

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

UPRAVLJANJE Z OPERATIVNIMI TVEGANJI V BANKAH

Ljubljana, januar 2005

IRENA KRALJ

IZJAVA

Študentka Irena Kralj izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Aleksandre Gregorič in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1. OD BASLA I DO BASLA II	2
2. OPERATIVNA TVEGANJA	4
2.1 VZROKI IN PREDNOSTI VKLJUČITVE OPERATIVNIH TVEGANJ V BASEL II	4
2.2 OPREDELITEV OPERATIVNIH TVEGANJ	5
2.3 MERJENJE OPERATIVNIH TVEGANJ	6
3. UPRAVLJANJE S TVEGANJI V BANKAH	8
3.1 TRENUTNA PRAKSA NA PODROČJU UPRAVLJANJA Z OPERATIVNIMI TVEGANJI V BANKAH.....	8
3.2 DOBRA PRAKSA UPRAVLJANJA Z OPERATIVNIMI TVEGANJI.....	9
3.3 REGULATORNE ZAHTEVE ZA UPRAVLJANJE Z OPERATIVNIMI TVEGANJI PO DOKUMENTU »SOUND PRACTICES«.....	9
3.3.1 OBVEZNOSTI UPRAVE BANKE	10
3.3.2 OBVEZNOSTI VIŠJEGA MANAGEMENTA.....	10
3.3.3 OBVEZNOSTI NADZORNIKOV	11
3.4 NAČELA UPRAVLJANJA Z OPERATIVNIMI TVEGANJI IN NADZOR NAD NJIMI	11
4. STRUKTURA OKVIRA UPRAVLJANJA Z OPERATIVNIMI TVEGANJI.....	14
4.1 IDENTIFIKACIJA IN OCENJEVANJE OPERATIVNIH TVEGANJ	15
4.1.1 IDENTIFIKACIJA OPERATIVNIH TVEGANJ	15
4.1.2 OCENJEVANJE OPERATIVNIH TVEGANJ	16
4.2 SPREMLJANJE OPERATIVNIH TVEGANJ	18
4.2.1 ZBIRANJE PODATKOV O ŠKODNIH DOGODKIH IZ OPERATIVNEGA TVEGANJA.....	18
4.2.2 ANALIZIRANJE PODATKOV IZ OPERATIVNEGA TVEGANJA.....	20
4.2.3 POROČANJE PODATKOV O OPERATIVNIH TVEGANJIH PRIPADAJOČIM VODSTVENIM RAVNEM.....	20
4.3 ZMANJŠEVANJE IN/ALI ODPRAVA OPERATIVNIH TVEGANJ	21
4.4 ANALIZIRANJE UČINKOVITOSTI UPRAVLJANJA Z OPERATIVNIMI TVEGANJI	24
5. UPRAVLJANJE Z OPERATIVNIMI TVEGANJI V DEUTSCHE BANK.....	25
5.1 ZBIRANJE ŠKODNIH DOGODKOV IZ OPERATIVNEGA TVEGANJA V DB.....	25
5.2 RAZVIJANJE OKVIRA UPRAVLJANJA Z OPERATIVNIMI TVEGANJI V DB.....	27
6. PRIMER IDENTIFIKACIJE OPERATIVNEGA TVEGANJA ZA NOV PRODUKT.....	29
6.1 VRSTE TVEGANJ	30
6.2 POTENCIALNI VZROKI OPERATIVNIH TVEGANJ	30
6.3 PRIMERNOST POROČANJA IN UKREPANJA O ŠKODNIH DOGODKIH	33
7. UVELJAVITEV BASLA II V SVETU	33
7.1 EU SMERNICE S PODROČJA KAPITALSKE USTREZNOSTI BANK.....	34
7.1.1 PRAVNA OBLIKA NOVE EVROPSKE UREDITVE O KAPITALSKI USTREZNOSTI BANK.....	34

7.1.2 POSLEDICE NOVE KAPITALSKE UREDITVE ZA EKONOMIJO EU	35
7.2 BASEL II IN SLOVENSKE BANKE	36
7.2.1 OPERATIVNA TVEGANJA V SLOVENSKIH BANKAH	37
SKLEP	38
LITERATURA.....	41
VIRI	43
PRILOGE	

UVOD

Operativno tveganje je v bankah star pojav, praktično tako star kot samo bančništvo, vendar pa so se bančni nadzorniki in bančni management šele v zadnjem času začeli z njim intenzivneje ukvarjati. Vzroki za to so številni: hiter razvoj in globalizacija bančništva, slabša učinkovitost poslovanja bank, kapitalske povezave, deregulacija in uvajanje vedno novih finančnih inovacij, nove možnosti vzpostavljanja stikov s komitenti in številni drugi, ki so vsi povezani tudi z operativnimi tveganji. Banke so sicer vedno na različne načine spremljale operativna tveganja, vendar so novosti na področju bančništva in več primerov hudih izgub iz operativnega tveganja pripeljale do ugotovitve, da je potrebno pričeti z njimi celovito upravljati.

Kot odgovor na omenjene težnje se je Baselski odbor za reguliranje bank in nadzorne prakse leta 1999 lotil načrtne spremembe kapitalskih standardov in 26. junija 2004 sprejel končni dokument Basel II, ki je med drugim prinesel tudi merjenje kapitalske zahteve za operativno tveganje. To je po nekaterih podatkih drugo najpomembnejše tveganje v bankah in ga sedanji standardi neposredno ne merijo. Basel II je prvenstveno namenjen razvoju in krepitvi kulture upravljanja s tveganji v bankah, saj je tudi upravljanje s tveganji tisto, ki banko varuje pred propadom, in ne le kapital. Banki sam kapital ne pomaga veliko, če ne zna z njim učinkovito upravljati.

Namen diplomskega dela je podati celovit in jasen pregled razvoja okvira upravljanja z operativnimi tveganji v bankah. Cilj je pokazati vlogo in pomen operativnih tveganj v bankah, predvsem pa njihovega učinkovitega upravljanja, pri tem pa kljub dejstvu, da je na tem področju praksa zaenkrat še skoraj identična teoriji, podati tudi kakšno praktično izkušnjo iz tujega ali slovenskega področja. Zanimivo bo pogledati tudi, kako daleč so pri upravljanju z operativnimi tveganji banke doma in po svetu.

Glede na zastavljen namen in cilj diplomskega dela sem prebrala veliko strokovnih člankov iz domače in tuje bančne literature, ki sem jih našla v revijah in na internetu, ter novi kapitalski sporazum. V pomoč mi bo tudi gradivo iz različnih predavanj in seminarjev na temo operativnih tveganj, ki so mi ga dali v Banki Slovenije, in interno gradivo banke, v kateri sem zaposlena (poimenovala jo bom »Banka X«).

Diplomsko delo je zaradi večje sistematičnosti in preglednosti razdeljeno na sedem poglavij. V *prvem poglavju* bom zaradi lažje predstave, kam sploh spadajo operativna tveganja, zelo na kratko podala zgodovino kapitalskega sporazuma. V *drugem poglavju* bom poudarila pomen in opredelitev operativnih tveganj ter možne pristope za njihovo merjenje. *Tretje poglavje* je namenjeno upravljanju z operativnimi tveganji v bankah, pri čemer bom prikazala, kakšno je trenutno stanje na tem področju v bankah in kaj se od bank pričakuje v prihodnje. Odbor je namreč izdal deset načel za upravljanje z operativnimi tveganji in nadzor nad njimi, ki jih bom tudi podrobno predstavila. Poleg tretjega poglavja je osrednji del diplomskega dela tudi *četrto poglavje*, v katerem bom predstavila strukturo okvira upravljanja z operativnimi tveganji, ki predstavlja zbir načel in navodil, ki bodo bankam v pomoč pri identifikaciji, ocenjevanju, spremljanju in nadzoru operativnih tveganj oziroma upravljanju z operativnimi tveganji v ožjem pomenu. *Peto in šesto poglavje* predstavljata praktičen del diplomskega dela, saj bom v petem poglavju prikazala, kako so se v eni izmed velikih nemških bank lotili dveh pomembnih nalog v zvezi z upravljanjem z operativnimi tveganji, v šestem poglavju pa primer identifikacije operativnih tveganj za nov produkt v »Banki X«. Diplomsko bom *zaključila* s pregledom uveljavitve Basla II in znotraj njega operativnih tveganj doma in v svetu.

1. OD BASLA I DO BASLA II

V začetku 80. let prejšnjega stoletja je izbruhnila mednarodna dolžniška kriza, ki je med drugim povzročila tudi nevarno zmanjševanje kapitalske moči ob hkratnem povečevanju tveganosti poslovanja najpomembnejših mednarodnih poslovnih bank. To je ogrozilo tako narodnogospodarsko likvidnost v posameznih državah kot tudi mednarodno finančno sodelovanje in spodbudilo težnje po uveljavitvi mednarodno usklajenih kapitalskih standardov. Ti naj bi na prvem mestu upoštevali tveganja, ki so jim banke izpostavljene, in s tem zmanjšali število izgub in stečajev bank, na drugi strani pa odpravili konkurenčne prednosti in omejitve za mednarodne poslovne banke, ki so jih povzročili raznoliki nacionalni bančni predpisi¹.

Kot odgovor na omenjene težnje je julija 1988 **Baselski odbor za reguliranje bank in nadzorne prakse**² (v nadaljevanju: Odbor) izdal dokument z naslovom »Mednarodno usklajevanje merjenja kapitala in kapitalskih standardov«, bolj znan kot Baselski kapitalski standardi (v nadaljevanju: Baselski standardi). Končni cilj, ki so ga hoteli doseči s tem dokumentom, je bil uvesti poenotena pravila za izračun tako imenovane **minimalne kapitalske zahteve za banke v mednarodnem poslovanju**³. Ker so oblikovani kot minimalni standardi, imajo države, ki jih sprejmejo, še vedno pravico postaviti višje zahteve. Baselski standardi določajo celotno minimalno kapitalsko zahtevo v višini 8% bančnega kapitalskega razmerja, ki je opredeljen kot količnik med kapitalom in kreditnim tveganjem prilagojenimi sredstvi banke (Rozman, 2003, str. 7). V praksi pa so bile kmalu ugotovljene pomanjkljivosti omenjenih standardov, saj merjenje kreditnega tveganja⁴ ne pokriva vseh bančnih tveganj, obseg rezervacij in kapitala za potencialne kreditne izgube pa je v času gospodarske prosperitete običajno prevelik, v času krize pa premajhen (Borak, 1998, str. 1). Tako je bil baselski sporazum večkrat dopolnjen, nazadnje leta 1996 z dodatno kapitalsko zahtevo za zavarovanje pred tržnimi tveganji⁵, zaradi katere je skupna kapitalska zahteva enaka vsoti kapitalskih zahtev za tržna in kreditna tveganja. Kljub številnim popravkom Baselskih standardov in njihovi dopolnitvi s tržnimi tveganji pa ti v današnji obliki svoje funkcije ne opravljajo več dobro. Že od njihovega nastanka se jim očita vrsta pomanjkljivosti in slabosti, z leti pa so bile ugotovljene še dodatne. Po mnenju Sušnikove (Sušnik, 2001a, str. 32) je ena izmed največjih pomanjkljivosti ta, da **premalo upoštevajo druga tveganja** (poleg tržnih in kreditnih), ki so v zadnjih letih pridobila na pomenu, **zlasti operativno tveganje**.

Poleg zastarelosti in slabosti sedanjih Baselskih standardov so hiter razvoj bančništva, slabša učinkovitost poslovanja bank, kapitalske povezave, deregulacija in uvajanje vedno novih finančnih inovacij, glavni razlogi, ki so spodbudili začetek razvoja novih kapitalskih standardov. Zaupanje v finančne institucije se je precej omajalo, saj niso bile več zmožne učinkovito obvladovati tveganj pri novih oblikah poslovanja. Kazalniki kapitalske ustreznosti zaradi velikih sprememb na finančnih trgih niso bili več pravi pokazatelj

¹ Za japonske banke je veljala ocena, da poslujejo z občutno manjšim kapitalom kot angleške in ameriške banke, kar naj bi jim prinašalo določeno konkurenčno prednost.

² Odbor je mednarodna skupina centralnih bank in regulatorjev s sedežem v uradu Banke za mednarodne poravnave v švicarskem Baslu, ki so jo leta 1974 ustanovili guvernerji centralnih bank držav članic G-10 (Borak, 1997, str. 1), kamor spada deset najrazvitejših držav: Belgija, Francija, Japonska, Kanada, Nemčija, Nizozemska, Švedska, Velika Britanija, ZDA in Luksemburg.

³ Gre za najmanjšo količino kapitala, ki jo poslovna banka potrebuje za varno poslovanje, in velja za vse mednarodno delujoče banke, ne glede na raven njihove kompleksnosti oziroma razvitosti.

⁴ Kreditna tveganja so tveganja, da komitenti ne bi mogli ali želeli, delno ali v celoti, izpolniti pogodb z banko, kar lahko povzroči izpad dohodka (Barle, Žunič, 2002, str. 112).

⁵ Tržno tveganje je opredeljeno kot tveganje izgube v bilančnih in zunajbilančnih pozicijah, ki so posledica spreminjanja tržnih cen (Borak, 1997, str. 33).

tveganosti in kapitalske moči bank. Tako se je Odbor leta 1999 lotil načrtne spremembe Baselskih standardov iz leta 1988 z izdajo prvega posvetovalnega paketa, ki mu je leta 2001 sledil drugi posvetovalni paket, v katerem je imel največji pomen dokument »Novi baselski kapitalski sporazum« (v nadaljevanju: Basel II), aprila 2003 pa še tretji posvetovalni paket. Končna verzija dokumenta je bila s strani Odbora sprejeta 26. junija 2004. Vsebina Basla II se bo prenesla tudi v nove Evropske bančne direktive, ki jih bo sprejel Evropski parlament in s katerimi se bo morala uskladiti bančna regulativa držav članic Evropske unije (v nadaljevanju: EU) v letu in pol po njihovem sprejetju. S tem se je zaključilo večletno obdobje intenzivnih razprav, pogajanj ter strokovnih in političnih diskusij, povezanih z nastajanjem Basla II, nikakor pa ne delo Odbora, Evropske komisije in vseh tistih, ki jih kapitalska pravila tako ali drugače zadevajo (Rubin, 2003a, str. 18). Začenja se dveletno prehodno obdobje napornega prenašanja teorije v prakso poslovanja bank, ko bodo banke imele čas za prilagoditev svojega delovanja novemu sporazumu, ki naj bi s **1. januarjem 2007** dokončno nadomestil veljavne Baselske standarde⁶. V realnost omenjenega datuma za uveljavitev Basla II so že javno podvomili številni svetovno znani bančniki oziroma finančniki⁷. Datumi, določeni v Baslu II, se namreč nanašajo le na mednarodno aktivne banke držav članic G-10, medtem ko Odbor meni, da za druge, še zlasti manj razvite države, sploh ni priporočljivo upoštevanje postavljenega rokavnika, če razmere v njih tega ne dopuščajo. To seveda ne velja za države EU, za katere bodo zavezujoči datumi, ki jih bo določila Evropska komisija in naj bi bili po njenih zagotovilih usklajeni z baselskimi (Rubin, 2004, str. 46).

