nadzor in pravi, da je operativno tveganje »tveganje neposredne ali posredne izgube, ki nastane zaradi pomanjkljivosti ali napak pri delovanju procesov, sistemov ali ljudi« (Operational Risk, 2001, str. 2).

Navedena definicija Baselskega komiteja je povzročila številne nejasnosti glede pomena »neposredne in posredne izgube«. Namreč prvi steber novega kapitalskega sporazuma ne predvideva, da bi kapitalska zahteva za operativno tveganje pokrivala tudi vse neposredne izgube in operativne stroške. Zato se je Baselski komite odločil iz nove definicije umakniti termin »neposredna in posredna izguba« (Working Paper on the Regulatory Treatment of Operational Risk, 2001, str. 2).

3.2 MERJENJE KAPITALSKE ZAHTEVE ZA OPERATIVNA TVEGANJA

V skladu z novim kapitalskim sporazumom morajo banke poleg kapitalskih zahtev za kreditno tveganje in tržna tveganja izpolnjevati tudi kapitalske zahteve za operativna tveganja. Prvotno operativna tveganja niso bila predmet regulatornih kapitalskih zahtev, saj naj bi kapitalske zahteve za kreditno tveganje v okviru 8 % minimalnega količnika kapitalske ustreznosti zagotavljale zadostno kapitalsko rezervo tudi za pokrivanje izgub, izhajajočih iz tveganj, ki niso kreditna ali tržna. Cilj nove kapitalske ureditve je izenačevanje dejanskega tveganja in zahtevanega kapitala, zato Baselski komite operativna tveganja eksplicitno vključuje v novi kapitalski okvir in s tem management banke opozarja na pomembnost teh tveganj ter poudarja razvoj procesa za njihovo upravljanje. Komite tako v svojem zadnjem dokumentu predlaga tri različne pristope oziroma metodologije za izračun minimalne kapitalske ustreznosti za operativna tveganja.

Banke naj bi v okviru prvega stebra nove kapitalske sheme uporabljale enega izmed predlaganih pristopov za izračun kapitalske zahteve za operativna tveganja. Predlagani so enostavni pristop, standardizirani pristop in napredni pristop, ki se medsebojno

nadgrajujejo. Komite je oblikoval tudi podrobne kvalitativne in kvantitativne kriterije kot vodila bankam in nadzornikom pri izbiri pristopa merjenja, ki bo ustrezal njihovi stopnji razvitosti na tem področju. Če banka uporablja preprostejšo metodo, jo lahko po izpolnitvi potrebnih pogojev nadomesti z zahtevnejšo metodo. Komite s tem želi nagradjevati trud bank, saj uporaba naprednejših pristopov zmanjšuje kapitalske zahteve. Poleg tega je njegov interes vzpodbujanje inovativnosti, tako da bankam omogoča uporabo standardiziranega pristopa za določena poslovna področja, spet za druga pa uporabo naprednega pristopa. Banke imajo tako možnost postopnega izboljševanja in nadgrajevanja sistema upravljanja z operativnimi tveganji. Pri tem pa se morajo zavedati, da jim prehod na zahtevnejši pristop onemogoča vrnitev na enostavnejši pristop merjenja (Operational Risk, 2001, str. 5).

3.2.1 Enostavni pristop

Enostavni pristop je najpreprostejši pristop za izračun zahtevanega kapitala za operativna tveganja, saj upošteva le en finančni indikator in ni dovoljen za večje mednarodne banke. Predstavlja čim boljši približek dejanski izpostavljenosti bank operativnim tveganjem. Pri enostavnem pristopu mora banka oblikovati kapital za operativno tveganje v višini fiksnega odstotka (alfe) povprečnega letnega bruto prihodka za dobo zadnjih treh let. Bruto prihodek je definiran kot vsota neto obrestnega prihodka in neto neobrestnega prihodka ter ne vključuje rezervacij, realiziranega poslovnega izida iz naslova prodaje vrednostnih papirjev in izredne ali neredne postavke kot prihodka iz naslova zavarovanja.

Za uporabo enostavnega pristopa v okviru novega kapitalskega sporazuma banki ni potrebno izpolnjevati bolj specifičnih kriterijev. Banke, ki uporabljajo tovrstni pristop, pa so kljub temu pozvane k prilagoditvi svojega poslovanja smernicam, podanim v dokumentu Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk, februar 2003.

3.2.2 Standardizirani pristop

Pri standardiziranem pristopu, za katerega bodo morale banke izpolnjevati splošne in specifične kriterije, določene s strani odbora, in dodatne zahteve s strani nacionalnih nadzornikov, mora banka svoje aktivnosti združiti (mapirati) v osem poslovnih področij. To je potrebno zato, ker se profil tveganosti v okviru banke znatno razlikuje po posameznih poslovnih aktivnostih (Rotovnik, 2003, str. 13).

Banka mora imeti dobro dokumentiran in neodvisen proces upravljanja operativnih tveganj. Pomemben je tudi nadzor nad upravljanjem operativnih tveganj, ki ga izvajata uprava banke in višji menedžment, katerima se redno poroča o izpostavljenosti operativnemu tveganju in realiziranih izgubah. Notranja revizija mora redno spremljati in

pregledovati proces upravljanja operativnih tveganj in metodologijo merjenja na nivoju poslovne enote in tudi na nivoju banke.

Aktivnosti banke so razdeljene v osem poslovnih področij: podjetniško financiranje, posli trgovanja, poslovanje s prebivalstvom, komercialno bančništvo, plačilni instrumenti, agencijske storitve, upravljanje s sredstvi in posredovanje pri kupoprodaji vrednostnih papirjev prebivalstva.

Osnovni kazalec za vsa poslovna področja je bruto prihodek. Uporablja se kot približek obsega operacij oziroma obsega izpostavljenosti operativnemu tveganju vsakega poslovnega področja. Za posamezno poslovno področje se kapitalska zahteva izračuna kot zmnožek bruto prihodka in temu poslovnemu področju pripadajočega faktorja beta, ki predstavlja približek razmerja med izgubo iz operativnega tveganja za posamezno poslovno področje in agregatno višino bruto prihodka tega poslovnega področja na nivoju industrije. Pri tem je pomembna vezanost bruto prihodka na posamezno poslovno področje in ne na celotno institucijo.

3.2.3 Napredni pristop

Napredni pristopi se bodo lahko uporabili šele po predhodni odobritvi bančnih nadzornih oblasti. Bančni nadzorniki bodo odobrili uporabo pristopov le, če bodo izpolnjene osnovne zahteve zanj.

Zahtevan je transparentno in celovito implementiran sistem upravljanja s tveganji. Razpoložljivost resursov mora zadostovati za delo na naprednih pristopih po posameznih poslovnih področjih, tudi na področju kontrole in revizije. Analize notranjih in zunanjih podatkov morajo biti stroge, hkrati pa se morajo redno izvajati analize različnih scenarijev po poslovnih področjih. Vodstvu poslovnih enot, višjemu menedžmentu in upravi banke se mora redno poročati o izpostavljenosti operativnemu tveganju in o realiziranih izgubah. Pomembni so tudi redni pregledi procesa upravljanja z operativnim tveganjem in sistemov merjenja tveganja banke.

Banka lahko s povečevanjem obsega poslovanja nadomesti enostavni pristop merjenja minimalnih kapitalskih zahtev s standardiziranim ali naprednim pristopom, vendar le pod pogojem izpolnjevanja postavljenih kriterijev posameznega pristopa.

3.3 UPRAVLJANJE Z OPERATIVNIMI TVEGANJI

Cilj upravljanja z operativnimi tveganji je zmanjševanje frekvence in resnosti škodnih dogodkov iz naslova operativnih tveganj. Za banko predstavlja ta cilj dva vodstvena izziva: osredotočenje na škodne dogodke vrste »nizka frekvenca – visoka izguba« ter na škodne dogodke vrste »visoka frekvenca – nizka izguba« (Rotovnik, 2003a, str. 52). Škodni

dogodki prve vrste lahko močno vplivajo na kapital banke in predstavljajo grožnjo njenemu ugledu.

Sam proces upravljanja z operativnimi tveganji ima štiri korake, in sicer identifikacijo, ocenjevanje, spremljanje in obvladovanje operativnega tveganja. Identifikacija operativnega tveganja pomeni identificiranje, definiranje in kategoriziranje škodnih dogodkov, njihovih vzrokov in posledic oziroma učinkov. Celovita identifikacija mora biti vzpostavljena v vseh organizacijskih enotah banke, ki so izpostavljene bistvenim operativnim tveganjem, in mora upoštevati vse najpomembnejše interne in eksterne vzroke bistvenih operativnih tveganj banke z vidika produktov, aktivnosti, procesov in sistemov. Banka lahko izvaja proces identifikacije operativnega tveganja na način, ustrežajoč njeni organizacijski ter procesni strukturi in ki je v skladu z njeno strategijo ter pristopom za odločanje in upravljanje z izpostavljenostjo banke operativnim tveganjem.

Ocenjevanje operativnih tveganj pomeni oceno verjetnosti realizacije škodnih dogodkov glede na identificirane vzroke in oceno posledic oziroma učinkov. Za ocenjevanje operativnih tveganj mora banka izdelati interno metodologijo, ki vzpostavlja kriterije profila operativne tveganosti. Postaviti mora lastne kriterije majhne oziroma visoke frekvence in majhnega oziroma velikega vpliva pri posameznem škodnem dogodku.

Sistematično spremljanje operativnih tveganj temelji na zbiranju podatkov o realiziranih dogodkih iz naslova operativnih tveganj, vključno s pripadajočimi izgubami, podatkov o indikatorjih zgodnjega opozorila ter analiziranju zbranih podatkov. Učinkovit proces spremljanja je bistven za ustrezno upravljanje z operativnimi tveganji. Redne aktivnosti na področju spremljanja se lahko odražajo v prednosti hitrega odkrivanja in odpravljanja pomanjkljivosti v politikah, procesih in postopkih upravljanja z operativnimi tveganji.

3.4 OBVLADOVANJE OPERATIVNIH TVEGANJ

Banke so se v preteklosti pri obvladovanju operativnega tveganja zanašale skoraj izključno na mehanizme notranje kontrole za posamezna področja bančnega poslovanja in na vlogo notranje revizije. Poleg omenjenega se v zadnjem času pojavljajo še posebne oblike organiziranosti ter orodja in postopki, ki so posebej namenjeni obvladovanju operativnega tveganja. Tako vedno več bančnih organizacij ugotavlja, da program za obvladovanje operativnega tveganja, ki se na tveganja hitreje odziva, zagotavlja banki večjo varnost in boljše poslovanje ter varuje in povečuje vrednost banke za njene delničarje. Zato se banke bolj poglobljeno ukvarjajo z operativnim tveganjem kot posebno obliko izpostavljenosti tveganju in mu posvečajo več časa, podobno kot obravnavajo kreditno in tržno tveganje (Majič, 2002, str. 50).

Operativno tveganje se razlikuje od drugih bančnih tveganj in se praviloma ne pojavlja neposredno kot izguba pričakovanega uspeha, temveč obstaja v samem običajnem poteku

izvajanja poslovne dejavnosti, zato je temu primeren tudi proces obvladovanja takega tveganja. Baselski odbor za nadzor bank je izoblikoval, podobno kot za druga bančna tveganja, tudi priporočila za obvladovanje in nadziranje operativnega tveganja na podlagi sledečih načel:

1. načelo: Nadzorni svet banke mora potrditi oziroma sprejeti osnovno obliko organiziranosti za obvladovanje operativnega tveganja. Zagotoviti mora dejansko izvajanje nalog v povezavi z obvladovanjem tveganja s strani uprave. Pomembnejše vidike operativnih tveganj mora nadzorni svet obravnavati kot posebno in obvladljivo skupino tveganj. Sprejeti in občasno preverjati mora tudi strategijo banke v odnosu do operativnih tveganj, saj le-ta odraža odpornost banke in poznavanje ter razumevanje posebnih značilnosti operativnih tveganj.

2. načelo: Odgovornost za izvajanje strategije za operativno tveganje nosi uprava banke. Strategijo mora preoblikovati v usmeritve, procese in postopke, ki jih je mogoče izvajati in preverjati. Dosledno se mora strategija izvajati v vseh organizacijskih enotah bančnega poslovanja. Vsaka poslovodna raven je odgovorna za ustreznost in učinkovitost usmeritev, procesov, postopkov in kontrol na svojem področju dela. Uprava banke mora jasno razdeliti pooblastila in naloge ter določiti poti poročanja, s tem pa spodbujati k odgovornosti. Zaposleni na vseh ravneh morajo biti dobro seznanjeni z nalogami in odgovornostmi pri obvladovanju operativnega tveganja. Uprava mora poleg tega oceniti tudi ustreznost nadzora nad upravljanjem glede na tveganja, ki so vsebovana v strategiji za posamezno področje poslovanja.

Zaradi preprečevanja navzkrižja interesov morajo biti naloge ustrezno ločene. Medsebojno nasprotujoče si naloge ne smejo biti dodeljene istim posameznikom ali skupinam, kajti to lahko privede do prikrivanja izgub, napak ali neustreznega ravnanja. Zato je potrebno odkriti področja potencialnih navzkrižij interesov, poskušati kar najbolj omejiti njihovo število in zagotoviti strogo ter neodvisno kontrolo nad njimi.

3. načelo: Pri vzpostavljanju in vzdrževanju učinkovite organiziranosti za obvladovanje operativnega tveganja imajo v banki pomembno vlogo informacijski tokovi. Tokovi poročanja omogočajo upravi spremljanje in nadziranje učinkovitosti sistema za obvladovanje operativnega tveganja, nadzornemu svetu pa nadzor nad izvajanjem nalog posloводства.

Uprava banke mora prejemati redna poročila posameznih poslovnih enot in interne revizijske službe, saj lahko le tako natančno oceni izpostavljenost tveganju glede na dopustne meje, določene v strategiji za operativno tveganje. Poročila morajo vsebovati računovodske in finančne podatke ter podatke skladnosti s predpisi kakor tudi zunanje tržne informacije o dogodkih in razmerah, pomembnih za odločanje. V poročilih morajo

biti celovito prikazana vsa ugotovljena problematična področja skupaj z motivacijo za pravočasno ukrepanje odprave težav oziroma rešitve odprtih zadev.

4. načelo: Za nadaljnjo pripravo merjenja, spremljanja in obvladovanja operativnega tveganja ter nadzora nad njim sta izrednega pomena samo prepoznavanje in opredelitev operativnega tveganja. Definicijo operativnega tveganja je sprejel že Baselski komite, vendar je priporočljivo, da sleherna banka poda lastno definicijo, skladno njenemu obsegu, naravi poslovanja ter tehnološki razvitosti. Le-ta mora zajemati vse vrste operativnih tveganj, s katerimi se banka srečuje. Ustrezna opredelitev je pomembna, kajti na njeni podlagi se oblikuje podatkovna baza, ki je osnova za merjenje tveganj in ravnanje z njimi.

5. načelo: Banke morajo vzpostaviti procese, potrebne za merjenje operativnega tveganja. Potrebno je oceniti verjetnost primerov poslovne izgube in potencialno velikost izgube. Vse banke bi se morale ukvarjati s sledenjem podatkov o operativnem tveganju po vsej svoji poslovni mreži.

Pri razvijanju učinkovitega obvladovanja tveganj so ključnega pomena ustrezne baze podatkov o izgubah iz operativnega tveganja. Upravljalci kreditnega tveganja in tržnih tveganj imajo na voljo obsežne baze podatkov, na področju operativnega tveganja pa je nekoliko drugače. Namreč banke so večinoma šele na začetku sistematičnega zbiranja relevantnih podatkov o operativnem tveganju, ki ga zapoveduje Basel II. Zahteve novega kapitalskega sporazuma so posledica naraščajočega pomena operativnega tveganja in njegovih posledic v zadnjem desetletju na vseh področjih bančnega poslovanja.

Pred bančne analitike se postavlja pomembno vprašanje, katere podatke o izgubah iz operativnega tveganja bodo zajemali. Baselski standardi namreč ne postavljajo podrobnejših zahtev, temveč izbiro prepuščajo bankam. Pri tem je pomembno tudi bančno področje, na katerem se kreira interna baza podatkov. Investicijsko bančništvo bodo morda zanimala le izgube, višje od 50.000 EUR, medtem ko bo sektor za poslovanje s prebivalstvom, na primer pri plačilnih karticah, zanimala prav vsaka izguba, saj se srečuje z individualnimi reklamacijami komitentov. Vsekakor pa bodo banke s procesom kreiranja lastne baze podatkov dosegle določeno stopnjo poznavanja svoje zgodovine izgub, kar bodo lahko s pridom uporabile tudi na drugih področjih, kot so analiziranje, ocenjevanje, revidiranje ter za potrebe učinkovitejšega poročanja (Rotovnik, 2003, str. 8).

6. načelo: Banke morajo uvesti sistem nenehnega spremljanja stanja in sprememb izpostavljenosti operativnemu tveganju ter negativnih poslovnih dogodkov po posameznih glavnih področjih dejavnosti. Uspešno spremljanje stanja in sprememb je za obvladovanje operativnega tveganja izredno pomembno, saj se tako hitro odkrivajo in odpravljajo nepravilnosti v usmeritvah, procesih in postopkih za obvladovanje operativnega tveganja, to pa lahko bistveno zmanjša nevarnost velikih izgub.

7. načelo: Banke morajo imeti izdelane usmeritve, procese in postopke za obvladovanje ali zmanjševanje operativnega tveganja. Oceniti morajo stroške in koristi drugih možnih strategij omejevanja in obvladovanja tveganja, svojo izpostavljenost operativnemu tveganju pa morajo prilagoditi z uporabo ustreznih strategij in pri tem upoštevati celotno strukturo svojih tveganj.

8. načelo: Bančni nadzorniki morajo od bank zahtevati uvedbo učinkovitih sistemov ugotavljanja, merjenja in spremljanja operativnih tveganj ter nadzora nad njimi kot del svojega splošnega programa za obvladovanje operativnega tveganja.

9. načelo: Nadzorniki morajo neposredno ali posredno poskrbeti za redno neodvisno ocenjevanje strategij, usmeritev, politik, postopkov in prakse banke v povezavi z operativnimi tveganji. Prav tako pa morajo zagotoviti vzpostavitev učinkovitih mehanizmov poročanja, ki jim omogočajo stalno obveščenost o dogajanjih v banki.