Želja Odbora je, da bi se priporočil kapitalskega sporazuma držalo čim več bank, zato se je pri razvoju Basla II lotil obsežnih raziskav in razprav z bančno panogo in se večkrat posvetoval z nadzorniki iz vsega sveta. Intenzivnost razprav, ki že nekaj let potekajo v Baslu in drugod, dokazuje, kako pomembna je kapitalska ureditev za banke in kako velik je njen vpliv na varnost in stabilnost finančnega sistema. Obseg pripomb, predlogov in kritik, ki so v vsem tem času prihajale v Basel, pa potrjuje, da so se zainteresirane skupine⁸ v posameznih državah zelo resno lotile analize baselskih predlogov in ugotavljanja njihovih potencialnih posledic (Rubin, 2002, str. 42). Z Baslom II želi Odbor odpraviti največje slabosti današnjih standardov, predvsem pa izboljšati prožnost merjenja kapitala bank in uveljaviti večjo občutljivost kapitalskih zahtev na dejanska tveganja, ki jih prinaša bančno poslovanje. Glavni novosti sta spremenjena metodologija merjenja kapitalske zahteve za kreditno tveganje in **merjenje kapitalske zahteve za operativno tveganje**, ki je po nekaterih podatkih drugo najpomembnejše tveganje v bankah in ga sedanjí standardi neposredno ne merijo. Kapital znotraj bank in med bankami naj bi se prerazporedil glede na tveganost njihovega poslovanja. Spremenjena pravila tako prinašajo največ prednosti bankam, ki učinkovito obvladujejo svoja tveganja, saj jim omogočajo znižanje kapitalskih zahtev (Kavšek, 2003, str. 3). Pomembna novost je tudi uvedba dveh kvalitativnih stebrov⁹: regulativnega nadzora (*Supervisory review*), ki pomeni poenotenje bančne nadzorne prakse, in tržne discipline (*Market discipline*), s katerim bo velik pomen dobila podoba o uspešnosti bank v javnosti (Rotovnik, 2003, str. 38). Na njeni podlagi se bodo podjetja in posamezniki lažje odločali, s katerimi bankami bodo poslovali, ter tako dobre banke »nagrajevali« in jih s tem še dodatno spodbudili h korektnemu, dobremu in varnemu poslovanju. Zgolj s kombinacijo učinkovitega upravljanja s tveganji banke, regulativnega nadzora in tržne discipline, je namreč omogočena varnost in stabilnost finančnega sveta.

⁶ V Prilogi 1 predstavljam tudi poenostavljen pregled kratke zgodovine Baselskega kapitalskega sporazuma.

⁷ Na primer Wim Duisenberg iz ECB in Mervyn King iz Bank of England.

⁸ To so banke, regulatorno-nadzorne institucije, bančna združenja, nadnacionalne institucije in druge.

2. OPERATIVNA TVEGANJA

Basel II želi čim bolj izenačiti dejansko tveganje in zahtevani kapital, zato v novi kapitalski okvir, poleg tržnih in kreditnih tveganj, vključuje tudi operativna tveganja. Po sedanjem kapitalnem sporazumu so operativna tveganja tista, ki ne spadajo med kreditna in tržna in ki so posredno pokrita s kapitalskimi zahtevami za kreditna tveganja. Po novem sporazumu pa bo operativno tveganje predmet samostojne obravnave in izračunavanja kapitalskih zahtev. Operativnim tveganjem, zlasti upravljanju z njimi, bom posvetila nadaljnja tri poglavja diplomske naloge.

2.1 VZROKI IN PREDNOSTI VKLJUČITVE OPERATIVNIH TVEGANJ V BASEL II

Operativno tveganje je v bankah zelo star pojav, praktično tako star kot samo bančništvo¹⁰, vendar pa je šele v zadnjem času postalo zanimivo za bančne nadzornike in bančni management. Vzroki za to ležijo v izjemnem razvoju, ki se je v zadnjih letih zgodil v vse bolj deregulirani finančni industriji. Banke v svoje poslovanje uvajajo vedno bolj kompleksne produkte, ki so povezani z novimi tveganji, združitve in prevzemi se vrstijo kot po tekočem traku, s prenosom številnih poslovnih funkcij na zunanje izvajalce pa postaja bančno poslovanje vse bolj globalno. Nove možnosti vzpostavljanja stikov s komitenti, kot je elektronsko bančništvo, sicer ponujajo možnosti za ustvarjanje dodatnega zaslužka, vendar pa odpirajo kočljiva vprašanja varnosti izvajanja transakcij brez nevarnosti za nepooblaščne vdore v sistem. Tudi številne tehnike, ki so jih banke razvile za zmanjševanje kreditnega in tržnega tveganja¹¹, lahko na drugi strani povečajo operativno tveganje (Rotovnik, 2003d, str. 34). Škandali, ki so pretresli finančne trge in v katerih so glavno vlogo odigrale pomanjkljive kontrole posameznikov in procesov, opravljanje nezdružljivih funkcij v eni osebi, nezadostno poznavanje instrumentov in z njimi povezanih tveganj, prikrivanje dejanskega stanja ter ponarejanje poročil in dokumentov, so dokončno prisilili banke, da so začele več pozornosti namenjati operativnim tveganjem (Mohorič, 2002, str. 32). Ta naj bi po ocenah bank danes predstavljala kar 35 % bančnih problemov¹². V nekaterih bankah, ki se usmerjajo zlasti na upravljanje sredstev ali posle plačilnega prometa in njihovo obdelavo, pa lahko operativno tveganje predstavlja celo največjo izpostavljenost morebitnim izgubam (Majič, 2002, str. 57).

Kot odgovor na omenjene nevarnosti je Odbor v Baslu II predlagal vzpostavitev minimalne kapitalске zahteve za operativno tveganje. Odgovor finančne industrije je bil na začetku dokaj negativen. Glavni vzrok za nezadovoljstvo je bil, da predlog ne upošteva številnih načinov, s katerimi skušajo banke minimizirati operativno tveganje. Drugi problem, ki se pojavlja v zvezi z operativnimi tveganji, pa je že njihova opredelitev, saj vsaka institucija nanje gleda iz svojega zornega kota in ima svojo definicijo operativnih tveganj (Chorafas, 2001, str. 3).

⁹ Poleg kvantitativnega stebra za merjenje minimalne kapitalске zahteve.

¹⁰ Prvi znani primer operativnega tveganja izhaja iz leta 500 pred našim štetjem. O njem piše Aristotel v svoji knjigi »Politika« in se nanaša na call opcijo nekih irskih velikašev (Rotovnik, 2003c, str. 9).

¹¹ Uporaba različnih tehnik za zmanjševanje kreditnega tveganja (CRM tehnike), kot so zavarovanja z zastavo premoženja, garancije in kreditni izvedeni finančni instrumenti, lahko rezultirajo v tako imenovanih kvazi-operativnih tveganjih. To so pravno, likvidnostno in podobna tveganja, ki lahko izničijo učinek uporabe CRM tehnik in so prikazana v Drugem stebru Basla II (Rubin, 2003, str. 39).

¹² Za kreditnimi tveganji, ki predstavljajo 50% problemov, in pred tržnimi in likvidnostnimi tveganji, katerih delež je 15% (Cruz, 2001, str. 1).

2.2 OPREDELITEV OPERATIVNIH TVEGANJ

Kljub številnim opredelitvam operativnega tveganja¹³ bom v nadaljevanju diplomske naloge izhajala iz definicije po Baslu II, ki je najboljši približek definicij operativnega tveganja v različnih bankah in pravi, da je **»operativno tveganje tveganje izgube kot posledice neprimernega ali neuspešnega izvajanja notranjih procesov, ravnanj ljudi, delovanja sistemov ali zaradi zunanjih dejavnikov«**¹⁴ (Rotovnik, 2001, str. 2). Kot taka, obravnava zelo širok spekter tveganj in zajema tudi pravna tveganja¹⁵, izključuje pa strateška tveganja, tveganja izgube ugleda¹⁶ in sistemska tveganja. Te vrste tveganj niso vključene v samo definicijo operativnega tveganja zato, ker jih ni mogoče meriti s številkami oziroma jih kako drugače kvantificirati. Definicija operativnega tveganja se osredotoča na **vzroke operativnih tveganj**, ki jih razdeli na ljudi, procese, sisteme in zunanje dejavnike (Rotovnik, 2003d, str. 34). Odbor je prepričan, da ravno osredotočenost na vzroke olajšuje merjenje in upravljanje z operativnimi tveganji¹⁷. Sicer pa lahko banka za svoje notranje potrebe oblikuje lastno definicijo operativnega tveganja, pri čemer je bistveno, da razume, kaj operativno tveganje sploh je, in da je v definiciji zajet celoten spekter operativnih tveganj, s katerimi se srečuje pri svojem poslovanju.

Glede na vrste operativnih tveganj mora banka locirati najpomembnejše razloge za nastanek velikih izgub iz operativnega tveganja. Odbor je na prvem nivoju določil naslednjih sedem vrst škodnih dogodkov, ki so posledica operativnih tveganj¹⁸ (Rotovnik, 2003e, str. 6):

1. notranja goljufija (na primer izvedba neodobrene transakcije, kraja s strani zaposlenih, insidersko trgovanje za račun zaposlenega);
2. zunanja goljufija (na primer poneverba, nepooblaščen vdor v informacijski sistem, rop, zloraba čekov);
3. postopki zaposlenih in varstvo pri delu (na primer izgube iz naslova nesreč pri delu, finančne nadomestitve zaposlenim, kršitev pravilnikov o zdravju in varstvu pri delu, organizirane delavske aktivnosti (stavka), splošna odgovornost);
4. klienti, produkti in poslovna praksa (na primer izguba zaradi malomarnosti ali nepazljivosti pri izvajanju poslovnih postopkov, kršitev določil zaupnosti, nepooblaščen notranje trgovanje, pranje denarja, prodaja neodobrenih produktov banke);
5. poškodbe fizičnih (osnovnih) sredstev (na primer zaradi naravnih nesreč, terorizma in vandalizma);
6. prekinitev poslovanja in sistemske napake (na primer zaradi nedelovanja telekomunikacijskih linij, težav s strojno in programsko opremo in primanjkljaja rezervnih delov);
7. izvedba procesov in upravljanje postopkov (na primer napačno procesiranje transakcije, zamujanje rokov, izguba dokumentov, napačni podatki o komitentih, nepopolna pravna dokumentacija, razne managerske napake, spori z dobavitelji).

¹³ Banke, univerze, nadzorne institucije, znanstveniki in drugi imajo različne definicije operativnega tveganja.

¹⁴ »The risk of loss resulting from inadequate or failed internal processes, people, systems or from external events« (Internal Convergence of Capital Measurement and Capital Standards, 2004, str. 137).

¹⁵ Ta se nanašajo na različna področja – od varovanja potrošnikov pa do antitrustovskih zahtev.

¹⁶ Na tveganje izgube ugleda lahko gledamo kot na posledico tistega operativnega tveganja, ki se šteje v njegovo uradno definicijo (Pregled tretjega posvetovalnega dokumenta »Novi kapitalski sporazum« v delu, ki govori o operativnih tveganjih s poudarkom na spremembah – povzetki v slovenščini, 2003, str. 120).

¹⁷ Tako imenovani »Risk Management«.

¹⁸ Za podrobnejšo klasifikacijo škodnih dogodkov po Baslu II glej Prilogo 2, ki je v bistvu Aneks 7 Basla II, za pomoč pri uvrstitvi posameznega škodnega dogodka v ustrezno kategorijo pa Prilogo 3.

Našteti škodni dogodki, ki naj bi jih vodili pod eno samo vrsto tveganja, so zelo široko zastavljeni, kar jasno kaže na dejstvo, da so operativna tveganja bolj raznovrstna kot kreditna in tržna tveganja, ki so osnova kapitalskih zahtev v Baslu I.

2.3 MERJENJE OPERATIVNIH TVEGANJ

Kapitalska zahteva za operativna tveganja je opredeljena v prvem stebri Basla II in je dopolnjena z regulativnim nadzorom kot drugim stebrom in tržno disciplino s pomočjo javnih razkritij določenih poslovnih podatkov kot tretjim stebrom. Ne glede na enotno višino kapitalske zahteve za operativno tveganje, ki je 12% celotnega regulatornega kapitala, predpisanega v še veljavnem kapitalskem sporazumu, se dejanska zahteva za posamezno banko izračuna po eni izmed treh metod oziroma pristopov, ki se med seboj razlikujejo po kompleksnosti izračuna in občutljivosti merjenja tveganj. To so: enostavni pristop, standardizirani pristop in napredni pristopi. Kapitalska zahteva za posamezno banko je lahko tudi višja ali nižja od splošnih 12% trenutnega regulatornega kapitala. V nadaljevanju bom predstavila vse tri metode merjenja operativnih tveganj¹⁹, ki jih bom povzela iz slovenskega povzetka tretjega baselskega posvetovalnega dokumenta o operativnih tveganjih (Pregled tretjega posvetovalnega dokumenta »Novi kapitalski sporazum« v delu, ki govori o operativnih tveganjih s poudarkom na spremembah – povzetki v slovenščini, 2003, str. 120-124).

1. Enostavni pristop je primeren predvsem za manjše banke z enostavnimi poslovnimi aktivnostmi, nikakor pa ne za velike in mednarodno aktivne banke, saj ne omogoča popolne odzivnosti na specifične potrebe in značilnosti posamezne banke. Za njegovo uporabo bankam ni potrebno izpolnjevati nobenih posebnih kriterijev, vseeno pa bodo morale upoštevati načela upravljanja z operativnimi tveganji, ki so napisana v posebnem priročniku z naslovom »Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk« oziroma po naše »Upravljanje operativnega tveganja in nadzor nad njimi« (v nadaljevanju: Sound Practices)²⁰. Ta priročnik je izdal Odbor kot spremljevalni dokument Basla II. Tako se banka z izbiro tega pristopa ne bo mogla izogniti obveznosti celovitega upravljanja z operativnimi tveganji. Zahtevani kapital, izračunan po enostavnem pristopu, bo višji kot pri ostalih pristopih, zato naj bi bile banke bolj motivirane za uporabo kompleksnejših pristopov in s tem zmanjšale zahtevani kapital za operativna tveganja. Morda je uporaba tega pristopa smiselna na začetku, da se banka dobro pripravi in nato postopno preide na višji pristop, ki pomeni tudi večjo občutljivost na tveganje.

2. Pri standardiziranem pristopu, za katerega bodo morale banke izpolnjevati določene splošne in specifične kriterije, določene s strani Odbora, in dodatne zahteve s strani nacionalnih nadzornikov, mora banka svoje aktivnosti združiti (mapirati) v osem poslovnih področij²¹. To je potrebno zato, ker se profil operativne tveganosti v okviru banke znatno razlikuje po posameznih poslovnih aktivnostih (Rotovnik, 2003a, str. 13). Banka mora razvrstiti poslovna področja glede na svoje značilnosti, pri tem pa biti dosledna

¹⁹ Glede termina »merjenje« operativnih tveganj se pojavljajo dileme, ali je njegova raba v zvezi s tveganji primerna. Merimo namreč stvari, ki so se že zgodile, pri tveganjih pa se osredotočamo na prihodnost. Te ne moremo meriti, lahko jo le predvidevamo oziroma napovedujemo (Rotovnik, 2004, str. 38).

²⁰ Priročnik bom v naslednjem poglavju diplomske naloge tudi podrobneje predstavila.

²¹ Podjetniško financiranje (Corporate Finance), Posli trgovanja (Trading and Sales), Poslovanje s prebivalstvom (Retail Banking), Komerเชียลno bančništvo (Commercial Banking), Plačilni instrumenti (Payment and Settlement), Agentske storitve (Agency Services), Upravljanje s sredstvi (Asset Management) in Posredovanje pri kupoprodaji vrednostnih papirjev prebivalstva (Retail Brokerage), pri čemer so vsi prevodi sprejeti pri Odboru za Basel II pri Združenju Bank Slovenije.

in natančna. Osnovni kazalec za vsa poslovna področja je bruto prihodek, ki služi kot približek obsega izpostavljenosti operativnemu tveganju vsakega poslovnega področja. Celotna kapitalska zahteva je izračunana kot vsota delnih kapitalskih zahtev po posameznih poslovnih področjih.

Tretja kvantitativna študija učinkov, izvedena v drugi polovici leta 2002, je vodila do oblikovanja alternativnega standardiziranega pristopa, ki je izboljšana nadgradnja standardiziranega pristopa v smislu izogibanja dvojnega zajemanja nekaterih vrst tveganj. Uporaba tega pristopa je smiselna zlasti za banke, pri katerih prevladujeta področji Poslovanje s prebivalstvom in Komerčno bančništvo. Pomembna značilnost standardiziranega pristopa je, da predstavlja neke vrste odskočno desko, saj bankam omogoča postopno premikanje k zahtevnejšim pristopom in jih tako spodbuja k razvijanju naprednejšega pristopa za upravljanje s tveganji.

3. Napredni pristopi so še korak naprej pri izračunavanju kapitalskih zahtev za operativna tveganja in so od vseh najbolj občutljivi na tveganje, saj izračun temelji na internih metodah merjenja operativnih tveganj banke. Pri tem bo morala banka izpolnjevati določene kvalitativne in kvantitativne kriterije za napredne pristope²², njihova uporaba pa bo odvisna od nadzornikove odobritve. Odbor bo uporabo naprednih pristopov podpiral z znižanjem kapitalske zahteve za operativna tveganja na 75% kapitalske zahteve, izračunane po standardiziranem pristopu. Banke, ki bodo uporabljale napredne pristope, bodo morale izračunavati kapitalsko zahtevo po tem pristopu in istočasno tudi po sedanjem kapitalskem sporazumu vsaj eno leto pred začetkom veljave Basla II. Najbolj znani so napredni pristop z internim merjenjem, s statistično porazdelitvijo izgube in točkovalni pristop.

Od sposobnosti posamezne banke, da izpolni predpisane kriterije za uporabo posameznega pristopa, bo odvisno, med katerimi kapitalskimi okviri za izračun operativnega tveganja bo lahko izbirala. Od stanja v bankah glede razvitosti in natančnosti merjenja operativnih tveganj ter njegovega upravljanja in kontrole, ki bo predstavljen nadzornikom, pa bo odvisno, kateri pristop bodo lahko uporabile. S tem bo neločljivo povezana tudi višina kapitalske zahteve (Rotovnik, 2001, str. 18). Če bo banka, ki sicer uporablja preprostejšo metodo, zadostila pogojem za zahtevnejšo metodo²³, bo lahko začela uporabljati le-to. S tem želi Odbor nagradjevati banke za njihov trud, saj uporaba bolj razvitih pristopov vodi v nižjo kapitalsko zahtevo. Druga želja Odbora je vzpodbujanje inovativnosti, saj bankam omogoča, da za nekatera poslovna področja uporabljajo standardizirani pristop, za druga pa enega od naprednih pristopov. Tako bo bankam omogočeno, da postopoma izboljšujejo in nadgrajujejo svoj sistem upravljanja z operativnimi tveganji, vendar pa se morajo pri tem zavedati, da se po izbiri zahtevnejšega pristopa merjenja, ki ga potrdi državni nadzornik, ne morejo več vrniti na enostavnejši pristop (Operational Risk, 2001, str. 5).

Nobena od slovenskih bank se vsaj na začetku ne bo odločila za nobenega izmed naprednih pristopov. Večina se bo verjetno odločila za standardizirani pristop in tudi cilj Odbora za Basel II pri Združenju bank Slovenije je priprava podlag za izračun učinkov tega pristopa na kapitalsko ustreznost bank. Poleg tega je združevanje (mapiranje) bruto prihodkov po poslovnih področjih osnova za alokacijo kapitala za kritje morebitnih izgub po poslovnih področjih in za prehod k uporabi naprednejših pristopov. Banke bodo morale

²² Kvalitativni kriteriji se nanašajo na okolje upravljanja z operativnimi tveganji, procese in poskuse nadzora tveganj, kvantitativni kriteriji pa morajo zagotoviti, da se bodo vsi podatki o izgubi banke lahko porazdelili med poslovna področja in med vrste škodnih dogodkov, opredeljenih s strani Odbora.

²³ Odbor je oblikoval podrobne kvalitativne in kvantitativne kriterije za uporabo posameznih pristopov.

začeti uporabljati enostavni in standardizirani pristop s 1.1.2007, zaradi nedokončanega razvoja in testiranja naprednih pristopov pa se bo začetek njihove uporabe predvidoma premaknil na 1.1.2008.

3. UPRAVLJANJE S TVEGANJI V BANKAH

»Banke, ki ne bodo vzpostavile uspešnih sistemov upravljanja s tveganji, bodo deležne dražjih virov sredstev, kar pomeni, da ne bodo sposobne uspešno znižati svojih marž, zaradi česar jih bodo stranke zapuščale!« Tudi te besede je izrekel M. Knight iz Banke za mednarodne poravnave (Usenik, 2004, str. 8), odražajo pa kruto, a resnično dejstvo Basla II: banke, ki ne bodo ustrezno vlagale v upravljanje podatkov, računalniške sisteme in službe za upravljanje s tveganji, bodo stagnirale in zaostale za bankami, ki bodo to storile.

Prvenstveni namen Basla II je ravno razvoj in krepitev kulture upravljanja s tveganji v bankah, ki naj bi tudi po njegovi zaslugi doživela še večji razmah kot do sedaj. Zlasti drugi steber, ki posega tudi na področje upravljanja s tveganji, bo marsikatero banko spodbudil k spremembi organizacije upravljanja s tveganji in k prenovi ali izboljšanju sistema notranjih kontrol in nadzora. Banke imajo sicer že danes vzpostavljene bolj ali manj kvalitetne in učinkovite postopke upravljanja s tveganji, vendar bodo morale ugotoviti, ali so ti procesi usklajeni z načeli drugega stebra in drugimi baselskimi dokumenti²⁴, ki podpirajo zdravo bančno prakso. Na dnevni red upravljanja s tveganji bodo morale banke uvrstiti tudi tista tveganja, ki jim doslej niso posvečala dovolj pozornosti, torej na prvem mestu operativna tveganja (Kovač, 2003, str. 30).

3.1 TRENUTNA PRAKSA NA PODROČJU UPRAVLJANJA Z OPERATIVNIMI TVEGANJI V BANKAH

V okviru proučevanja nadzora nad operativnimi tveganji se je Odbor zelo dobro seznanil s trenutno prakso in razvojem na področju upravljanja s to vrsto tveganj v bančni industriji. Pri tem je organiziral številna posvetovanja z bankami, proučil različne priročnike, ki jih banke uporabljajo v praksi, ter analiziral rezultate različnih študij, na podlagi česar je ugotovil, da upravljanje z določenimi operativnimi tveganji v bankah ni novost (Rotovnik, 2003e, str. 6-7). Banke so namreč vedno dajale velik poudarek preprečevanju goljufij, vzdrževanju in izvajanju celovitih notranjih kontrol, zmanjševanju števila napak pri procesiranju transakcij in podobno, vendar pa so se pri tem zanašale predvsem na mehanizme notranjih kontrol po posameznih poslovnih področjih ter funkcijo notranje revizije. Tradicionalni pristop je tako opravičeval operativna tveganja kot strošek izvajanja posla in se zanašal na to, da bo linijski management vzpostavil ustrezne sisteme in nadzor za zmanjševanje pogostosti in resnosti operativnih izgub (FSA, 2003, str. 9). Ta mehanizem seveda ostaja pomemben, vendar ga je potrebno nadgraditi s specifičnimi strukturami in procesi, ki bodo namenjeni celovitemu upravljanju z operativnimi tveganji. Veliko bank je že spoznalo, da so organizirani programi upravljanja z operativnimi tveganji ključni za varnost in transparentnost bančnega poslovanja, zato so na tem področju naredile velik korak naprej. Pri tem je ključnega pomena tesno sodelovanje med nadzorniki in industrijo.

Novost, ki jo bo vpeljal Basel II, torej ne bo upravljanje z operativnimi tveganji kot tako, temveč **pristop k upravljanju z operativnimi tveganji**. Ta bo glede na celovitost zajete problematike primerljiv z

²⁴ Dokumenti Principles for the Management of Credit Risk, Sound Practices for Managing Liquidity, Principles for the Management and Supervision of Interest Rate Risk, Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk in Risk Management Principles for

upravljanjem kreditnega in tržnega tveganja, saj bo centraliziran ter bo zajemal identifikacijo, ocenjevanje, spremljanje in nadzor oziroma zmanjševanje operativnih tveganj. Oblikovanje takšnega pristopa je bilo nujno zaradi naraščajočega števila škodnih dogodkov iz operativnega tveganja v bankah po vsem svetu.

3.2 DOBRA PRAKSA UPRAVLJANJA Z OPERATIVNIMI TVEGANJI

Pri razvoju ustrezne prakse upravljanja z operativnimi tveganji se je Odbor naslonil na svoje izkušnje z upravljanjem ostalih vrst bančnih tveganj. Meni, da je treba tudi pri operativnih tveganjih uveljaviti strogo prakso upravljanja, kljub temu, da se po vsebini občutno razlikujejo od drugih vrst tveganj. Pojavljajo se namreč pri običajnem poteku poslovnih aktivnosti banke, kar močno vpliva na značilnosti procesa upravljanja z njimi. Po eni strani se skrbno upravljanje z operativnimi tveganji običajno ne odrazi v večjem zaslužku banke (kot je to običajno pri drugih vrstah tveganj), po drugi strani pa lahko opustitev ustreznega upravljanja z njimi povzroči banki ogromne izgube. Zaradi različnega značaja posameznih vrst operativnih tveganj bom za namen diplomske naloge pod terminom »upravljanje z operativnimi tveganji« razumela **identifikacijo, ocenjevanje, spremljanje in nadzor oziroma zmanjševanje operativnih tveganj oziroma upravljanje z operativnimi tveganji v ožjem pomenu**. Odbor je transparentno prakso upravljanja z operativnimi tveganji strukturiral s pomočjo desetih načel, ki jih bom v nadaljevanju diplomske naloge tudi opisala.

3.3 REGULATORNE ZAHTEVE ZA UPRAVLJANJE Z OPERATIVNIMI TVEGANJI PO DOKUMENTU »SOUND PRACTICES«

Kljub temu, da operativno tveganje še zdaleč ni nov pojav in da so banke vedno imele sisteme za njihovo spremljanje, so novosti na področju bančništva in več primerov hudih izgub iz operativnega tveganja²⁵ pripeljale do ugotovitve, da je v bančništvu potrebno z njimi celovito upravljati. Tako je Odbor po dveh posvetovalnih dokumentih (decembra 2001 in julija 2002) februarja 2003 izdal končni dokument Sound Practices, ki ureja področje upravljanja z operativnimi tveganji. Odbor se zaveda, da morajo biti obveznosti in odgovornosti posameznih zaposlenih v banki jasno določene, če se želijo izogniti nesporazumom ali problemom zaradi nejasnih zadolžitvev. Za učinkovito obvladovanje operativnih tveganj morajo biti jasno določene vloge, odgovornosti in dolžnosti ter pooblastila uprave, višjega managementa, bank in nadzornih institucij, ki jih imajo na področju vzpostavitve primerne okolja upravljanja ter samega upravljanja z operativnimi tveganji. To je zelo pomembno, saj lahko le tako, da jasno opredelimo, kdo naj bi kaj delal in kdaj, preprečimo nevarne situacije, ki bi pripeljale do problema (Andersen, 1998, str. 119).