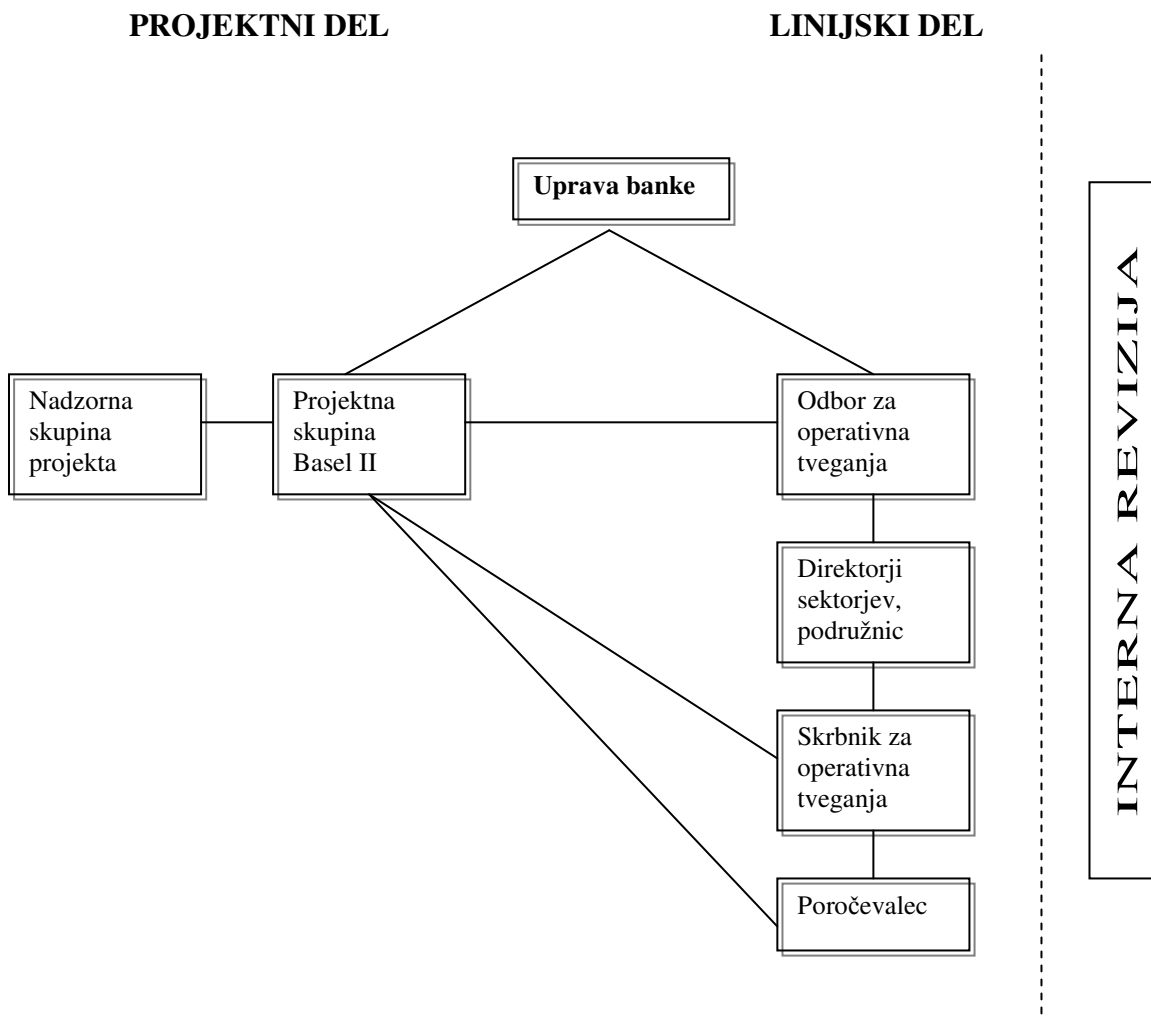
10. načelo: Banke morajo poskrbeti za zadostno javno razkritje podatkov, tako da udeleženci na trgu lahko ocenijo njihovo izpostavljenost operativnemu tveganju in kakovost njihovega obvladovanja tovrstnega tveganja.

4 OKVIR UPRAVLJANJA OPERATIVNIH TVEGANJ V NOVI LJUBLJANSKI BANKI D.D.

4.1 ORGANIZACIJSKI VIDIK UPRAVLJANJA Z OPERATIVNIMI TVEGANJI

Operativnemu tveganju je kot pomembni obliki bančnih tveganj potrebno namenjati ustrezno pozornost na vseh nivojih delovanja. Organizacijska struktura upravljanja z operativnimi tveganji zato vključuje Upravo banke, torej najvišji organ v banki, kot tudi zaposlene v linijski organizaciji, kar je razvidno iz Slike 1 na strani 18.

Slika 1: Organizacijska struktura upravljanja z operativnimi tveganji



Vir: Interno gradivo Nove Ljubljanske banke d.d.

V pristojnosti Uprave banke je ustreznost politike za upravljanje z operativnimi tveganji, formalna odobritev in redno pregledovanje bistvenih elementov sistema upravljanja z operativnimi tveganji ter zagotavljanje ustrezne organizacijske strukture, ki omogoča učinkovito upravljanje z operativnimi tveganji.

Odbor za operativna tveganja je poleg Uprave banke najvišji organ za področje operativnih tveganj. Predsednik Odbora je član Uprave banke, njegovi člani pa direktorji upravljaljskih centrov oziroma področij.

Odbor je na področju upravljanja z operativnimi tveganji pristojen tudi za definiranje in nadzor okvira upravljanja operativnih tveganj, oblikovanje predlogov za Upravo banke, sprejem metodologije izračuna kapitalskih rezerv ter pregled nad škodnimi dogodki in potrebnim obsegom regulatornega kapitala.

Nadzorna skupina za spremljanje izvajanja nalog na Projektu Basel II je imenovana za nadzor izvajanja nalog na tem projektu.

Projektna skupina Basel II se ukvarja tako z operativnimi kot tudi s kreditnimi tveganji. Naloga projektne skupine za področje operativnih tveganj je razvoj metodologij in kreiranje ustrezne krovne politike, priprava zbirnih poročil o škodnih dogodkih, izobraževanje skrbnikov operativnih tveganj in poročevalcev škodnih dogodkov ter priprava gradiv za predložitve v obravnavo Odboru za upravljanje z operativnimi tveganji in Upravi banke.

4.1.1 NALOGE V LINIJSKI ORGANIZACIJI

Pri izvajanju aktivnosti upravljanja operativnih tveganj je ključnega pomena pravilna struktura odgovornosti in delegiranje izvedbe upravljanja tveganj ustreznim zaposlenim. Slika 2 na strani 20 tako prikazuje strukturo odgovornosti glede upravljanja z operativnimi tveganji v okviru organizacijske enote.

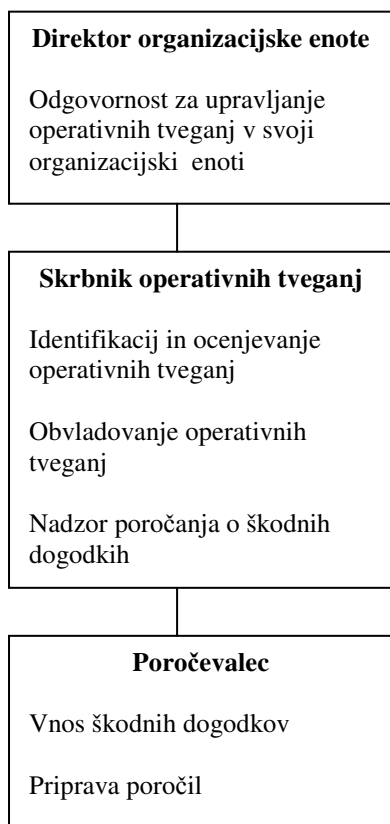
Upravljanje operativnih tveganj v Novi Ljubljanski banki d.d. se izvaja v okviru bančnih procesov, kot so skrbništvo, krediti, tekoči in varčevalni računi, upravljanje z bilanco banke, kartično poslovanje... Pri identifikaciji in ocenjevanju tveganj sodelujejo organizacijske enote, ki te procese izvajajo. Samo obvladovanje operativnih tveganj praviloma poteka v organizacijskih enotah banke, kjer se tovrstna tveganja pojavljajo. Vzrok za takšno razmejitev leži v korporativni kulturi, ki povzroča močne povezave znotraj organizacijskih enot, kar zagotavlja ustrezen pretok informacij. Odgovorni v okviru organizacijske enote morajo pri upravljanju operativnih tveganj upoštevati tudi bančna področja, kjer veljajo splošna navodila, ki jih pripravijo druge organizacijske enote. Pri identifikaciji operativnih tveganj morajo skrbniki upoštevati tudi tveganja, izhajajoča iz neupoštevanja teh navodil.

V skladu s tem je podrejena tudi struktura odgovornosti za operativna tveganja. Za upravljanje operativnih tveganj v okviru organizacijskih enot so v prvi vrsti odgovorni direktorji sektorjev in podružnic v Novi Ljubljanski banki d.d..

Skrbniki operativnih tveganj so v okviru organizacijskih enot imenovani za namen izvajanja identifikacije, ocenjevanja, obvladovanja (spremljanja in zmanjševanja) ter za nadzor nad poročanjem škodnih dogodkov iz operativnih tveganj. Osebe, ki prevzamejo skrbništvo nad operativnimi tveganji, so določene s strani direktorjev.

Spremljanje operativnih tveganj, ki vključuje poročanje o nastalih škodnih dogodkih, izvajajo poročevalci. Direktorji organizacijskih enot kljub temu prevzemajo odgovornost za popolnost in pravilnost poročila.

Slika 2: Struktura odgovornosti glede upravljanja operativnih tveganj v okviru organizacijske enote (sektorja, področja)

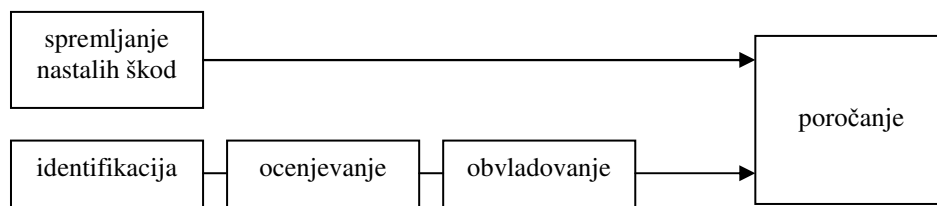


Vir: Interno gradivo Nove Ljubljanske banke d.d.

4.2 AKTIVNOSTI UPRAVLJANJA OPERATIVNIH TVEGANJ

Aktivnosti na področju upravljanja operativnih tveganj so v splošnem razdeljene na identifikacijo, ocenjevanje in obvladovanje operativnih tveganj ter spremljanje nastalih škodnih dogodkov, kot je to razvidno iz Slike 3. V praksi se njihovo izvajanje prepleta, kajti ocenjevanje lahko temelji šele na identifikaciji, osnova za obvladovanje tveganj pa so rezultati obeh predhodnih aktivnosti ter ciljnega profila tveganosti.

Slika 3: Aktivnosti upravljanja z operativnimi tveganji



Vir: Interno gradivo Nove Ljubljanske banke d.d.

4.2.1 IDENTIFIKACIJA OPERATIVNIH TVEGANJ

Identifikacija tveganj je proces ugotavljanja, definiranja in klasifikacije potencialnih tveganih dogodkov, ki so jim izpostavljene poslovne in podporne aktivnosti v banki. Gre torej za iskanje odgovorov na sledeča vprašanja:

- Kaj se lahko zgodi? (opredelitev dogodka),
- Zakaj se lahko zgodi? (vzrok nastanka),
- Kakšne bi bile posledice dogodka? (škodni učinek, vpliv na ugled).