Osnovne regulatorne zahteve glede obveznosti in odgovornosti zaposlenih v banki in nadzornikov pri upravljanju z operativnimi tveganji bom v nadaljevanju diplomske naloge predstavila v strnjeni obliki (po točkah)²⁶, pri čemer jih bom povzela po Rotovniku (Rotovnik, 2003e, str. 2-5).

Electronic Banking so le nekatera priporočila, ki jih je izdal Odbor. Omenjena in vsa ostala priporočila se nahajajo na spletni strani www.bis.org/bcbs/publ.htm. Dokumente v zvezi z določanjem kapitalne zahteve za operativno tveganje predstavljam tudi v Prilogi 4.

²⁵ Nekateri nedavne izgube iz operativnega tveganja (Gradivo, 2004, str. 19): 2001, UBS Warburg – napačno sklenjen posel – 50 mio USD izgube; 11. september 2001 - ogromne izgube številnih bank; 2002, Allied Irish Bank – prevara dealerja - 700 mio USD izgube; 2003, Ulster Bank – neizvajanje kontrol PPD komitentov – 2 mio USD izgube; 2003, Royal Bank of Scotland – neustrezne kontrole za preprečevanje pranja denarja – 1,2 mio USD izgube; 2003, Banco Intercontinental – interna prevara na področju kreditov - približno 2,2 mlrd USD izgube (to je kar 13% BDP Dominikanske republike, kjer je sedež omenjene banke) in posledičen bankrot.

²⁶ Vse našteje obveznosti so na kratko obrazložene v kasnejših poglavjih, vendar se bom v diplomski nalogi podrobneje ukvarjala samo s tistimi, ki se nanašajo na upravljanje z operativnimi tveganji v ožjem smislu.

3.3.1 OBVEZNOSTI UPRAVE BANKE

Razvoj kulture upravljanja s tveganji²⁷ v banki je prav gotovo najpomembnejša naloga uprave banke. Ta se mora zavedati, da zdrave kulture upravljanja s tveganji ni mogoče razviti čez noč, temveč zahteva veliko samokritičnosti in samodiscipline. Uprava mora v procesu ocenjevanja kapitalske obveznosti prevzeti odgovornost za postavitve tolerančnih meja za posamezne vrste tveganj in v procesu upravljanja zagotoviti vzpostavitev in vzdrževanje stroge notranje kontrole, pisne poslovne politike in postopkov, ki morajo postati strateški element upravljanja s tveganji in ne le predmet izpolnjevanja regulatornih zahtev.

Obveznosti uprave banke na področju upravljanja z operativnimi tveganji opisujeta prvi dve načeli dokumenta Sound Practices in jih lahko strnemo v naslednje točke:

1. Uprava mora opredeliti vse vrste operativnih tveganj, s katerimi se srečuje in ki jih v najširšem smislu določa definicija po Baslu II, ter vzroke za njihov nastanek. Določiti mora svojo nagnjenost k operativnemu tveganju²⁸ in prioritete posameznih aktivnosti upravljanja z operativnimi tveganji. Opredeliti je potrebno, kako bo banka pristopila k identifikaciji, ocenjevanju, spremljanju in nadzoru oziroma zmanjševanju tveganja.
2. Uprava in višji management banke sta odgovorna za dodelitev visoke prioritete učinkovitemu upravljanju z operativnimi tveganji in jasno izdelanim kontrolnim mehanizmom.
3. Uprava banke mora: odobriti implementacijo okvira upravljanja z operativnimi tveganji; posredovati jasna navodila in usmeritve višjemu managementu glede načel tega okvira; odobriti ustrezno poslovno politiko, ki jo izdelava višji management; vzpostaviti primerno managersko strukturo, ki bo sposobna implementirati okvir upravljanja z operativnimi tveganji v banki; jasno razmejiti obveznosti, odgovornosti in poročanja managerjev z namenom izogibanja konfliktom v njihovih interesih in sistematizirati ključne procese za učinkovito upravljanje z operativnimi tveganji.
4. V prid ustreznega upravljanja z operativnimi tveganji mora: redno pregledovati okvir upravljanja s tveganji zaradi sprememb v zunanjem tržnem okolju, novih produktov banke in drugih sprememb, primerjati svoj okvir upravljanja z operativnimi tveganji s splošnimi trendi v bančništvu in ga redno revidirati.
5. Uprava mora zagotoviti primeren obseg in pogostost revizijskih pregledov ter trajno in popolno neodvisnost službe (funkcije) notranje revizije pri njenem pregledovanju okvira upravljanja z operativnimi tveganji.

3.3.2 OBVEZNOSTI VIŠJEGA MANAGEMENTA

Čeprav je zavedanje uprave izjemnega pomena pri upravljanju z operativnimi tveganji, pa je pri tem potrebno sodelovanje cele banke, zlasti višjega managementa, o čemer govori tretje načelo Sound Practices.

1. Višji management mora: sprejeti okvir upravljanja z operativnimi tveganji prenesti v konkretne poslovne politike, procese in postopke; jasno določiti pooblastila, dolžnosti in razmerja pri poročanju; zagotoviti

²⁷ Kultura upravljanja s tveganji pomeni kombinacijo vrednot zaposlenih in banke, vedenja, odnosov in pristojnosti, ki določa obveznosti banke v zvezi z upravljanjem in načinom upravljanja z operativnimi tveganji.

²⁸ Appetit po tveganju oziroma nagnjenost k tveganju pomeni stopnjo tveganja, ki jo banka zavestno dopusti, za razliko od profila tveganja, kjer gre za tveganje, ki ga banka dejansko sprejema.

ustrezno število resursov z vidika učinkovitega upravljanja z operativnimi tveganji in za vsako poslovno enoto oceniti primernost procesa nadzora nad tveganji, ki ga izvajajo nižji managerski nivoji.

2. Višji management mora zagotoviti: da bančne aktivnosti vodijo kvalificirani in izkušeni zaposleni; da imajo zaposleni, ki kontrolirajo izvajanje politike operativnega tveganja, ustrezna pooblastila; da je politika upravljanja z operativnimi tveganji jasno predstavljena zaposlenim na vseh nivojih; učinkovito komunikacijo med zaposlenimi, ki so odgovorni za različne vrste tveganj (operativno, kreditno, tržno in druga), ter med zaposlenimi, ki so odgovorni za pridobivanje zunanjih storitev (zavarovalne police, pogodbe z zunanjimi izvajalci in druge).
3. Višji management mora zagotoviti ustrezno politiko nagrajevanja zaposlenih glede na nagnjenost banke k tveganju.
4. Zagotoviti mora tudi kvalitetno dokumentiranje kontrolnih aktivnosti, vzdrževanje dokumentacije ter prakso izvajanja transakcij.

3.3.3 OBVEZNOSTI NADZORNIKOV

Glavna naloga nadzornikov²⁹ je preverjanje, ali ocena potrebnega regulatornega kapitala, ki jo je izdelala banka, ustreza profilu njene tveganosti, natančneje pa so njihove zadolžitve opredeljene v osmem in devetem načelu Sound Practices. Tako so njihove najpomembnejše obveznosti sledeče:

1. Vrednotenje operativnega tveganja v posamezni banki s strani nadzornikov mora biti neodvisno.
2. Nadzorniki si morajo prizadevati za izdelavo ustreznih postopkov za upravljanje z operativnimi tveganji na nivoju finančnih skupin.
3. Pomanjkljivosti, ki jih odkrijejo pri nadzornih pregledih, morajo ustrezno obravnavati.
4. Nadzorniki morajo aktivno vzpodbujati razvojne napore v bankah s pomočjo spremljanja in ocenjevanja najnovejših izboljšav in razvojnih načrtov.

3.4 NAČELA UPRAVLJANJA Z OPERATIVNIMI TVEGANJI IN NADZOR NAD NJIMI

V nadaljevanju bom predstavila 10 načel, ki izhajajo iz dokumenta Sound Practices kot spremljevalnega dokumenta Basla II. Ta načela omogočajo uspešno obvladovanje operativnih tveganj in njihov učinkovit nadzor, uporabljale pa jih bodo banke in bančni nadzorniki pri ocenjevanju usmeritev in postopkov za obvladovanje operativnih tveganj ter njihovega izvajanja v praksi. Pri tem se je potrebno zavedati, da ne obstaja samo en način upravljanja z operativnimi tveganji, ki bi bil pravilen in primeren za vse banke. Tako morajo biti sistemi in postopki sicer v določeni meri prilagojeni zahtevam, ki jih postavlja Odbor, vendar pa lahko vsaka banka odstopi od splošnih priporočil, če nadzorniku dokaže, da je to zanj smiselno in opravičljivo. Konkreten pristop, ki ga bo izbrala posamezna banka za obvladovanje operativnih tveganj, je tako odvisen od cele vrste dejavnikov, med katerimi so še posebej pomembni velikost in stopnja tehnološke razvitosti ter sama narava in kompleksnost bančne dejavnosti. Ne glede na omenjene razlike pa so jasna strategija, strog nadzor uprave in višjega managementa, močna kultura upravljanja in nadzora nad operativnimi tveganji³⁰, učinkovito notranje poročanje in izdelava natančnih kriznih načrtov, bistvenega pomena za uspešno obvladovanje operativnih tveganj za banke vseh velikosti, ne glede na predmet in obseg njihovega poslovanja.

²⁹ Pri nas torej Banke Slovenije.

Načela, ki jih bom opisala, so torej pomembna za vse institucije, ki imajo pri svojem poslovanju opraviti z operativnimi tveganji, in jih lahko razdelimo na:

1. razvoj ustreznega okolja upravljanja z operativnimi tveganji (1., 2. in 3. načelo);
2. upravljanje s tveganji: identifikacija, ocenjevanje, spremljanje in nadzor (4., 5. in 6. načelo);
3. krizne načrte (7. načelo);
4. vlogo nadzornikov (8. in 9. načelo);
5. vlogo razkritij (10. načelo).

Za banke je pomembnih predvsem prvih sedem načel, pri čemer sam okvir upravljanja z operativnimi tveganji oziroma **upravljanje z operativnimi tveganji v ožjem smislu oziroma okviru** predstavljajo načela 4., 5. in 6. Tako bom tem načelom, torej identifikaciji, ocenjevanju, spremljanju in zmanjševanju operativnih tveganj, v nadaljevanju diplomske naloge posvetila največ pozornosti. To so namreč načela, ki so in bodo v bližnji prihodnosti aktualna tudi za slovenske banke in bodo od njih terjala veliko truda, časa in strokovnosti.

Še preden pa bo banka načela upravljanja z operativnimi tveganji dejansko uveljavila, mora, če želi biti pri tem uspešna, pravi David Lawrence³¹, rešiti sledeče dileme (Rotovnik, 2003c, str. 8):

- katera organizacijska enota je lastnik operativnega tveganja. Gre v bistvu za problematiko usmerjanja zahtev službe za upravljanje z operativnimi tveganji na to organizacijsko enoto oz. enote, saj strokovnjaki, ki delajo v teh enotah, najbolje vedo, katerim vrstam operativnih tveganj so izpostavljeni;
- kdo je odgovoren za področje operativnega tveganja v banki. Banka mora določiti konkretno osebo, ki bo sposobna učinkovito aktivirati in vzdrževati procese okvira upravljanja z operativnimi tveganji;
- kakšno je pravo razmerje med centralizirano službo upravljanja s tveganji na nivoju posameznih poslovnih področij;
- kakšno mora biti sodelovanje med iniciativo na področju operativnega tveganja, obstoječo službo za upravljanje s tveganji in kontrolnimi funkcijami (notranja revizija, pravna služba, predpisovanje poslovne politike);
- kako uvesti in vzdrževati redno in vseobsegajoče razpravljanje o operativnem tveganju v banki. Vsak zaposleni se mora zavedati svojih dolžnosti, ki jih ima v zvezi z operativnim tveganjem;
- katera aplikacijska orodja bodo pripomogla k boljšemu izpolnjevanju zahtev v zvezi z operativnimi tveganji.

Šele po razrešitvi teh dilem lahko banka razvije ustrezno okolje upravljanja z operativnimi tveganji in nato uspešno upravlja z njimi.

³⁰ Slednja med drugim vključuje jasno razmejitev odgovornosti in dolžnosti.

³¹ Podpredsednik Citibank N.A., New York.

RAZVOJ USTREZNEGA OKOLJA UPRAVLJANJA Z OPERATIVNIMI TVEGANJI

To področje upravljanja z operativnimi tveganji zajema tri načela:

- 1. načelo:** Uprava banke se mora zavedati glavnih vidikov operativnega tveganja kot posebne vrste tveganja, ki ga je ravno tako potrebno upravljati, pri čemer mora biti okvir upravljanja z operativnimi tveganji odobren in izpostavljen rednim pregledom. Vsebovati mora definicijo operativnega tveganja na nivoju institucije ter načela identifikacije, ocenjevanja, spremljanja in kontrole oziroma zmanjševanja tveganja.
- 2. načelo:** Uprava banke mora zagotoviti, da je njen okvir upravljanja z operativnimi tveganji podvržen učinkoviti in celoviti notranji reviziji s strani pristojnih, neodvisnih in primerno usposobljenih zaposlenih. Služba (funkcija) notranje revizije ne sme biti neposredno odgovorna za upravljanje z operativnimi tveganji.
- 3. načelo:** Višji management je odgovoren za implementacijo okvira upravljanja z operativnimi tveganji, ki ga je odobrila uprava banke, na vseh nivojih bančne organizacije, zaposleni na vseh nivojih pa morajo biti seznanjeni s svojimi odgovornostmi v zvezi z upravljanjem operativnih tveganj in jih seveda tudi razumeti. Višji management je odgovoren tudi za razvoj poslovnih politik, procesov in postopkov za upravljanje z operativnimi tveganji, in sicer za vse glavne bančne produkte, aktivnosti, procese in sisteme.

UPRAVLJANJE S TVEGANJI: IDENTIFIKACIJA³², OCENJEVANJE³³, SPREMLJANJE IN NADZOR

Tudi to področje vključuje tri načela:

- 4. načelo:** Banka mora identificirati in oceniti operativno tveganje pri vseh glavnih produktih, aktivnostih, procesih in sistemih. Zagotoviti mora, da so tudi novi produkti, aktivnosti, procesi in sistemi pred njihovo uvedbo oziroma implementacijo izpostavljeni ustreznim ocenjevalnim postopkom z vidika operativnega tveganja³⁴.
- 5. načelo:** Banka mora implementirati proces rednega spremljanja svojega profila operativne tveganosti ter pomembnih izpostavljenosti z vidika izgub. Ustrezne informacije mora redno poročati višjemu managementu in upravi banke, ki podpira proaktivno upravljanje z operativnimi tveganji.
- 6. načelo:** Banka mora imeti izdelane poslovne politike, procese in postopke za nadzor ali/in zmanjševanje bistvenih operativnih tveganj. V rednih obdobjih mora pregledovati in po potrebi revidirati svoje strategije kontrole in zmanjševanja tveganj, ter s pomočjo uporabe primernih strategij svoj profil operativne tveganosti prilagajati tisti stopnji operativnega tveganja, ki ga želi zavestno prevzeti³⁵.

KRIZNI NAČRTI

Opredeljeni so v **7. načelu**: Banka mora imeti pripravljene krizne načrte in načrte za vzpostavitev nepretrganega poslovanja, ki bodo zagotovili operativno sposobnost banke za nadaljevanje dela ter omejili izgube v primeru resnih motenj poslovanja.

³² Prepoznavanje.

³³ Analiza.

³⁴ V 6. poglavju diplomske naloge bom predstavila tudi konkreten primer identifikacije operativnih tveganj za nov bančni produkt.

³⁵ Torej glede na nagnjenost banke k tveganju.

VLOGA NADZORNIKOV

Sem spadata dve načeli:

8. načelo: Bančni nadzorniki morajo od vseh bank, ne glede na njihovo velikost, zahtevati, da imajo implementiran učinkovit okvir identifikacije, ocenjevanja, spremljanja in nadzora oziroma zmanjševanja operativnih tveganj, ki predstavlja del celotnega pristopa k upravljanju z operativnimi tveganji.

9. načelo: Nadzorniki morajo neposredno ali posredno izvajati redne in neodvisne preglede bančnih poslovnih politik, postopkov in praks v zvezi z operativnimi tveganji. Zagotoviti morajo, da so v bankah vzpostavljeni ustrezni mehanizmi, s pomočjo katerih bodo redno obveščeni o razvoju, ki poteka v bankah.

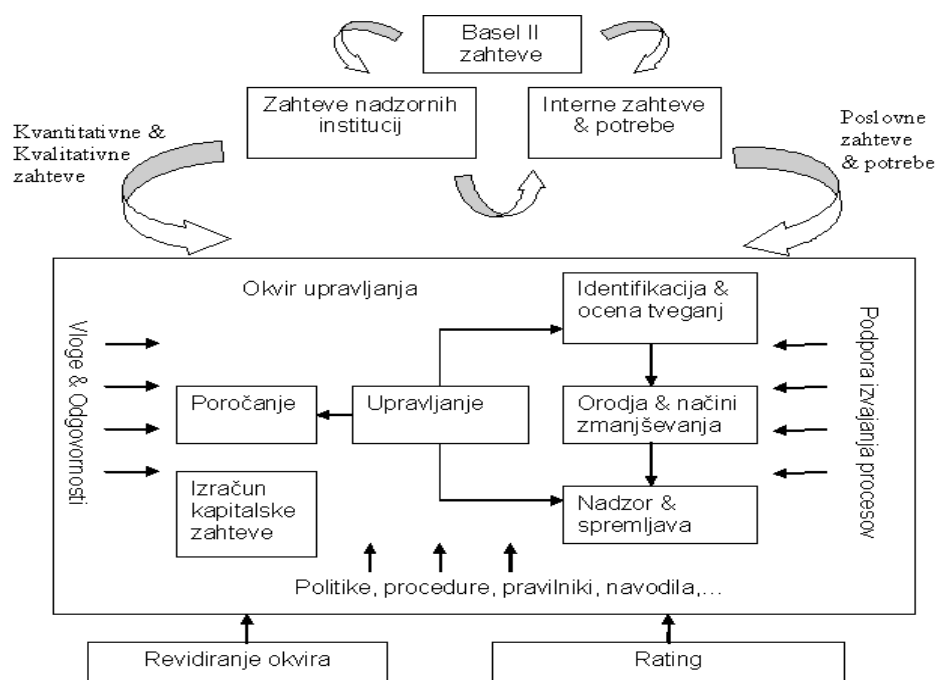
VLOGA RAZKRITIJ

Zajema zadnje, **10. načelo:** Banke morajo izvajati javna razkritja in s tem omogočiti tržnim udeležencem ocenjevanje njihovega pristopa k upravljanju z operativnimi tveganji.

4. STRUKTURA OKVIRA UPRAVLJANJA Z OPERATIVNIMI TVEGANJI

Okvir upravljanja z operativnimi tveganji predstavlja zbir načel in navodil, ki bodo bankam omogočala identifikacijo, ocenjevanje, spremljanje in zmanjševanje operativnih tveganj, ki predstavljajo štiri korake v procesu upravljanja z operativnimi tveganji. Vsaka banka mora izdelati lasten okvir upravljanja z operativnimi tveganji, ne glede na to, za kateri pristop merjenja operativnih tveganj se bo odločila, pri tem pa mora okvir prilagoditi svoji velikosti in raznolikosti bančnih in drugih finančnih produktov. Splošen okvir upravljanja z operativnimi tveganji bom grafično in opisno predstavila v nadaljevanju diplomske naloge.

Slika 1: Okvir upravljanja z operativnimi tveganji



Vir: Gradivo, 2004, str. 9.

4.1 IDENTIFIKACIJA IN OCENJEVANJE OPERATIVNIH TVEGANJ

Identifikacija tveganj je temeljna za učinkovit razvoj sistema spremljanja in kontroliranja operativnih tveganj, pri čemer mora upoštevati tako notranje kot zunanje dejavnike³⁶, ki lahko neugodno vplivajo na doseganje ciljev banke. Poleg identifikacije potencialnih tveganj mora banka oceniti tudi svojo ranljivost nanje, kar ji omogoča boljše razumevanje svojega profila tveganosti ter s tem bolj učinkovito razporejanje resursov za upravljanje s tveganji³⁷.

4.1.1 IDENTIFIKACIJA OPERATIVNIH TVEGANJ

Prvi korak v procesu upravljanja z operativnimi tveganji je **identifikacija operativnih tveganj**, ki pomeni »ugotavljanje, definiranje in kategoriziranje škodnih dogodkov, njihovih vzrokov ter njihovih posledic in učinkov« (Gradivo, 2004, str. 43). Z drugimi besedami bi lahko rekli, da iščemo odgovore na vprašanja:

- kaj se lahko zgodi;
- zakaj se lahko zgodi;
- kakšne so možne posledice in učinki.

Da bi si olajšali delo, se moramo najprej vprašati, KAJ sploh mora banka identificirati. Identificirati mora operativno tveganje, ki je po baselski definiciji tveganje izgub, ki izhaja iz neprimernega ali neuspešnega izvajanja notranjih procesov, ravnanja ljudi ali delovanja sistemov oziroma zaradi zunanjih dejavnikov. Če definicijo pogledamo natančneje, ugotovimo, da je pri identifikaciji operativnih tveganj najbolje izhajati iz njihovih **vzrokov oziroma virov**³⁸, torej tistega, kar dopušča realizacijo operativnega tveganja v njegovi materialni obliki, to je v obliki škodnega dogodka (Gradivo, 2004, str. 57). Da bi lahko definirali škodne dogodke, je torej priporočljivo najprej poznati vzroke oziroma vire, ki lahko do njih pripeljejo. Proces identifikacije, ki ga mora vzpostaviti banka, zajema vse notranje in zunanje vire operativnih tveganj z vidika **produktov, aktivnosti, procesov in sistemov banke**. Pri tem se je potrebno zavedati, da so viri operativnih tveganj v vseh organizacijskih delih banke, čeprav to dejstvo ni upoštevano pri izračunu kapitalske zahteve za operativno tveganje. Tako mora biti analiza operativnega tveganja izvedena za vsa poslovna področja in za vse organizacijske dele banke. Banka mora definirati in opredeliti tiste vire škodnih dogodkov iz operativnega tveganja, ki so specifični za banko, pri čemer mora izhajati iz Basla II, doda pa lahko tudi specifične vire³⁹. Pri tem mora zagotoviti zadosten obseg identificiranja, primeren način in orodje za identifikacijo in pristop za identificiranje, ki je lahko od spodaj navzgor ali od zgoraj navzdol⁴⁰. Rezultat tega procesa je urejen zbirni seznam identificiranih operativnih tveganj po poslovnih področjih z vidika vzrokov za njihov nastanek, na katerega se lahko uprejo manager, nadzornik, notranji in zunanji revizor ter vsi ostali, ki jih tovrstni podatki zadevajo.

Iz seznama oziroma nabora virov tveganj moramo na podlagi konkretnih dejstev, nikakor pa ne zgolj domnev, določiti tista operativna tveganja, ki so za banko zares pomembna, in jih združiti (mapirati) po produktih, aktivnostih, procesih in sistemih. Tako dobimo seznam potencialnih škodnih dogodkov iz

³⁶ Notranji dejavniki so na primer struktura banke, narava bančnih aktivnosti, organizacijske spremembe in kvaliteta človeških resursov, zunanji pa spremembe v industriji in tehnološki napredek.

³⁷ O identifikaciji in ocenjevanju operativnih tveganj govori 4. načelo Sound Practices, ki predstavlja pogled nadzornikov in sem ga natančno zapisala na prejšnji strani diplomske naloge.

³⁸ Gre torej za pristop od zgoraj navzdol.

³⁹ Banka lahko po potrebi doda tudi 4. in celo 5. nivo škodnih dogodkov.

⁴⁰ Torej lahko začne iz vzrokov proti posledicam ali obratno.

operativnega tveganja, ki jih lahko pričakujemo v banki. Teh dogodkov je ogromno, zato jih moramo zaradi poenostavitve združiti v ključne kategorije škodnih dogodkov, kar poteka na podlagi podobne frekvence ali resnosti škodnega dogodka.

Poleg škodnih dogodkov iz operativnega tveganja mora banka identificirati tudi ustrezne kazalce zgodnjega opozorila na nevarnosti povečanega tveganja prihodnjih izgub, ki se imenujejo ključni indikatorji tveganja (v nadaljevanju: KIT). KIT bi lahko opredelili kot »niz parametrov poslovnega procesa, s pomočjo katerih je mogoče predvideti spremembe v trenutnem profilu operativne tveganosti tega poslovnega procesa« (Van den Adel, 2003, str. 18), s čimer lahko preprečimo potencialne slabosti, ki izhajajo iz operativnega tveganja. Povedo nam, kje je banka izpostavljena potencialni realizaciji operativnega tveganja, pri čemer je poudarek na kvalitativnih vidikih operativnega tveganja, in so usmerjeni naprej. Poleg tega KIT služijo tudi kot vložek za izračun ekonomskega in regulatornega kapitala pri naprednih pristopih⁴¹. Rezultat identifikacije KIT je njihov seznam, ki mora vsebovati: definicijo KIT, pripadajoče področje (poslovno področje, oddelek, aktivnost, sistem, proces), tolerančne meje⁴², meje za ukrepanje, frekvenco zbiranja podatkov in frekvenco izdelovanja rezultatov in poročil. Na ta način KIT obveščajo višji management o pomembnih trendih na področju tveganj ter pripravljajo podlago za managerske ukrepe. Pri tem morajo biti oblikovani glede na banko in dopuščati neodvisen pogled s strani zunanjega opazovalca.

4.1.2 OCENJEVANJE OPERATIVNIH TVEGANJ

Identificirana operativna tveganja so podvržena procesu **ocenjevanja oziroma analize**, ki je drugi korak v okviru upravljanja z operativnimi tveganji in pomeni »oceno verjetnosti realizacije škodnih dogodkov (glede na identificirane vzroke), njihovih posledic in učinkov« (Gradivo, 2004, str. 79). Gre v bistvu za iskanje odgovorov na vprašanja:

- kakšna je verjetnost, da se škodni dogodek zgodi in
- kakšna bo višina škode, če se zgodi.

Pri ocenjevanju operativnih tveganj banka za vsak škodni dogodek izdelava **profil operativne tveganosti**, ki ima lahko različne kombinacije: nizka frekvenca – majhna izguba, visoka frekvenca – majhna izguba, nizka frekvenca – velika izguba ali visoka frekvenca – velika izguba. Frekvenca navadno predstavlja oceno časovnega obdobja, izguba pa oceno finančne izgube zaradi operativnega tveganja, pri čemer mora banka postaviti lastne kriterije, kaj zanjo pomenijo nizka oziroma visoka frekvenca in majhna oziroma velika izguba pri posameznem škodnem dogodku, saj je ravno od tega odvisno tudi ukrepanje (zniževanje izpostavljenosti banke operativnemu tveganju) in upravljanje z operativnimi tveganji (preprečevanje poslabšanja profila operativne tveganosti banke). Seveda lahko banka določi tudi bolj podrobne razrede za obe dimenziji⁴³, pri čemer ima na voljo tri pristope za ocenjevanje verjetnosti realizacije škodnega dogodka in višine izgube⁴⁴ (Gradivo, 2004, str. 81):

⁴¹ Nekaj primerov KIT je navedenih v Prilogi 5.

⁴² Tolerančne meje s kvantitativno ali kvalitativno mero vzpostavljajo evidenčno omejitev še sprejemljive realizacije spremljanih pojavnih oblik operativnega tveganja, nad katero je potrebno pozornejše spremljanje dogajanja na pripadajočem področju.