Identifikacija tveganj se izvaja na nivoju bančnih procesov, konkretnije na t.i. korakih posameznih procesov. Predstavlja temelj upravljanja s tveganji, kajti kontrole aktivnosti je mogoče uvesti le za identificirana, torej prepoznana tveganja.

Cilj je odkriti bistvena operativna tveganja. S samo identifikacijo se skuša opredeliti vsa tveganja, tako bistvena kot tudi tista manj pomembna. Vendar so bistvena tveganja predmet ocenjevanja in kasneje obvladovanja tveganj, saj so z vidika banke pomembna za njeno nadaljnje uspešno delovanje.

Bistveno operativno tveganje je tisto, katerega realizacija lahko povzroči precejšnje materialne posledice za določeno področje poslovanja oziroma za banko kot celoto. Odločitev, katero tveganje je v določenem delu procesa znotraj posamezne organizacijske enote bistveno, je prepuščena presoji vodstva organizacijske enote. Bistveno tveganje nima opredeljene finančne meje, saj je le-ta lahko različna glede na področje poslovanja. Sama presoja pa ni omejena le na finančni učinek ob realizaciji tveganja.

Proces identifikacije in kasnejše ocenitve tveganj zahteva tesno medsebojno sodelovanje različnih strokovnjakov. Posamezen proces se namreč odvija v različnih bančnih organizacijskih enotah in je izpostavljen raznovrstnim tveganjem, tako iz notranjega kot tudi zunanjega okolja.

Skrbniki posamezne organizacijske enote so zadolženi za identifikacijo operativnih tveganj v vseh korakih procesov, kjer sodeluje njihova organizacijska enota. Pri tem izhajajo iz tabele razmejitev procesa, ki jo prikazuje Slika 4 na strani 22. Pripravi jo Sektor za razvoj organizacije v sodelovanju s Projektom Basel II, preverijo in potrdijo pa jo vse sodelujoče organizacijske enote.

Slika 4: Tabela razmejitev – mapiranje organizacijskih enot na t.i. korake v procesu

Proces	organizacijska enota 1	organizacijska enota 2	organizacijska enota 3	organizacijska enota 4	organizacijska enota 5
korak 1		x			
korak 2	x	x		x	
korak 3			x		x
korak 4		x			
korak 5	x		x		x

Vir: Interno gradivo Nove Ljubljanske banke d.d.

Začetna identifikacija in ocenjevanje tveganj na procesih potekata v določenem zaporedju procesov. Plan izvedbe je pripravljen na osnovi ocene tveganosti posameznega procesa ter njegove definiranosti, kjer prednost pripada bolj tveganim procesom ob upoštevanju dejstva, da nekateri procesi še niso definirani in bodo predmet izvedbe v kasnejši fazi.

Vnovična identifikacija tveganj se izvaja po potrebi. Vzroki za ponovno izvedbo so sledeči:

- bistvene spremembe vrst tveganj, ki lahko nastanejo v okviru procesa,
- profil identificiranih in ocenjenih tveganj bistveno odstopa od dejanskih škod,
- ocena direktorja organizacijske enote oziroma skrbnika operativnih tveganj o potrebi po ponovni izvedbi identifikacije,
- ocena zaposlenih v Novi Ljubljanski banki d.d. na področju upravljanja z operativnimi tveganji, torej Projektne skupine Basel II ali članov Odbora za operativno tveganje, o potrebi po ponovni identifikaciji,
- zahteva oziroma priporočilo Centra notranje revizije,
- zahteva oziroma priporočilo regulatorjev.

Identifikacija in v nadaljevanju ocena operativnih tveganj se morata prav tako izvesti na vseh novih procesih v banki ter ob spremembi obstoječega procesa zaradi uvedbe novega proizvoda ali storitve, nove informacijsko-tehnološke podpore ali drugih pomembnejših sprememb v procesu.

Metodologija izvedbe identifikacije in ocene operativnih tveganj je enotna za celotno banko in se uporablja na stalnih bančnih procesih. Zaradi posebnosti organizacije, strukture tveganj, velikosti in tveganosti projektov pa je metodologija upravljanja s tveganji na projektih nekoliko prilagojena.

4.2.1.1 Potek identifikacije operativnih tveganj

Identifikacija se izvaja po korakih posameznih procesov. Odvija se v vsaki organizacijski enoti, ki opravlja aktivnosti zadevnih korakov. Za organizacijsko enoto imenovani skrbnik operativnih tveganj je zadolžen za njeno vodenje ob sodelovanju tistih zaposlenih, ki so dobro seznanjeni z zadevnim delom procesa ter njegovimi pomanjkljivostmi.

Pri identifikaciji so pomembna tako tveganja v tistem delu procesa, ki se odvija v organizacijski enoti sami, kot tudi tveganja, ki nastajajo ob prehajanju procesnih aktivnosti v organizacijsko enoto ali iz nje. Identificirati je potrebno tudi morebitna operativna tveganja, ki izhajajo iz prenosa aktivnosti na zunanje izvajalce. Pri tem so pomembni naslednji viri podatkov:

- pretekli škodni dogodki v banki, panogi, svetu,
- pomembne znane izgube, ki so v preteklosti nastale v panogi,
- priporočila oziroma ugotovitve revizorjev, zunanjih nadzornikov, rating agencij ali zavarovalnic,
- evidence pritožb, reklamacij in zahtevkov komitentov za odškodnine,
- tožbe zoper banko in izvensodne poravnave,
- navodila in priporočila Pravne pisarne za varovanje zakonitosti poslovanja ter tveganja, ki v preteklosti niso imela vpliva na poslovni rezultat, kajti do škodnega dogodka še ni prišlo,
- identifikacija sorodnih tveganj, ki je že bila opravljena na drugem koraku oziroma procesu,
- obstoječe politike in navodila,
- že vzpostavljene kontrolne aktivnosti.

Potrebno je upoštevati tako notranje kot tudi zunanje dejavnike, ki bi lahko negativno vplivali na doseganje bančnih ciljev. Med notranje dejavnike med drugim štejemo: kakovost bančnih kadrov, fluktuacijo delovne sile, spremembe v organizaciji, strukturo banke, naravo bančnih aktivnosti... Zunanje dejavnike pa predstavljajo: spremembe v panogi, tehnološki napredek, spremembe v gospodarstvu...

Celovita identifikacija mora temeljiti na najpomembnejših internih in eksternih vzrokih bistvenega operativnega tveganja, vrstah škodnih dogodkov, pa tudi na možnih posledicah, t.i. škodnih učinkih.

Vzroki operativnih tveganj so lahko:

- ljudje, kamor uvrščamo njihovo razpoložljivost, znanje in izkušnje, motivacijo, interne prevare, kršitve pravic, človeške napake...
- notranji procesi, kjer gre za sestavo in delovni tok procesa, kakovost...

- sistemi s svojo razpoložljivostjo, zmogljivostjo, varnostjo, pravočasnostjo, stroški razvoja...
- zunanji dejavniki, ki zajemajo politično okolje, ekonomski preobrat, tehnologijo, delovanje konkurentov, naravne nesreče, pravno in regulatorno okolje, premike v konkurenčnem okolju, zunanji kriminal, zunanje izvajalce...

Vrste škodnih dogodkov predstavljajo:

- stranke, proizvodi in poslovna praksa,
- izvedba, prenos in upravljanje procesov,
- postopki zaposlenih in varstvo pri delu,
- notranji kriminal,
- zunanji kriminal,
- sistemi (strojna in računalniška oprema, programska oprema, telekomunikacije),
- poškodbe fizičnih sredstev.

Posledice škodnih dogodkov oziroma škodni učinki so:

- izostanki povračil,
- povračila in izvensodne poravnave,
- sodne poravnave in sodne odločitve,
- kazni zaradi kršitve zakonodaje in pravil,
- odpisi,
- izgube ali poškodbe na premoženju,
- pozitivne škode,
- nezaračunani prihodki.

Rezultat identifikacije je zbirni seznam identificiranih tveganj za posamezen korak procesa. Vsako tveganje opredeljuje njegova bistvenost, bistvena tveganja pa so predmet nadaljnje obravnave. Direktor sektorja, podružnice oziroma druge ustrezne organizacijske enote potrdi seznam identificiranih tveganj in s tem zagotovi vključenost vseh pomembnejših zaznanih tveganj, ki se lahko realizirajo v tem delu procesa.

4.2.2 OCENJEVANJE OPERATIVNIH TVEGANJ

Ocenjevanje operativnih tveganj je aktivnost, s katero se skuša številčno ovrednotiti verjetnosti nastanka ter višine potencialne škode bistvenih tveganj. Osnova za izvedbo ocenjevanja so rezultati identifikacije, torej spisek tveganj oziroma potencialnih škod, do katerih lahko pride na določenem koraku procesa. Ocenjevanje se ne izvede za vse identificirane potencialne škode, temveč le za bistvena tveganja.

Ocena operativnih tveganj se izvede kot nadaljevanje identifikacije operativnih tveganj in v primeru potrebe po korekciji že narejenih ocen.

Ponovno ocenjevanje lahko sproži:

- direktor organizacijske enote, ki izvaja del procesa,
- skrbnik operativnih tveganj,
- odgovorni za operativna tveganja iz Sektorja za upravljanje s tveganji,
- Odbor za operativna tveganja,
- interna revizija,
- regulator.

Poleg skrbnika pri ocenjevanju tveganj sodelujejo tudi zaposleni, seznanjeni s tveganji, ki so predmet ocenjevanja. Skrbnik operativnih tveganj je odgovoren za sestavo skupine ocenjevalcev in izvedbo ocenjevanja tveganj. V primeru neenotnosti ocen za isto tveganje je potrebno poiskati vzroke zanje. Vzrok lahko predstavljajo različni proizvodi, različni vzroki tveganja in podobno. V primeru zelo različnih tveganj pri posameznih vrstah proizvodov se zanje izdelajo ločene ocene tveganj.

Cilj druge faze okvira operativnih tveganj je:

- čim boljše oceniti verjetnost nastanka škode in njen učinek,
- najti potencialne oziroma glavne vzroke nastanka posamezne škode,
- opredeliti in dokumentirati obstoječe kontrolne aktivnosti (v kolikor še niso dokumentirane),
- sprejeti predlog o pristopu k obvladovanju tveganj,
- predlagati konkretne ukrepe za obvladovanje tveganj.

Glede na verjetnost nastanka se tveganje uvrsti v eno od petih kategorij:

1. zelo visoka verjetnost pomeni, da se bo tveganje skoraj zagotovo zgodilo, saj obstajajo tudi nekateri indikatorji, ki jasno nakazujejo na njegov nastanek,
2. visoka verjetnost odraža visoko možnost realizacije, na kar nakazujejo tudi indikatorji, vendar pa je realizacijo tveganja še mogoče preprečiti,
3. srednja verjetnost odraža realno možnost realizacije tveganja, vendar pa indikatorji nastanka še niso bili identificirani,
4. nizka verjetnost pomeni zgolj hipotetično možnost nastanka tveganja, njegova realizacija je po mnenju poznavalcev malo verjetna,
5. zanemarljiva verjetnost pa pomeni zgolj hipotetično možnost nastanka tveganja, njegova realizacija pa po mnenju poznavalcev ni verjetna.

Tabela 1 prikazuje možne frekvence nastanka operativnih tveganj, Tabela 2 pa možne učinke realizacije operativnih tveganj. Tabela 3 združuje obe predhodni tabeli in tako prikazuje kombinacije verjetnosti nastanka in razsežnosti učinka operativnih tveganj.

Tabela 1: Lestvica frekvence

Kategorija verjetnosti	Pogostost
V1	vsak dan
V2	vsak mesec
V3	vsako leto
V4	vsaki 2 leti
V5	vsakih 10 let

Vir: Interno gradivo Nove Ljubljanske banke d.d.

Tabela 2: Lestvica učinka

Oznaka učinka	Opis učinka	Višina potencialne škode v €
U1	katastrofalen	=> 2.000.000
U2	visok	=> 1.000.000 < 2.000.000
U3	srednji	=> 500.000 < 1.000.000
U4	zmeren	=>10.000 < 500.000
U5	nizek	< 10.000

Učinki se ocenijo v €. Mersko lestvico učinka se lahko prilagaja poslovnemu področju, ki je predmet ocenjevanja; podana lestvica je zgolj predlog.

Vir: Interno gradivo Nove Ljubljanske banke d.d.

Tabela 3: Prioriteta tveganja A-D

Skupina učinka						
U1	D	B	A	A	A	A
U2	D	B	B	A	A	A
U3	D	C	B	B	B	A
U4	D	C	C	B	B	B
U5	D	D	C	C	C	B
Verjetnost	V6	V5	V4	V3	V2	V1

Vir: Interno gradivo Nove Ljubljanske banke d.d.

4.2.3 OBVLADOVANJE OPERATIVNIH TVEGANJ

Končni cilj upravljanja operativnih tveganj je zmanjšati nevarnost oziroma verjetnost nastanka predvsem bistvenih škod ter znižanje velikosti potencialnih in dejanskih izgub.

Za odločanje o načinu zmanjševanja tveganj se kot potrebna osnova uporabljajo rezultati ocenjevanja tveganj, torej verjetnost nastanka in višina izgube. Pri iskanju ustreznih načinov zmanjševanja tveganj je potrebno upoštevati vzroke tveganj, obstoječe kontrolne aktivnosti, njihove prednosti in slabosti ter možne posledice tveganj.

Slika 5 na strani 28 prikazuje načine obvladovanja tveganj. Slednji so odvisni od višine in verjetnosti nastanka izgube. Udeleženci lahko izbirajo med sledečimi načini obvladovanja, kjer lahko izberejo vsaj en način ali pa se odločijo za več načinov:

- a) Sprejemanje: gre za sprejemanje tveganj, katerih potencialne izgube so nižje od stroškov njihovega preprečevanja. V primeru odločitve sprejemanja enega od bistvenih tveganj so zahtevana določena varovala, kot na primer pregled učinkovitosti obstoječih kontrolnih aktivnosti. Običajno so to tveganja nizke frekvenca in nizke višine izgube.
- b) Zmanjševanje: prizadevanje zmanjšanja frekvenca in vpliva nastanka škod, kar je mogoče doseči z vzpostavitvijo učinkovitejših in uspešnejših kontrolnih aktivnosti. Uvajanje dodatnih kontrolnih aktivnosti se izvaja po principu cost-benefit analize, kar pomeni primerjavo stroškov in ocenjenih koristi uvedbe dodatnih kontrolnih mehanizmov. Če koristi presegajo dodatne stroške oziroma če je neto učinek za banko pozitiven, se mehanizmi uvedejo. Odločitve temeljijo na objektivni presoji. Tovrsten način obvladovanja tveganj se pretežno uporablja pri pogostejših tveganjih, višina potencialnih izgub pa ni visoka.

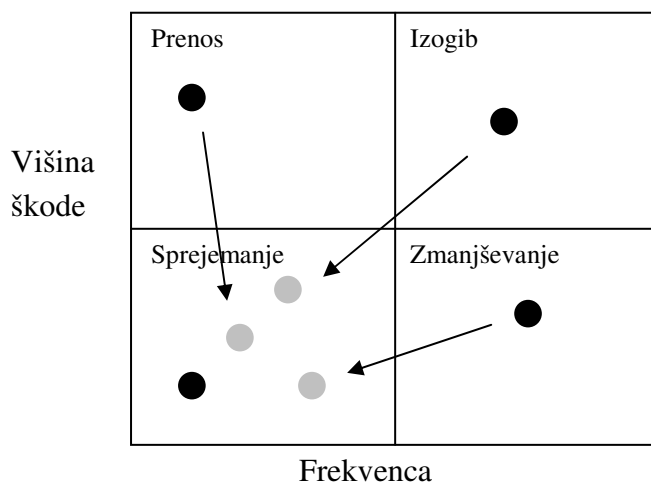
Skrbnik v sodelovanju s sodelavci pripravi seznam ustreznih kontrolnih aktivnosti, katere bi po njihovem mnenju prispevale k učinkovitemu zmanjševanju tveganja. Pri izbiri kontrolnih aktivnosti se opirajo na interne dokumente Nove Ljubljanske banke d.d. s področja izpopolnjevanja sistema notranjih kontrol. Pri iskanju ustreznih rešitev lahko pomembno svetovalno vlogo prevzamejo tudi zaposleni na tem področju.

Možen način zmanjševanja tveganj je tudi outsourcing ali najem zunanjih izvajalcev, toda le pod pogojem, da zunanji izvajalci ne prevzemajo ključnih dejavnosti banke. Pri tem je pomembno dejstvo, da banka kljub prenosu dejavnosti na zunanje izvajalce odgovarja za zakonito, varno in transparentno izvajanje storitev, kar pomeni, da se s prenosom ne izogne operativnim tveganjem. Ob tem pa pogodbeni razmerja z zunanjimi ponudniki lahko povzročijo nove vrste tveganj.

- c) Spremljanje tveganj: gre za preventivno sledenje morebitnega povečevanja frekvence nastanka škod. V ta namen je potrebno določiti ključne indikatorje tveganosti, kot so kazalnik fluktuacije delovne sile, število napak pri določeni aktivnosti, število okvar sistema, število prekinitev delovanja sistema... Njihova vrednost nakazuje povečanje ali zmanjšanje tveganja.
- d) Zavarovanje: za zavarovanje tveganj, kjer gre za prenos tveganja na zavarovalno institucijo, je ključnega pomena vrsta tveganja, za katerega obstaja možnost zavarovanja. V ta namen se je mogoče posvetovati s službo nabave, ki ureja večino zavarovanj za Novo Ljubljansko banko d.d..
- e) Izogib: tveganjem s potencialnimi velikimi izgubami, morda celo s katastrofalnimi posledicami, se skuša banka izogniti. Eden možnih načinov izogiba je, da banka iz svoje ponudbe izloči določen proizvod oziroma storitev, če meni, da prinaša preveliko tveganje.

Pri odločitvi za eno izmed možnosti je potrebno uporabiti predvsem subjektivno presojo o najbolj učinkovitem načinu obvladovanja tveganj za konkretno tveganje.

Slika 5: Načini obvladovanja tveganj



Vir: Interno gradivo Nove Ljubljanske banke d.d.

4.2.4 PRIPRAVA POROČILA

Poročilo o izvedbi identifikacije in ocenjevanja operativnih tveganj pripravi skrbnik za vsak korak procesa posebej. Poročilo naj bi zajemalo:

- glavna identificirana tveganja z oceno frekvence in višine tveganj ter predloge za njihovo obvladovanje,

- analizo ali se katere od predlaganih aktivnosti obvladovanja tveganj že izvaja,
- predlog o alokaciji odgovornosti za spremljanje ključnih indikatorjev tveganosti in roke izvajanja,
- predlog o alokaciji odgovornosti za vzpostavitev predlaganih kontrolnih aktivnosti in roke izvedbe,
- informacijo o spremembi lestvice učinka.

Poročilo s podpisom potrdi direktor organizacijske enote, torej sektorja, podružnice oziroma druge ustrezne organizacijske enote, in s tem potrjuje seznanjenost z bistvenimi tveganji, strinjanje z rezultati identifikacije in ocenjevanja ter predlaganimi načini obvladovanja tveganj, hkrati pa zagotavlja učinkovito izvedbo predlaganih ukrepov. Skrbnik poročilo po zaključku ocenjevanja bistvenih operativnih tveganj posameznega procesa posreduje zaposlenim na področju operativnih tveganj, torej Projektu Basel II. Poročilo se predstavi Odboru za upravljanje operativnih tveganj v Novi Ljubljanski banki d.d..

Skrbnik operativnih tveganj arhivira poročilo skupaj z dokumentacijo o izvedenih identifikacijah in ocenah.