⁴³ Primer kvantitativno določenih razredov frekvence: 1. Dnevno – 1 mesec, 2. 1 – 3 mesece, 3. 3 – 6 mesecev, 4. 6 mesecev – 1 leto, 5. 1-3 leta, 6. Več kot 3 leta. Primer kvalitativno določenih razredov resnosti: 1. Nepomemben, 2. Manj pomemben, 3. Pomemben, 4. Zelo pomemben.

⁴⁴ Osnovne značilnosti kvalitativnih in kvantitativnih pristopov podajam v Prilogi 6.

1. kvalitativni pristop, kjer se verjetnost realizacije škodnega dogodka in možna škoda ocenjujeta z opisnimi vrednostmi (na primer visoka, srednja, nizka). Gre za subjektiven način vrednotenja, saj je odvisen od kvalitete ocenjevalca⁴⁵.
2. kvantitativni pristop, kjer se verjetnost realizacije škodnega dogodka in možna škoda ocenjujeta numerično (na primer s finančno vrednostjo). Ta pristop je bolj objektivni.
3. hibridni pristop je vmes med obema, saj se opisne vrednosti, s katerimi sta ocenjena verjetnost realizacije škodnega dogodka in možna škoda, preko interno zbranih transformacijskih tabel preslikajo v numerične⁴⁶ vrednosti, ki odražajo, kako pomembna je posamezna opisna vrednost.

Kateri pristop pri ocenjevanju operativnih tveganj bo banka izbrala, je predvsem odločitev managementa, ki mora upoštevati, kakšne eksterne in interne zahteve⁴⁷ ima banka in kakšne so prednosti in slabosti posameznih pristopov. Pri tem je zelo pomembno, da management dobro pozna celotno problematiko operativnega tveganja. Praksa je pokazala, da so s postopkom ocenjevanja tveganj najbolj zadovoljne tiste organizacije, ki so izbrale relativno enostaven pristop, ki ga je možno prilagoditi različnim organizacijskim enotam in pri katerem sodelujejo posamezniki s kombinacijo poslovnega znanja, poznavanja poslovnih procesov in tehničnega znanja⁴⁸ za potrebe analize tveganj.

Opazen je trend povečevanja uporabe kvantitativnih pristopov, ki so sicer bolj komplicirani od kvalitativnih, vendar pa dajejo boljše rezultate. Razloge za premik k tem pristopom lahko najdemo med drugim v večji razpoložljivosti raznih orodij, možnosti dostopa in uporabe svetovnih baz znanj preko interneta, cost/benefit izračunih⁴⁹, ki so jezik managementa in jih omogočajo le kvantitativni pristopi, v hitrem razvoju področja operativnih tveganj, povečevanju njihovega pomena na poslovnih področjih ter visokih izgubah iz tega naslova.

Po izdelanih kriterijih za ocenjevanje profila operativne tveganosti banka oceni ključne kategorije operativne tveganosti posameznih organizacijskih enot. Rezultat tega koraka je tabela, ki predstavlja kvantitativno ali kvalitativno ocenjeni oziroma načrtovani profil operativne tveganosti organizacijskih enot banke. Na koncu banka še opredeli možna orodja oziroma pristope upravljanja z operativnimi tveganji.

Pri identifikaciji in ocenjevanju operativnih tveganj si banke običajno pomagajo z različnimi, večinoma programskimi orodji, kot so (Sound Practices, 2003, str. 8–9):

Samooocenjevanje tveganj: To je formalno dokumentiran interni proces, pri katerem management in/ali delovne skupine s posameznih poslovnih področij identificirajo tveganja v okviru svojih poslovnih področij, ocenjujejo, ali ta tveganja ogrožajo poslovne cilje, ocenjujejo ustreznost in učinkovitost kontrol, odločajo o ukrepih za izboljšanje kontrol in ocenjujejo ter zavestno sprejemajo stopnjo preostalega tveganja (Gradivo, 2004, str. 64). Zaposlenim se pošlje vprašalnik, s katerim identificirajo oziroma rangirajo tveganja, za katera menijo, da so pomembna ali nevarna v njihovi poslovni enoti. Identifikacijo tveganj lahko najboljše naredijo osebe, ki delajo v poslovnih enotah, saj se te neposredno srečujejo s problemi in izgubami iz naslova

⁴⁵ Zlasti njegovega znanja in izkušenj.

⁴⁶ Ne finančne vrednosti.

⁴⁷ Eksterne zahteve so na primer zahteve Odbora in nacionalnih bank, interne pa pomen kvalitetnega kontrolnega okolja, izgube v preteklosti, pomembnost in višina zahtevanih kapitalskih rezervacij, razpoložljivost potrebnega znanja in izkušenj kadrov, višina in razpoložljivost potrebnih sredstev za realizacijo procesa upravljanja z operativnimi tveganji in druge.

⁴⁸ Gre za multidisciplinaren pristop.

⁴⁹ Analiza stroškov in koristi.

operativnih tveganj. Samoocenjevanje se izvaja vsaj enkrat letno, še bolj priporočljivo pa je mesečno poročanje. Poseben izziv pri samoocenjevanju je oblikovanje univerzalnih vprašanj, ki so dovolj splošna za vsa poslovna področja, hkrati pa dovolj specifična, da lahko zberemo pomembne informacije. Pri tem je pomembno, da povprašujemo le po tistih informacijah, ki jih resnično potrebujemo (Andersen, 1998, str. 83–84). Samoocenjevanje se lahko uporabi kot prvi korak v procesu identifikacije tveganj za kasnejše zbiranje notranjih podatkov. Pristop sicer zahteva precej spretnosti in izkušenj pri analizi zbranih informacij, vendar je izredno uporaben in ne zahteva velikih stroškov. Na trgu obstajajo že različni programi, ki proces samoocenjevanja tveganj olajšajo in računalniško podpirajo.

Združevanje tveganj: V tem procesu se različne poslovne enote, organizacijske funkcije ali procesi združujejo po vrsti tveganja, ki so mu izpostavljeni. Tako lahko banka odkrije svoje slabosti, kar ji pomaga pri postavitvi prioritet za izvajanje managerskih akcij.

Indikatorji tveganja: So statistične ali druge (najpogostejše finančne) mere, s pomočjo katerih banka pridobi informacijo o svojem položaju tveganosti. Indikatorji se morajo redno izdelovati in pregledovati, saj je le tako mogoče pravočasno opozarjati na spremembe, ki lahko napovedujejo nevarnost operativnih tveganj. Primeri indikatorjev tveganja so na primer: število neuspešnih poslov, stopnja fluktuacije delovne sile, frekvenca in resnost napak ali opustitev.

Merjenje: Nekaterne institucije so začele meriti svojo izpostavljenost operativnim tveganjem s pomočjo različnih pristopov. Na primer, podatki o preteklih izgubah banke lahko priskrbijo pomembno informacijo za oceno izpostavljenosti operativnim tveganjem, ki lahko banki pomaga pri razvoju ustrezne politike za kontrolo oziroma zmanjševanje operativnih tveganj. Banka, ki bo znala izkoristiti vrednost takšne informacije, bo lahko izdelala učinkovit okvir sistematičnega sledenja in registriranja frekvence, resnosti in ostalih relevantnih informacij o individualnih škodnih dogodkih.

4.2 SPREMLJANJE OPERATIVNIH TVEGANJ

Tretji korak pri upravljanju z operativnimi tveganji je proces njihovega rednega **spremljanja**⁵⁰, ki sestoji iz (Gradivo, 2004, str. 90):

- zbiranja podatkov o škodnih dogodkih iz operativnega tveganja;
- analiziranja zbranih podatkov;
- poročanja rezultatov analize pripadajočim vodstvenim ravnam.

4.2.1 ZBIRANJE PODATKOV O ŠKODNIH DOGODKIH IZ OPERATIVNEGA TVEGANJA

Ustrezna baza podatkov za operativno tveganje je ključnega pomena pri vzpostavitvi učinkovitega okolja upravljanja z njimi. Njen cilj je nuditi podporo organizacijskemu sistemu odločanja, kar pomeni, da mora na enem mestu vsebovati različne vrste podatkov iz operativnega tveganja ter omogočiti katero koli statistično-matematično analizo iz vseh možnih nivojev zbranih podatkov (Rotovnik, 2003a str. 9). Zbiranje podatkov je z organizacijskega vidika velik izziv za banko, saj mora zagotoviti, da bodo podatki na nek način prišli v bazo. Priporočljivo je, da se škodni dogodki prijavljajo v bazo čim bolj avtomatizirano in ažurno. Zbiranje podatkov temelji na vzpostavljenem okviru oziroma standardih zbiranja podatkov, ki povedo, katere podatke moramo spremljati in v kakšnem obsegu, na vzpostavljeni politiki zbiranja

⁵⁰ O dobri praksi spremljanja operativnih tveganj govori 5. načelo Sound Practices, ki je natančno zapisano na 17. strani diplomske naloge.

podatkov, ki obrazloži način, smernice in odgovornosti zaposlenih za zbiranje podatkov, ter na vzpostavljenem organizacijskem procesu zbiranja podatkov.

Podatki, ki se morajo zbirati v vsaki banki, se nanašajo na interne škodne dogodke iz naslova operativnih tveganj s pripadajočimi izgubami, kazalce zgodnjega opozorila, dogodke iz naslova notranjih incidentov na področju varovanja informacij, dogodke, ki so skoraj povzročili izgube in drugo. Pri tem je potrebno poznati pravila za kategorizacijo škodnih dogodkov in za kategorizacijo učinkov škodnih dogodkov v ključne kategorije posledic oziroma učinkov⁵¹, ki je za managerje še posebej zanimiva. Politika zbiranja podatkov mora definirati, kateri dogodek se šteje za dogodek iz operativnega tveganja, katere so spodnje meje za zbiranje in poročanje, ter opredeliti kriterije pravočasnega zbiranja podatkov o škodnih dogodkih iz operativnega tveganja⁵² in odgovornosti lastnikov operativnih tveganj za odkrivanje, zbiranje in kontrolo podatkov o operativnih tveganjih.

Organizacijski proces zbiranja podatkov zajema infrastrukturo, izvedbene postopke in odgovornosti za zbiranje podatkov ter minimalen nabor podatkov o posameznem škodnem dogodku iz operativnega tveganja, ki ga banka želi imeti v bazi podatkov. Biti mora prilagodljiv glede na potrebe posamezne organizacijske enote banke in transparenten, kar pomeni, da mora na vsaki stopnji procesa vnosa podatkov identificirati status osebe, ki je ta vnos izvedla. Proces vnosa mora zagotavljati, da je določena izguba iz operativnega tveganja zares dodeljena odgovorni organizacijski enoti banke, torej pravemu lastniku tveganja, in da je njena potrditev s strani katere koli relevantne osebe v banki enostavna. Če škodni dogodek odkrije funkcionalna enota banke, ki zanj ni odgovorna, ga kljub temu vpiše v bazo podatkov ter dodeli funkcionalni enoti, za katero meni, da je odgovorna zanj. Ta škodni dogodek odobri ali zavrne. Ko je določen lastnik škodnega dogodka, se izguba knjiži v glavno knjigo, pri čemer je lahko proces knjiženja programiran.

Za razliko od običajnih podatkovnih baz, kjer se ukvarjajo predvsem z zgodovinskimi podatki, se za upravljanje z operativnimi tveganji (in tveganji nasploh) podatki v veliki meri zbirajo tudi zaradi ocenjevanja prihodnosti, zato ima aplikativni del baze⁵³ zelo pomembno vlogo (Černe, Bratuša, 1999, str. 176).

Ne glede na to, da ima učinkovito notranje zbiranje podatkov o izgubah iz operativnega tveganja (podatki o vzrokih, dogodkih in posledicah) številne prednosti⁵⁴, se je potrebno zavedati, da samo po sebi ne zadostuje za celovito razumevanje izpostavljenosti banke operativnim tveganjem in s tem učinkovito upravljanje z njimi. Podatkovni model zato ponavadi sestavlja več stopenj, od katerih je zbiranje podatkov šele prva med njimi. Za učinkovit pregled nad operativnimi tveganji mora banka razumeti in vzpostaviti tudi ustrezno kontrolo okolja, v katerem posluje, kar zahteva implementacijo kvantitativnih, včasih pa tudi kvalitativnih kazalcev kontrole okolja, podatke o ključnih indikatorjih tveganosti in samoocenjevanje tveganj (Rotovnik, 2003a, str. 10).

⁵¹ Kategorizacijo posledic po Baslu II prikazuje Priloga 5.

⁵² Kdaj gre škodni dogodek v bazo podatkov, je odvisno od strategije banke, vendar je najbolje, da se to zgodi čim prej.

⁵³ Modeli, scenariji, simulacije in drugo.

⁵⁴ To so (Gradivo, 2004, str. 91): identifikacija šibkih točk v sistemu, doseganje transparentnosti na področju izgub iz operativnega tveganja v banki, pridobivanje podatkov za učinkovito poročanje managementu ter za polnjenje zunanjih baz podatkov o operativnem tveganju, spremljanje učinkovitosti managerskega procesa, povratno testiranje pravilnosti ključnih indikatorjev tveganja in rezultatov samoocenjevanja in pridobivanje osnove za kasnejšo kvantifikacijo operativnega tveganja pri naprednih pristopih.

4.2.2 ANALIZIRANJE PODATKOV IZ OPERATIVNEGA TVEGANJA

Analiziranje podatkov o izgubah iz operativnega tveganja je eden ključnih elementov za razumevanje tega tveganja v vsaki banki. Temelji na vzpostavljenem okviru oziroma standardih analize podatkov in na vzpostavljenem procesu analiziranja podatkov in njihovega vključevanja v poročila. Analizo lahko začnemo ali z dogodki in se sprašujemo po vzrokih ali z vzroki oziroma viri tveganj in se sprašujemo po posledicah⁵⁵.

Potrebno je opredeliti vrste podatkov, ki bodo predmet analize, pri čemer morajo podatki omogočati izdelavo ustreznih kvantitativnih in kvalitativnih informacij o profilu operativnega tveganja banke za potrebe informiranja posameznih vodstvenih ravni. Struktura poročil mora po vsebini in obliki ustrezati potrebam ciljnih prejemnikov. Poročila za nižji in srednji management se razlikujejo od poročil, namenjenih višjemu managementu in upravi, saj prva vsebujejo informacije o dogodkih iz operativnega tveganja, ki se nanašajo na področje poslovanja, za katerega je odgovoren management - prejemnik poročil, druga pa vsebujejo pretežno zbirne informacije o dogodkih iz operativnega tveganja na nivoju banke oziroma bančne skupine.