4.2.5 IZVAJANJE UKREPOV ZMANJŠEVANJA OPERATIVNIH TVEGANJ

Oseba oziroma osebe, ki jo oziroma jih direktor organizacijske enote zadolži za vzpostavitev kontrolnih aktivnosti, se pri izvajanju ukrepov lahko posvetuje oziroma posvetujejo s skrbnikom operativnih tveganj, vodstvom organizacijske enote, interno revizijo ter Pravno pisarno za varovanje zakonitosti poslovanja o dodatnih idejah najučinkovitejšega obvladovanja tveganja.

Za izvedbo ukrepov odgovorna oseba pripravi na podlagi lastnih izkušenj oziroma s pomočjo delavnice podrobnejši akcijski načrt, kjer:

- opiše cilje izvedbe ukrepov zmanjševanja tveganj,
- podrobno opredeli vrsto zmanjšane tveganja,
- postavi minimalne kriterije, katerih doseženost bo zagotovila uspešnost ukrepa,
- postavi rok končne izvedbe ukrepov,
- oceni potrebne kadre ter finančna in druga sredstva za izvedbo ukrepov.

Akcijski načrt predstavi linijskemu vodstvu, ki ga mora potrditi pred začetkom izvajanja. O poteku in končni izvedbi aktivnosti poroča direktorju svoje organizacijske enote in skrbniku operativnih tveganj v organizacijski enoti.

Za naloge s kratkoročnim planom izvedbe se poročanje izvede ob zaključku izvedbe ukrepov zmanjševanja tveganj oziroma ob morebitnem preseganju za izvedbo postavljenih

rokov. O nalogah z daljšim planom izvedbe se poroča ob zaključku vsakega četrtertletja, v primeru zamujanja postavljenih rokov in ob zaključku naloge. Skrbnik operativnih tveganj vodi za svojo organizacijsko enoto seznam ukrepov z roki in nosilci. O izvajanju nalog četrtrletno poroča Projektu Basel II oziroma zaposlenim na področju upravljanja operativnih tveganj v banki.

4.2.6 SPREMLJANJE KLJUČNIH INDIKATORJEV TVEGANJA

Odgovorno osebo za spremljanje ključnih indikatorjev tveganja potrdijo direktorji v okviru pregleda poročila z delavnic. Praviloma je to skrbnik organizacijske enote, ki je udeležena v obravnavanem koraku procesa. Le-ta mora imeti dostop do podatkov o vrednosti ključnih indikatorjev tveganja. Osnovo njegovega dela predstavlja načrt v proces vključenih aktivnosti za spremljanje ključnih indikatorjev tveganja, ki je sprejet s strani vodij organizacijske enote.

Skrbnik se o dodatnih idejah najučinkovitejšega spremljanja tveganja lahko posvetuje tako z ostalimi zaposlenimi kakor tudi z interno revizijo. Pri tem se mora opirati na ključne indikatorje tveganosti, ki imajo moč vnaprejšnjega predvidevanja in niso omejeni le na historične podatke. Pomembno je, da so le-ti merljivi in jih je v banki mogoče spremljati.

Izbiri ustreznih ključnih indikatorjev tveganja izvede z:

- upoštevanjem podrobne definicije oziroma opisa tveganja, ki je rezultat identifikacije,
- oceno vzrokov nastanka tveganj,
- izbiri merljivih parametrov, ki vplivajo na te vzroke,
- določitvijo metodologije izračuna vrednosti ključnih indikatorjev tveganja,
- določitvijo mejne vrednosti ključnih indikatorjev tveganja,
- določitvijo odgovornega za pridobivanje informacij o vrednosti ključnih indikatorjev tveganja (če bo to druga oseba) in določitvijo osebe, ki ji bo poročal v primeru preseganja vrednosti.

Načrt potrdi direktor organizacijske enote, ki je hkrati obveščen o rezultatih spremljanja in preseganju mejnih vrednosti ključnih indikatorjev tveganja. Skrbnik operativnih tveganj vodi seznam preseganja vrednosti in ga četrtrletno posreduje direktorju organizacijske enote in Projektu Basel II oziroma zaposlenim na področju upravljanja operativnih tveganj v banki.

4.3 NADZOR NAD IZVAJANJEM UPRAVLJANJA OPERATIVNIH TVEGANJ IN POROČANJE

Za nadzor nad izvajanjem upravljanja z operativnimi tveganji so zadolženi:

- direktorji organizacijskih enot (sektorjev, področij),
- skrbnik operativnih tveganj v organizacijski enoti,
- Center notranje revizije v skladu s svojimi plani pregledov,
- Projekt Basel II oziroma zaposleni na področju upravljanja operativnih tveganj v banki,
- Odbor za operativna tveganja,
- Nadzorna skupina za spremljanje izvajanja nalog na Projektu Basel II.

Direktorji organizacijskih enot spremljajo preko poročil skrbnikov za operativna tveganja tako izvajanje aktivnosti identifikacije in ocenjevanja kot tudi učinkovitost obvladovanja tveganj. Pozorni morajo biti, ali je dejansko sproženo ustrezno poročanje pri preseganju mejnih vrednosti ključnih indikatorjev tveganja.

Nadzor se izvaja periodično četrtno za dolgoročne naloge obvladovanja tveganj ter za spremljanje ključnih indikatorjev tveganja, ob zaključku posamezne naloge obvladovanja tveganj in ob preseganju zgornjih mejnih vrednosti ključnih indikatorjev tveganja. V primeru preseganja mejnih vrednosti ključnih indikatorjev tveganja sprejme direktor organizacijske enote ustrezne ukrepe za zmanjšanje tveganja.

Četrtna poročila je potrebno posredovati tudi Projektne skupini Basel II, ki pripravlja skupno poročilo za Odbor za operativna tveganja. V skladu z ugotovitvami lahko Odbor za operativna tveganja odloči o ponovni oceni tveganja, vpelje dodatnih kontrolnih aktivnosti in drugih ukrepih obvladovanja operativnih tveganj. Tudi Uprava banke je periodično obveščena o upravljanju z operativnimi tveganji.

4.4 METODOLOGIJA ZA UPRAVLJANJE S TVEGANJI NA PROJEKTIH

4.4.1 TVEGANJA NA PROJEKTIH

Projekti in projektno delo se v Novi Ljubljanski banki d.d. pojavljajo vedno pogosteje kot način organiziranja aktivnosti. Oblikujejo se predvsem z namenom uvajanja sprememb in novih storitev oziroma proizvodov. Za delo na projektih so delegirani zaposleni iz linijske organizacije ter zunanji svetovalci in razvijalci. Rezultati projekta se v uporabo lahko prenašajo postopoma že v teku projekta ter v celoti ob njegovem zaključku.

Projekti se v Novi Ljubljanski banki d.d. delijo na t.i. večje in manjše projekte, in sicer glede na obseg nalog in število sodelujočih zaposlenih. Uprava banke potrjuje prioriteto

posameznih projektov, predhodno opredeljeno s strani informacijsko-tehnoloških koordinatorjev, oziroma opredeli projekte strateškega pomena za banko.

Projektom je skupno:

- ukvarjanje z razvojem novosti in uvajanjem sprememb,
- pogosto opravljanje del na projektih določen del delovnega časa sodelujočih,
- vključevanje najemanja zunanjih sodelavcev oziroma outsourcing,
- prenašanje rezultatov v linijsko organizacijo in zaključevanje projekta,
- enkratnost nalog.

Prav te lastnosti pa prispevajo k večji tveganosti projektov v primerjavi z linijskim delom, zato je tako kot pri rednih procesih v banki tudi pri projektih potrebno identificirati tveganja zamud, nastanka nepredvidenih stroškov, neizvedenega projekta ali napak v njegovi izvedbi ter z njimi ustrezno upravljati. Zato ima velik pomen razločevanje med težavami in tveganji.

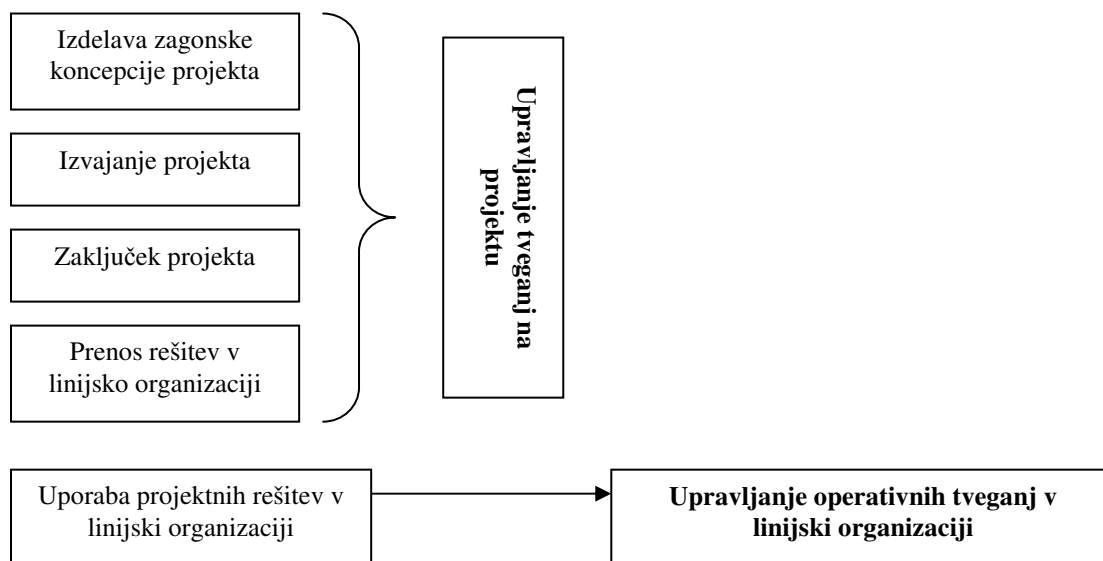
Pri težavah gre za probleme, s katerimi se v določenem trenutku spopada projekt, in vprašanja, na katera ni mogoče takoj zagotoviti odgovora. Tveganje pa predstavljajo možni prihodnji pojavi, ki lahko negativno ali pozitivno vplivajo na najmanj en projektni cilj. Tveganje projekta izhaja iz negotovosti in je navzoče v vseh projektih.

Na projektih je potrebno odkriti vsa potencialna tveganja. Zaradi lažjega razumevanja je potrebno vsa ugotovljena tveganja na projektih razvrstiti v naslednje glavne kategorije:

- A. tveganja vodenja projekta,
- B. tveganja človeških virov,
- C. tveganja v povezavi z neustreznim planiranjem,
- D. tveganja, povezana s kakovostjo izvajanj na projektu,
- E. tveganja usklajevanja poslovnih zadev,
- F. tehnološka tveganja,
- G. tveganja varnosti sistemov,
- H. tveganja, povezana z dobavitelji,
- I. tveganja v povezavi z zunanjim okoljem.

Projektna tveganja se pojavljajo od začetka do zaključka projekta, upravljajo pa se do zaključka projekta, ki se konča s prenosom projektних rešitev v redno poslovanje. Operativna tveganja se lahko v obliki škodnih dogodkov realizirajo med izvajanjem projekta ali ko je že zaključen in predan v linijo. Ob zaključku projekta in prenosu rešitev v linijsko organizacijo se tja prenese tudi upravljanje z operativnimi tveganji. Faze izvajanja projekta in razmejitve načina upravljanja s tveganji prikazuje Slika 6 na strani 33.

Slika 6: Faze izvajanja projekta in razmejitev načina upravljanja tveganj



Vir: Interno gradivo Nove Ljubljanske banke d.d.

4.4.2 VLOGE IN ODGOVORNOSTI ZA OBVLADOVANJE TVEGANJ NA PROJEKTIH

Za vsak projekt mora biti v osnovi opredeljena razmejitev vlog in odgovornosti za upravljanje tveganj na projektu. Razmejitev mora biti usklajena z organizacijsko strukturo projekta. Projekti v Novi Ljubljanski banki d.d. se medsebojno razlikujejo po vsebini oziroma področju, kjer delujejo, po načinu organiziranosti, kjer so lahko vključeni zaposleni ene ali večjega števila organizacijskih enot v banki, po številu zaposlenih na projektu, času trajanja projekta in oblikah nadzora dela na projektu, ki ga lahko izvaja linijsko vodstvo, sponzor projekta, nadzorna skupina ali Uprava banke. Zato enotne strukture vlog in odgovornosti ni moč predpisati.

Slika 7 na strani 34 prikazuje enega od načinov strukture vlog in odgovornosti za upravljanje s tveganji na projektu. Obstajajo pa splošne smernice, ki jih je pri vzpostavitvi razmejevanja odgovornosti za identifikacijo in oceno tveganj, obvladovanje ter poročanje o tveganjih na projektu potrebno upoštevati:

- vključevanje nalog in odgovornosti upravljanja s tveganji na projektu v skladu s temi usmeritvami,
- smiselno upoštevanje velikosti projekta in njegove organizacijske strukture pri vzpostavitvi strukture odgovornosti,
- določitev vodje za obvladovanje tveganj na projektu, ki je pri manjših projektih vodja projekta, pri večjih je v ta namen lahko določena druga oseba, imenovana s

strani vodje projekta, ki dobro pozna aktivnosti na projektu in je seznanjena s tveganji,

- da vodja za obvladovanje tveganj pri manjših in srednje velikih projektih izvaja, pri večjih oziroma strateških bančnih projektih pa koordinira izvedbo identifikacije, ocenjevanja, obvladovanja tveganj in poroča o rezultatih,
- vzpostavljanje kompleksnejše strukture odgovornosti za upravljanje tveganj na večjih projektih, kjer vodja za obvladovanje tveganj na projektih delegira nalogo identifikacije in ocenjevanja tveganj na osebe, odgovorne na nivoju operativnih, delovnih in podobnih skupin, ki predstavljajo vsebinsko zaključeno celoto,
- določitev števila sodelujočih pri upravljanju s tveganji tako, da so pokrita vsa področja dela, struktura pa ne preveč kompleksna, saj lahko ogrozi preglednost vlog in odgovornosti,
- obveščenost vodje za obvladovanje tveganj na projektu o vseh identificiranih tveganjih na projektu ter ocenah verjetnosti nastanka in vplivu tveganj,
- obveščenost vodstva projekta o identificiranih tveganjih prioritete A, B in C ter ocenah njihovega učinka.

Slika 7: Primer strukture vlog in odgovornosti za upravljanje s tveganji na projektu



Vir: Interno gradivo Nove Ljubljanske banke d.d.

4.4.3 METODOLOGIJA IDENTIFIKACIJE IN OCENJEVANJA TVEGANJ

Zaradi omejitve možnosti neuspeha projektov je na vsakem projektu potrebno izvajati identifikacijo bistvenih tveganj, definirati ustrezne načine njihovega obvladovanja ter spremljati izvedbo metod obvladovanja tveganj.

Realizacija bistvenega tveganja lahko povzroči znatne materialne posledice ali celo ogrozi realizacijo projekta. Obsežnost posledic mora biti opredeljena za vsak projekt ločeno, saj je mejna vrednost lahko različna glede na velikost projekta. Bistvenost tveganja se oceni na podlagi poznavanja projekta, na tej osnovi se lahko spremeni tudi mejne vrednosti finančnega vpliva tveganja.

Bistveno tveganje ustreza kategorijam od A do C. Če pa vodja projekta ali vodja za obvladovanje tveganj na projektu oceni neustreznost lestvice glede na finančne indikatorje in ugled, jo lahko za potrebe svojega projekta ustrezno prilagodi pod pogojem strinjanja nadzorne skupine projekta s prilagoditvijo.

Bistvena tveganja se identificirajo že v zagonski koncepciji projekta, kjer se navedejo znana tveganja na projektu. V teku izvajanja projekta je potrebno spremljanje že identificiranih kot tudi novo nastalih tveganj ter redno izpopolnjevanje spiska identificiranih tveganj in njihovih lastnosti. Ponovna identifikacija bistvenih tveganj se izvede ob odpravi obstoječih ali zaznavi novih tveganj na projektu, vendar najmanj četrtletno. V primeru večjega obsega tveganj in visoke verjetnosti nastanka je priporočljivo pogostejše spremljanje in bolj striktna kontrola tveganj na projektu.

Kot rezultat poslovne odločitve lahko pride do prenosa projektnih rešitev v linijsko uporabo preden so le-te ustrezno zaključene. V tem primeru je pred prenosom potrebno oceniti vsa tveganja, ki se lahko realizirajo kot posledica sprejete odločitve, in njihove potencialne učinke.

Vzroki tveganj na bančnih projektih so identični tistim pri bančnih procesih. Prav tako se vsako identificirano tveganje na projektih v banki ovrednoti glede na višino vpliva in verjetnosti nastanka na prioritetne razrede od A do D, torej enako kot pri operativnem tveganju bančnih procesov. Poleg finančnega vpliva so možni tudi nefinančni vplivi. Skupni vpliv pa je enak najvišjemu vplivu, ki se je pojavil pri enem ali več indikatorjih.

4.4.4 NAČIN OBVLADOVANJA TVEGANJ

Za vsak projekt se v okviru zagonske koncepcije določi oseba, ki izbere način in nosilca obvladovanja posameznega tveganja. Nivo izbiratelja je odvisen od prioritetnega razreda tveganja. Predlagano je, da način obvladovanja tveganja in nosilca izvedbe izbere in potrdi:

- tveganja prioritete A: vodstvo projekta in nadzorna skupina projekta, obvesti se Upravo banke,
- tveganja prioritete B: vodja za obvladovanje tveganj na projektu in vodstvo projekta, obvesti se nadzorno skupino,
- tveganja prioritete C: vodja za obvladovanje tveganj na projektu in vodstvo projekta.

Minimalna zahteva glede obvladovanja tveganj za manjše projekte v banki je, da vodja projekta določi načine in nosilce obvladovanja tveganj ter o tveganjih prioritete A in B poroča zgoraj navedenim nivojem v okviru rednih poročil. Podatki o vseh tveganjih, ne glede na prioriteto, morajo biti posredovani Centru za informacijsko-tehnološko koordinacijo in razvojni plan v sklopu rednega poročanja. Možni pristopi k obvladovanju tveganj na projektih pa ustrezajo pristopom k obvladovanju tveganj bančnih procesov.

4.4.5 POROČANJE

Na vsakem projektu je nujna zagotovitev pretoka informacij o rezultatih upravljanja s tveganji. Tako se ustreznim nivojem v banki poroča o:

- bistvenih tveganjih na projektu in njihovem prioritetenem razredu,
- izbranem načinu obvladovanja posameznih tveganj,
- rezultatih obvladovanja tveganj,
- nastalih škodah iz naslova tveganj, ki bodo poročane Centru za informacijsko-tehnološko koordinacijo in razvojni plan, ki bo dogodke vpisal v LER, centralno aplikacijo za spremljanje škodnih dogodkov iz naslova operativnih tveganj.

Poročanje različnim nivojem je odvisno od višine tveganja in velikosti projekta ter razvejanosti njegove organizacijske strukture. Pogostost poročanja pa je odvisna od obsega tveganj in verjetnosti njihove realizacije.

Prejemniki poročil o tveganjih na projektih v banki so:

- vodstvo projekta, ki mora biti seznanjeno z vsemi identificiranimi tveganji in načini njihovega obvladovanja,
- nadzorna skupina projekta, ki mora biti obveščena o vseh tveganjih na projektu prioritete A in B, in sicer vsaj četrtletno oziroma na vsakem sestanku v primeru sprememb obsega ali višine tveganj,
- Uprava banke, ki mora biti v obliki rednih ali izrednih poročil projektov najmanj četrtletno seznanjena z vsemi tveganji prioritete A,
- Center za informacijsko-tehnološko koordinacijo in razvojni plan, ki zbira vse podatke o rezultatih identifikacije in ocenjevanja tveganj, nosilcih in načinu obvladovanja tveganj,
- Odbor za upravljanje z operativnimi tveganji, ki od Centra za informacijsko-tehnološko koordinacijo in razvojni plan prejme četrtletno pripravljeno zbirno poročilo o tveganjih na vseh projektih v banki.