Proces analiziranja podatkov opredeljuje orodje za analizo podatkov, ki omogoča iz zbranih podatkov izdelati relevantne, zanesljive in pravočasne informacije o profilih operativne tveganosti pripadajočega področja, ter odgovornosti zaposlenih za izvajanje analiz zbranih podatkov⁵⁶ po posameznih organizacijskih enotah in za njihovo vključevanje v poročila. Na ta način analiziranje podatkov omogoča identifikacijo šibkih točk v poslovnih procesih ter posledično njihovo izboljšanje, pomaga pri oblikovanju cene produkta⁵⁷ in je temeljno za modeliranje ekonomskega kapitala pri naprednih pristopih.

4.2.3 POROČANJE PODATKOV O OPERATIVNIH TVEGANJIH PRIPADAJOČIM VODSTVENIM RAVNEM

Poročanje podatkov temelji na vzpostavljenem okviru oziroma standardih poročanja in vzpostavljenem procesu poročanja. Potrebno je opredeliti ciljne prejemnike poročil ter namen, vsebino, obliko in minimalen nabor informacij za posamezne vrste standardiziranih poročil o škodnih dogodkih s pripadajočo izgubo, o indikatorjih tveganja in ostalih dejstvih v zvezi z operativnimi tveganji, ki jih potrebujejo posamezni ciljni prejemniki poročil. Proces poročanja določa infrastrukturo za poročanje podatkov⁵⁸, odgovornosti zaposlenih in pripadajočih služb za redno izdelavo in distribucijo poročil, frekvenco poročanja posameznim vrstam ciljnih prejemnikov, ki zagotavlja, da je informacija o operativnem tveganju pravočasna, in postopek za poročanje izjemnih situacij iz operativnega tveganja vodstvenim ravnam.

Bistvo poročil je, da v celoti osvetljujejo vsa identificirana problemska področja ter hkrati motivirajo zaposlene za pravočasne korektivne akcije na perečih področjih. Pri tem mora biti vsebina in oblika standardiziranih poročil o operativnih tveganjih prilagojena potrebam ciljne vodstvene ravni in vsebovati ustrezen tok kvantitativnih in kvalitativnih podatkov o operativnih tveganjih v določenem obdobju. Prikaz podatkov je ustrezen, če omogoča celovit vpogled v realizacijo pojavnih oblik operativnih tveganj na pripadajočem področju.

⁵⁵ BS sicer daje prednost vzrokom.

⁵⁶ Sistem izvajanja analiz zbranih podatkov je lahko centraliziran ali decentraliziran.

⁵⁷ Realizirano operativno tveganje namreč obremenjuje profitne marže.

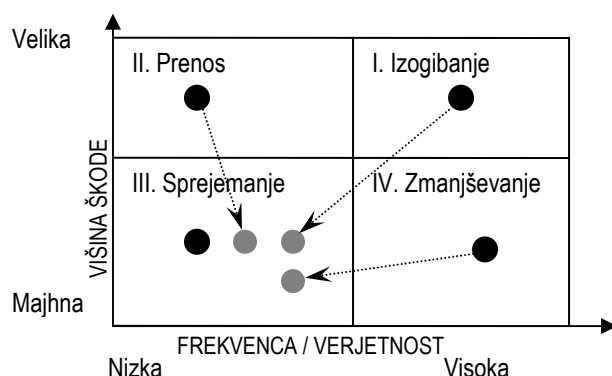
⁵⁸ To je orodje, ki omogoča distribucijo standardiziranih in nestandardiziranih poročil posameznim vodstvenim ravnam in ostalim prejemnikom poročil.

4.3 ZMANJŠEVANJE IN/ALI ODPRAVA OPERATIVNIH TVEGANJ

Četrti korak v okviru procesa upravljanja z operativnimi tveganji je njihovo **zmanjševanje in/ali odprava**⁵⁹, ki pomeni kaj, če sploh kaj, storiti za zmanjšanje oziroma odpravo identificiranih in ovrednotenih tveganj (Gradivo, 2004, str. 105). Poiskati moramo torej odgovor na vprašanje, kako zmanjšati operativna tveganja na sprejemljivo raven, torej raven, kjer je kombinacija verjetnosti realizacije škodnega dogodka in pričakovane škode sprejemljiva, in jih tam zadržati. Zmanjševanje frekvenca in resnosti škodnih dogodkov iz operativnega tveganja in s tem izboljševanje profila operativne tveganosti oziroma zmanjševanje razlike med želenim in dejanskim profilom operativne tveganosti banke je tudi **cilj upravljanja z operativnimi tveganji**.

Glede zmanjševanja in/ali odprave operativnih tveganj imamo v grobem na razpolago štiri možne ukrepe, za katerega od njih se bomo odločili, pa je v glavnem odvisno od verjetnosti nastopa škodnega dogodka in višine škode. To odvisnost prikazuje tudi Slika 2. Ko operativna tveganja ocenimo, se moramo najprej vprašati, ali sploh zahtevajo ukrepanje. Primerjati moramo torej obstoječi profil tveganja s ciljnim profilom tveganja in določiti mejo, do katere smo posamezna operativna tveganja še pripravljeni tolerirati.

Slika 2: Načini zmanjševanja operativnih tveganj



Vir: Gradivo, 2004, str. 108.

Nekatera operativna tveganja imajo namreč nizko frekvenco in majhno izgubo. Zanje je značilno, da je pričakovana škoda, ki bi nastala ob njihovi realizaciji, manjša od pričakovanih stroškov, ki bi jih povzročila uvedba in izvedba aktivnosti zmanjševanja tveganja. V takem primeru ukrepanje ni smiselno in je bolje sprejeti tveganja takšna, kot so. To stanje prikazuje **tretji kvadrant**.

Druga skrajnost so operativna tveganja z visoko frekvenco in veliko potencialno izgubo, ki pa za banko niso preveč relevantna, saj bi v primeru, da bi bila, že prenehala s poslovanjem. Kadar obstaja ekonomski razlog za nadaljnje izvajanje poslovnega procesa kljub visokim pričakovanim izgubam iz naslova operativnega tveganja, se bomo tem izogibali, kar prikazuje **prvi kvadrant**.

⁵⁹ Nadzor in/ali zmanjševanje operativnih tveganj sta temi 6. načela Sound Practices, ki je podano na 17. strani Diplomske naloge.

Operativna tveganja z nizko frekvenco, a veliko izgubo, predstavljajo največji izziv, saj lahko pripeljejo do izgube ugleda banke ali celo do njenega propada. Zanje je značilno, da jih je težko razumeti in postaviti prioritete. Če so stroški prenosa oziroma transfera teh operativnih tveganj manjši od pričakovane škode zaradi njihove realizacije, jih bomo prenesli na nekoga drugega, kar je prikazano v **drugem kvadrantu**.

Četrty kvadrant pa predstavlja področje, kjer tveganja zmanjšujemo. To je smiselno v primerih, kjer je pričakovana škoda ob realizaciji tveganja večja od pričakovanih stroškov uvedbe in izvedbe aktivnosti zmanjševanja tveganj. Gre za tveganja z visoko frekvenco in nizko izgubo, ki na splošno banki ne predstavljajo grožnje.

Za managerje predstavljajo izziv zlasti »veliki« škodni dogodki, s katerimi so označeni škodni dogodki vrste »nizka frekvenca – velika izguba«. Tako so na primer v Credit Suisse Group (v nadaljevanju: CGS) pri zbiranju internih škodnih dogodkov te razdelili v dve skupini. V prvi so škodni dogodki, ki predstavljajo izgubo, manjšo od 500.000\$⁶⁰, v drugi pa tisti z izgubo nad tem zneskom. Med tem, ko prvi načeloma ne predstavljajo grožnje za banko, lahko pa ji dajo koristno informacijo za povečanje dobičkonosnosti in učinkovitosti ter izboljšanje procesov, so slednji tisti, katerim se je potrebno posvetiti. Ti škodni dogodki lahko namreč pripeljejo banko do propada ali poslabšanja ugleda, poleg tega pa so ti podatki uporabni tudi za višji management zaradi ugotavljanja potencialnih velikih škodnih dogodkov, učenja na napakah in preprečevanja ponavljanja teh dogodkov ter za izračunavanje potrebnega kapitala (Guildimann, Stordel, 2003, str. 10-14). Podatki o škodnih dogodkih, ki so jih v CSG zbirali v letih 2001 in 2002, so pokazali, da večina celotne izgube izhaja iz majhnega števila škodnih dogodkov (25%) z veliko izgubo (nad 500.000\$), med tem ko so škodni dogodki, ki se pojavljajo pogosto, a ne predstavljajo velike izgube, dali banki le omejene informacije za zmanjševanje škod, saj so zajemali le 1% celotne izgube. Pri tem je 40 največjih škodnih dogodkov (10% vseh dogodkov) predstavljalo kar 90% skupne izgube iz operativnih tveganj, zato so zelo pomembni za poslovanje banke in njeno kapitalsko ustreznost.

Za zmanjševanje operativnih tveganj imamo na voljo veliko načinov, med katerimi prevladujejo (Gradivo, 2004, str. 109): vzpostavitev in prenova upravljanja z informacijsko tehnologijo, vzpostavitev in prenova celovitega sistema varovanja informacij, vzpostavitev in prenova sistema notranjih kontrol, zavarovanje, lastni kapital in outsourcing⁶¹. V nadaljevanju bom vse omenjene načine tudi na kratko predstavila.

Zahteva po upravljanju z informacijsko tehnologijo je posredno neposredno vsebovana tudi v dokumentu Sound Practices, in sicer na področjih planiranja in organizacije, nakupa in implementacije, podpore in nadzora.

Basel II posredno ali neposredno določa tudi varovanje informacij (Gradivo, 2004, str. 114), ki naj bi bilo zagotovljeno s pomočjo politike varovanja informacij, razvijanjem in vzdrževanjem sistemov varovanja informacij, varovanjem dostopa tretje stranke in drugih nepooblaščenih do informacij, upoštevanjem varnostnih zahtev pri pogodbah z zunanjimi viri, fizično zaščito in zaščito okolja, zagotavljanjem organizacijske varnosti in varnosti osebja, upravljanjem s komunikacijami in produkcijo, nadzorom dostopa ter z ločevanjem nalog.

⁶⁰ Ta meja je bila določena glede na velikost bančnega kapitala v SCG in je pri manjših bankah lahko ustrezno manjša.

⁶¹ Prenašanje določenih delov poslovanja na zunanje poslovne partnerje. Poznamo tehnični, procesni in poslovni outsourcing.

Notranja kontrola je še posebej pomembna pri novih aktivnostih ali novih produktih, pri vstopu na nepoznane trge in pri poslovanju na od sedeža banke geografsko oddaljenih področjih, saj je v teh operativno tveganje lahko še posebej izrazito. Dolžnost vsake banke je, da zagotovi ustrezen sistem notranjih kontrol. Ta je lahko učinkovit samo v primeru, da so dolžnosti med zaposlenimi ustrezno porazdeljene, torej ne sme prihajati do konfliktov interesov. Posledice takšne razdelitve dolžnosti bi lahko bile prikrivanje napak in izgub ter izvajanje neprimernih ukrepov, zato mora banka potencialne konflikte interesov pravočasno identificirati, minimizirati, spremljati in pregledovati (Rotovnik, 2003e, str. 14).

Za zmanjševanje operativnih tveganj, ki imajo majhno verjetnost nastanka, vendar potencialno velik finančni vpliv, in določenih škodnih dogodkov, ki se jih ne da kontrolirati (na primer naravne katastrofe), lahko banka uporablja posebna orodja in programe. Tipičen primer so zavarovalne pogodbe⁶², ki se lahko uporabijo za prenos določenih tveganj na zavarovalnico. Zavarovalni produkti, ki pokrivajo operativna tveganja, so v zadnjih letih doživeli velik razvoj⁶³. Banka mora proučiti, do katerega obsega lahko orodja za zmanjševanje tveganj, kakršno je zavarovanje, resnično zmanjšajo tveganje, ne pa ga le prenesejo na drug poslovni sektor ali področje oziroma celo povzročijo novo tveganje⁶⁴ (Rotovnik, 2003e, str. 14-15). Zavarovanje sicer zmanjšuje profil tveganja, ne pa kapitalske osnove za operativno tveganje, razen pri naprednem pristopu za izračunavanje minimalnih kapitalskih zahtev za operativno tveganje. Tam bo priznanje zavarovanja omejeno na do 20-odstotno zmanjšanje kapitalske zahteve za operativno tveganje. V nobenem primeru pa zavarovanje ne sme biti edini instrument za zmanjševanje tveganj, ampak le dopolnilo skrbni notranji kontroli operativnega tveganja.

Razporejanje lastnega kapitala je eden izmed načinov za zavarovanje pred tveganji, pomeni pa določitev višine kapitala, ki je namenjena pokrivanju različnih vrst tveganj, in njegovo razporeditev na posamezne organizacijske dele banke znotraj teh vrst tveganj. Okvir operativnega tveganja predvideva tri metode za izračun kapitalske zahteve za operativno tveganje, z naraščajočo razvitostjo in odzivnostjo na tveganje. Predstavila sem jih v poglavju 2.3 diplomske naloge.

Banke morajo vzpostaviti tudi politiko za upravljanje s tveganji, ki izhajajo iz poslovnih aktivnosti s pogodbenimi poslovnimi partnerji. Outsourcing sicer lahko izboljša profil tveganosti banke in posledično zmanjša kapitalske rezervacije iz naslova operativnih tveganj, saj imajo lahko zunanji poslovni partnerji večje strokovno znanje in so specializirani za točno določene poslovne aktivnosti. Ne glede na to pa uporaba njihovih storitev ne zmanjšuje odgovornosti uprave in višjega managementa pri zagotavljanju varnega in transparentnega izvajanja teh poslovnih aktivnosti, ki morajo potekati v skladu z zakoni. Pogodbe z zunanjimi partnerji morajo jasno določati pričakovanja, obveznosti in odgovornosti med banko in zunanjimi poslovnimi partnerji, obe stranki pa jih morata tudi razumeti. Poleg tega mora banka upravljati tudi s tveganji, ki so povezana z aktivnostmi outsourcinga, kot so prekinitev izvajanja teh aktivnosti s strani zunanjih poslovnih partnerjev, možen stečaj, malomarnost in ostale poslovne napake. Banka mora izvršiti

⁶² Zlasti tiste, ki imajo element takojšnjega in zanesljivega izplačila.