5 SKLEP

Banke se pri opravljanju posredniške funkcije med varčevalci in investitorji srečujejo s številnimi poslovnimi tveganji, kar pa v današnjem času ni čisto nič nenavadnega. Namreč sam trend globalizacije, deregulacije in inovacij na tehnološkem področju je podjetja postavil pred dejstvo prepustiti se toku in biti dovzeten za spremembe ali pa poslovanje postaviti na kocko in podleči konkurenci. Večina podjetij se je odločila za prvo možnost, kar jim je prineslo številna tveganja. Nekatera so le okrepila svojo pojavno obliko, druga pa so bila zanje popolnoma nova, saj se z njimi pri svojem poslovanju dotlej niso srečevala. Za banke so poslovna tveganja postala pomemben dejavnik poslovanja, od katerega je odvisna njihova poslovna uspešnost. Banke brez prevzemanja tveganj ne morejo doseči zastavljenih ciljev. Vendar pa izpostavljenost preveliki stopnji tveganja ogroža njihovo varno poslovanje.

Bistvo in sestavni del bančnega poslovanja je prevzemanje tveganj. Uspešno poslovanje bank, v skladu s pričakovanji in zahtevami lastnikov, predstavlja generiranje pozitivnega poslovnega izida. Popolnoma netvegano in varno bančno poslovanje dosego omenjenega cilja ne zagotavlja. Zato je tveganje potreben, vendar ne tudi zadosten pogoj za uspešno poslovanje bank. Banke morajo najti ustrezno razmerje med še sprejemljivim tveganjem, s katerim bo izkazana njihova ustrezna uspešnost, ter varnostjo in stabilnostjo bančnega poslovanja.

Zagotovitev varnega in stabilnega finančnega sistema je bil glavni cilj Komiteja za nadzor bank, ki je leta 1988 oblikoval kapitalski sporazum, v katerem je določil minimalne kapitalske zahteve za bančna tveganja. Kapitalski sporazum je dosegel svoj namen, vendar so številne novosti botrovale pojavu novih vrst tveganj, ki jih banke niso bile sposobne učinkovito upravljati. Eno teh tveganj je operativno tveganje.

Z oblikovanjem novega kapitalskega sporazuma je Komite želel poleg varnosti poslovanja izboljšati tudi prožnost merjenja kapitala bank. S tem namenom je minimalnim kapitalskim zahtevam dodal tudi regulativni nadzor in tržno disciplino. Glavna novost pa so bile kapitalske zahteve za operativno tveganje. Pri tem se banke glede na obseg svojega poslovanja in stopnjo tehnološke razvitosti odločajo med enostavnim, standardiziranim in naprednim pristopom merjenja kapitalskih zahtev za operativno tveganje.

Operativno tveganje je zelo razširjen bančni pojav, zato je upravljanje z operativnimi tveganji za poslovanje bank izrednega pomena. Tovrstna tveganja je potrebno obravnavati kot posebno in obvladljivo skupino tveganj, prisotno v prav vseh bančnih poslih in dejavnostih, ter bistveno za varno in uspešno poslovanje bank. Če se ne obravnavajo posebej, obstaja večja verjetnost prezrtja in nenadzorovanja nekaterih tveganj. Strategija banke mora odražati odpornost banke do teh tveganj ter njeno poznavanje in razumevanje posebnih značilnosti tovrstnih tveganj. Dosledno mora biti izvajana v vseh organizacijskih

enotah bančnega poslovanja in zaposleni na vseh ravneh morajo dobro poznati svoje naloge in odgovornosti pri upravljanju operativnih tveganj. Ob tem je pomembna tudi organiziranost ustrezne notranjerevizijske službe, ki preverja in potrjuje učinkovito ter uspešno izvajanje poslovnih usmeritev in postopkov. Prav tako imajo pomembno vlogo informacijski tokovi in usklajenost notranjih komunikacij. »Piko na i« pa predstavljajo poročila o operativnih tveganjih in rezultatih njihovega obvladovanja.

Banke namenjajo ugotavljanju, merjenju in obvladovanju operativnih tveganj veliko časa in navora. Brez jasne definicije in ustreznega operacijskega sistema pa je spopadanje z operativnim tveganjem nesmiselno, ker banke tako le trošijo svoj denar in čas. K napredku na tem področju je veliko pripomogel Basel II, ki je operativno tveganje vpel med sam kapital banke in tako dosegel, da so se banke zavarovale pred njim. Z baselsko definicijo minimalnih kapitalskih zahtev so bile banke prisiljene začeti razmišljati o vplivu operativnih tveganj na njihovo poslovanje in potencialnih izgubah ter posledično o oblikovanju pristopa k upravljanju operativnih tveganj.

V svetu je kar nekaj velikih podjetij, ki so propadla zaradi škodnega dogodka iz naslova operativnih tveganj. Iz tega sledi, da je lahko vsaka, še tako majhna napaka, pogubna za sleherno organizacijo. Zato je bistvenega pomena dobro poznavanje zaposlenih, njihovo nadziranje in nagrajevanje dobro opravljenega dela. Namreč vsak zaposleni je lahko vir operativnega tveganja, iz česar izhajajajo tudi njegove dolžnosti v zvezi z njim. Poleg tega je pomemben tudi dober informacijski sistem. Kombinacija poštenih zaposlenih, dobrega informacijskega sistema in natančno postavljene notranje kontrole je ustrezna podlaga za upravljanje operativnih tveganj. Zato bodo morale banke tudi v prihodnje operativnemu tveganju namenjati veliko pozornosti in sredstev.

LITERATURA

1. Beloglavec Sabina, Glogovšek Jože: Basel II, velikost in tržna usmerjenost banke. Borak Neven et al.: Basel 2. 8. strokovno posvetovanje o bančništvu. Portorož : Zveza ekonomistov Slovenije, 2002, str. 75–95.
2. Bessis Joel: Risk Management in Banking. Chichester : John Wiley & Sons, Ltd, 2002. 792 str.
3. Bobek Dušan: Organiziranje in poslovanje bank. Maribor : Ekonomska poslovna fakulteta, 1992. 230 str.
4. Dremelj Tina: Operativno tveganje v bankah. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 37 str.
5. Glogovšek Jože: Pomen in razlaga pojma banke. Bančnik, glasilo SKB banke d.d., Ljubljana, 1995, 3, str. 25–26.
6. Kralj Irena: Upravljanje z operativnimi tveganji v bankah. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 43 str.
7. Krumberger Matej: Nadzor bančnega poslovanja in obvladovanje tveganj v slovenskem bančništvu: izkušnje, problemi in priporočila. Borak Neven et al.: Analiza bančnih tveganj. 6. strokovno posvetovanje o bančništvu. Portorož : Zveza ekonomistov Slovenije, 2000, str. 71–81.
8. Majič Mojca: Operativno tveganje: definicija, regulacija in merjenje. 8. strokovno posvetovanje o bančništvu. Portorož : Zveza ekonomistov Slovenije, 2002, str. 47–60.
9. Mohorič Saša: Operativno tveganje v bankah. Bančni vestnik, Ljubljana, 51(2002), 5, str. 32–34.
10. Ramšak Nataša: Konceptualna obravnava bančnih tveganj. Diplomsko delo. Maribor : Ekonomska poslovna fakulteta, 1997. 69 str.
11. Rotovnik Tomaž: Operativna tveganja pri Baslu II – vidik oblikovanja podatkovne baze. 11. konferenca o revidiranju in kontroli informacijskih sistemov – Terme Čatež, Ljubljana, Slovenski inštitut za revizijo, 2003. 16 str.
12. Rotovnik Tomaž: Operativno tveganje in Basel II – pripravljenost bank v Sloveniji na zahteve novega kapitalskega sporazuma. 9. strokovno posvetovanje o bančništvu. Portorož : Zveza ekonomistov Slovenije, 2003a, str. 47–61.
13. Rotovnik Tomaž: Priročnik za upravljanje operativnega tveganja in nadzor nad njim. Slovenski povzetek baselskega dokumenta »Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk«. 9. strokovno posvetovanje o bančništvu. Portorož : Zveza ekonomistov Slovenije, 2003b. 18 str.
14. Skubic Tatjana: Modeli za upravljanje z nekreditnimi tveganji. 5. strokovno posvetovanje o bančništvu. Portorož : Zveza ekonomistov Slovenije, 1999, str. 93–106.
15. Sušnik Saša: Predlagane spremembe mednarodnih standardov kapitala in kapitalske ustreznosti bank. Borak Neven et al.: Analiza bančnih tveganj. 6. strokovno posvetovanje o bančništvu. Portorož : Zveza ekonomistov Slovenije, 2000, str.21–32.

16. Sušnik Saša: Posledice uveljavitve novega baselskega sporazuma za slovenske banke. 7. strokovno posvetovanje o bančništvu. Portorož : Zveza ekonomistov Slovenije, 2001, str. 25–39.
17. Sušnik Saša: Prihodnost baselskih kapitalskih standardov (1). Bančni vestnik, Ljubljana, 50(2001a), 4, str. 40–46.
18. Sušnik Saša: Prihodnost baselskih kapitalskih standardov (2). Bančni vestnik, Ljubljana, 50(2001b), 6, str. 31–37.

VIRI

1. Interna gradiva Nove Ljubljanske banke d.d.
2. Operational Risk. Consultative Document. Basel : Basel Committee on Banking Supervision, 2001. 26 str.
3. Overview of The New Basel Capital Accord. Consultative Document. Basel : Basel Committee on Banking Supervision, 2001. 37 str.
4. Priporočila za upravljanje z operativnim tveganjem. Ljubljana : Združenje bank Slovenije, 2003.
5. Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk. Basel : Basel Committee on Banking Supervision, 2003. 20 str.
6. The New Basel Capital Accord: an explanatory note. Basel : Secretariat of the Basel Committee on Banking Supervision, 2001. 14 str.
7. The New Basel Capital Accord: Section – Operational Risk. Basel : Basel Committee on Banking Supervision, 2003. 32 str.
8. Working Paper on the Regulatory Treatment of Operational Risk. Basel : Basel Committee on Banking Supervision, 2001. 41 str.
9. Zakon o bančništvu – ZBan-1 (Uradni list RS, št. 131/2006).