⁶³ Trenutno so v bančnem svetu najpopularnejše zavarovalne police za zavarovanje proti goljufiji, računalniški zlorabi, nepooblaščenemu trgovanju, zavarovanje obveznosti vodstvenega kadra in uslužbencev, zavarovanje nefinančne lastnine, poslovno odškodninsko zavarovanje in splošna zavarovanja, namenjena pokrivanju ostalih izgub (Rotovnik, 2003d, str. 35).

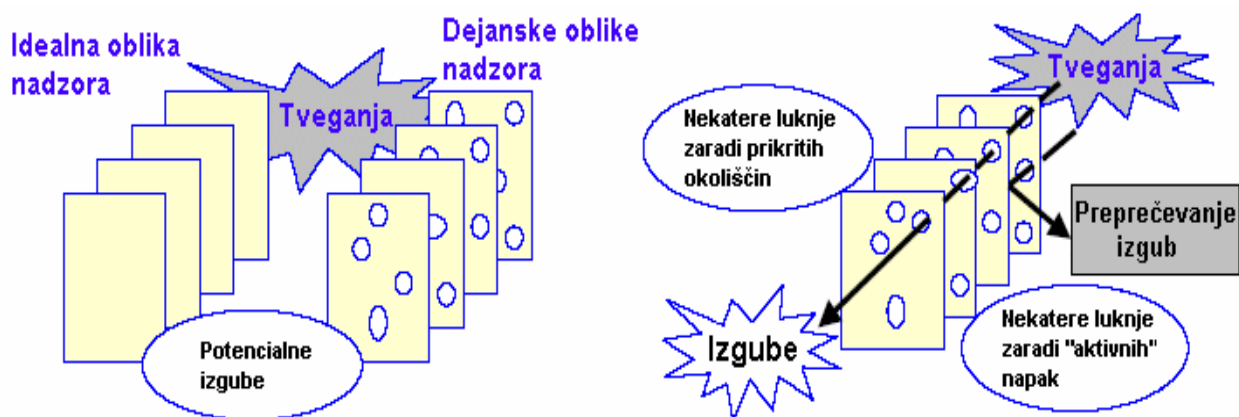
⁶⁴ Na primer pravno tveganje ali tveganje nasprotne stranke.

začetni »Due Diligence«⁶⁵, kasneje pa redno spremljati aktivnosti zunanjih poslovnih partnerjev, zlasti če tem manjka izkušenj pri poslovanju v reguliranem bančnem okolju (Rotovnik, 2003e, str. 15-16). Prednosti outsourcinga so torej predvsem zmanjšanje operativnega tveganja, manjša kapitalska zahteva in stroškovni prihranki.

MODEL ŠVICARSKEGA SIRA – VELIKI ŠKODNI DOGODKI

Model švicarskega sira, ki so ga razvili v CSG (Guildimann, Stordel, 2003, str. 6 in 26), predpostavlja, da v vsakem nadzoru obstajajo luknje (pomanjkljivosti). Možnost velikih škodnih dogodkov se lahko zmanjša z uvedbo »globinske obrambe«. Pri tem uporabimo več različnih vrst nadzora, od katerih vsak naslednji preprečuje, da bi prišlo do škodnega dogodka, ki so ga spregledale predhodne kontrole. To pomeni, da več kot imamo v sistemu zaporednih preverjanj, manjša je verjetnost, da se bodo veliki škodni dogodki dejansko zgodili⁶⁶. Velik škodni dogodek se tako lahko zgodi le v primeru, da bi ušel skozi vse nadzore. Povzroči ga torej kombinacija več samostojnih napak v kontroli, ki ga same zase ne bi povzročile. Primer: napaka pri trgovanju je kombinacija pomanjkanja nadzora, napake pri pridobitvi potrdila o poslu, napake pri neodvisnem preverjanju tečajev, napake pri neodvisni izdelavi analize dobičkonosnosti in pomanjkljivih sistemov poročanja o sklenjenih poslih.

Slika 3: Prikaz modela švicarskega sira



Vir: Guildimann, Stordel, 2003, str. 6.

4.4 ANALIZIRANJE UČINKOVITOSTI UPRAVLJANJA Z OPERATIVNIMI TVEGANJI

Zadnji korak v okviru procesa upravljanja z operativnimi tveganji je analiziranje, kakšen vpliv so imeli posamezni predhodni koraki oziroma ukrepi v procesu upravljanja z operativnimi tveganji, na poslovanje banke. Okvir upravljanja z operativnimi tveganji mora biti redno revidiran.

⁶⁵ Skrbni pregled poslovanja poslovnega partnerja.

⁶⁶ Morali bi na primer imeti slabo osebo, sistem z napako, slab management, šibke kontrole, na slab dan.

5. UPRAVLJANJE Z OPERATIVNIMI TVEGANJI V DEUTSCHE BANK

Nekatere večje banke v Evropi in Ameriki so precej bolj napredne pri upravljanju z operativnimi tveganji kot slovenske banke. V diplomski nalogi bom prikazala, kako so se pri nemški Deutsche Bank AG (v nadaljevanju: DB) lotili dveh pomembnih nalog v zvezi z upravljanjem z operativnimi tveganji, in sicer zbiranja škodnih dogodkov iz operativnega tveganja in razvoja okvira upravljanja z operativnimi tveganji.

5.1 ZBIRANJE ŠKODNIH DOGODKOV IZ OPERATIVNEGA TVEGANJA V DB

V DB so se odločili, da bodo definicijo operativnega tveganja oblikovali na podlagi vzrokov oziroma virov operativnih tveganj. Njihova notranja definicija se glasi, da je operativno tveganje tveganje potencialne izgube, ki je povezana z zaposlenimi, projektnim managementom, pogodbenimi določili in dokumentacijo, tehnologijo, napakami v infrastrukturi, katastrofami, zunanjimi vplivi in odnosi s strankami (Peemöller, 2003a, str. 3-4). Na ta način je definicija operativnega tveganja v DB v skladu z baselsko definicijo, z edino razliko v tem, da je zasnovana na njim lastnim kategorijam povzročiteljev operativnih tveganj. Izgube iz operativnih tveganj zajemajo vse stroške, ki izvirajo iz operativnih škodnih dogodkov, ki v odsotnosti teh dogodkov ne bi nastale. V te izgube niso všteti preventivni ukrepi, izboljšane kontrole, investicijski programi, izpadi prometa, izgube ugleda in oportunitetni stroški.

DB se je odločila za uporabo naprednega pristopa za merjenje izgub iz operativnega tveganja (AMA⁶⁷), in sicer za pristop s statistično porazdelitvijo izgube (LDA⁶⁸) (Peemöller, 2003a, str. 73). Za ta pristop je značilno, da banka izdela oceno zahtevanega kapitala⁶⁹ na podlagi podatkov o verjetnosti, pogostosti in resnosti škodnih dogodkov, ki povzročajo izgubo iz naslova operativnega tveganja (www.bsi.si). Zbiranje podatkov o škodnih dogodkih je prvi in obenem najpomembnejši korak v procesu upravljanja z operativnimi tveganji, ki se ga bodo morale čim prej lotiti tudi slovenske banke, ne glede na to, za kateri pristop merjenja operativnih tveganj se bodo odločile. Ravno zaradi problema, **kje in kako dobiti potrebne podatke**, s katerim se sooča veliko bank, bom temu delu namenila največ pozornosti. DB zbira podatke o škodnih dogodkih zlasti na tri načine: na podlagi notranjih virov, združenja ORX⁷⁰ in preko javno dostopnih podatkov. V nadaljevanju bom opisala vse tri načine ter njihove glavne prednosti in slabosti.

1. DB je skupaj s še enajstimi drugimi evropskimi in severnoameriškimi bankami⁷¹ ustanovila neprofitno združenje Operational Risk Data eXchange (v nadaljevanju v uradni skrajšani obliki: ORX), z namenom anonimnega, standardiziranega in kvalitetnega zbiranja podatkov o škodnih dogodkih iz operativnega tveganja (www.orx.org). Cilji ORX so: dati podlago za razpravo in razvijanje upravljanja z operativnimi tveganji v praksi, strokovno tehtanje in združevanje zbranih podatkov ter njihovo pošiljanje članicam v anonimni obliki⁷². Pri tem so podatki v skladu z regulatornimi zahtevami glede poslovnih področij in kategorij izgub in so tako primerni za uporabo naprednih pristopov pri izračunavanju kapitalskih zahtev za operativna tveganja. ORX zahteva, da banke članice vsak škodni dogodek opišejo z desetimi podatki

⁶⁷ Advanced Measurement Approach.

⁶⁸ Loss Distribution Approach.

⁶⁹ V primeru DB ekonomskega kapitala.

⁷⁰ Obrazložitev ORX sledi v nadaljevanju.

⁷¹ Sedanje članice so: ABN-AMRO, Amsterdam Banca; Intesa, Milan; Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, Madrid; Bank of America; The Bank of Nova Scotia, Toronto; BNP Paribas, Paris; Commerzbank AG, Frankfurt; Danske Bank A/S, Copenhagen; Euroclear Bank, Brussels; Fortis, Brussels; HBOS plc, Edinburgh; ING, Amsterdam; JPMorganChase, New York in SanPaoloIMI SpA, Turin.

⁷² Podatki so v združenih obliki, tako da se iz njih ne more razbrati, v kateri banki članici je nastal škodni dogodek.

(Peemöller, 2003a, str. 19): banka, v kateri se je dogodek zgodil, poslovno področje v skladu z baselsko opredelitvijo, tip škodnega dogodka v skladu z Baslom II, država nastanka škodnega dogodka, datum registracije dogodka, velikost izgube, povrnitev škode, vrste posledic, ali škodni dogodek presega prag 25.000 EUR in indikatorji izpostavljenosti poslovnih področij operativnim izgubam.

2. Pri DB so se odločili, da bodo za vsak škodni dogodek zbrali še veliko več informacij, kot jih zahteva ORX, in sicer približno šestdeset, pri čemer so razdeljene v štiri glavne sklope (Peemöller, 2003a, str. 20-25). Prvi je kategorizacija škodnega dogodka (splošna informacija in štiridimenzionalna opredelitev glede na dogodek, vzrok, posledico in podroben tip tveganja), drugi status dogodka (časovna opredelitev dogodka, ki zajema začetek, konec, registracijo, knjiženje, poročanje, zadnje popravke in potek⁷³) tretji organizacijska struktura (oddelek, regija, podružnica, stroškovni center) in četrti obseg škode (dejanska škoda, potencialna škoda, rezervacije in povrnitev škode, na primer s strani zavarovalnice). Objektivnost, popolnost in točnost zbranih podatkov skušajo zagotavljati s poostrenim nadzorom nad vnašalci podatkov in njihovim izobraževanjem ter z razvijanjem procesov in določanjem zadolžitev, kjer bo natančno opredeljeno, kdo je odgovoren za kaj, kako se odvija proces in kako se podatke dokumentira in arhivira. Za kategorizacijo škodnih dogodkov imajo v DB razvit delno avtomatiziran proces, saj morajo ročno vnesti le škodni dogodek, ki ga aplikacija poveže z možnimi vzroki, posledicami in tipi operativnega tveganja. V DB imajo štiri nivoje škodnih dogodkov, pri čemer so prvi trije povsem v skladu z Baslom II. Kjer je bilo potrebno, so tretji nivo še podrobneje razdelili in dodali manjkajoče kategorije, poleg tega pa so uvedli še četrti nivo za še bolj natančno razdelitev škodnih dogodkov. Aplikacija nato vsak škodni dogodek poveže z enim možnim vzrokom (kjer je to mogoče), večjim številom možnih posledic in predvidoma enim tipom operativnega tveganja, s katerim je povezana tudi funkcionalna odgovornost zanj (Peemöller, 2003a, str. 35-37). Omenjene štiri kategorije operativnega tveganja so v DB določili tudi s pomočjo internega foruma, ki ga sestavlja pet članov in je med drugim zadolžen tudi za posodabljanje razvrščanja škodnih dogodkov in njihovo pojasnjevanje uporabnikom in drugim zainteresiranim skupinam.

Problem internih podatkov o škodnih dogodkih je, da na njihovi podlagi ne moremo sklepati o prihodnjih dogodkih, saj bodo ukrepi, ki jih bo izvedel management, izboljšali nadzor in s tem zmanjšali verjetnost, da bi se dogodek ponovil. Nekateri škodni dogodki so se zgodili v nevsakdanjih okoliščinah in tako ne predstavljajo običajnega okolja tveganja (Samad – Khan, 2003, str. 30). Zaradi redkosti teh podatkov so tudi pomanjkljivi in posledično nenatančni pri napovedovanju pogostosti škodnih dogodkov v prihodnje, poleg tega pa ima vsak svoj lasten vzorec vzroka in posledic. Tako iz internih podatkov dobimo predvsem informacije o pogostih škodnih dogodkih z nizko izgubo, ki lahko služijo za izboljšanje učinkovitosti poslovanja.

3. Tretji način pridobivanja podatkov o škodnih dogodkih in drugih kategorijah operativnega tveganja pa predstavljajo zunanji javni viri, ki ravno tako kot preostala dva vira⁷⁴ predstavljajo dodano vrednost in so lahko zelo koristni, predvsem za zbiranje redkih škodnih dogodkov z veliko izgubo. Glavni pomen zunanjih podatkov je, da se iz njih naučimo, zakaj in kako je prišlo do škodnega dogodka in na podlagi tega postavimo ukrepe, ki zmanjšajo možnosti, da bi se enak dogodek zgodil v naši banki. Uporabijo se lahko za pomoč pri ocenjevanju, kakšna je verjetnost, da bi se škodni dogodek zgodil v naši banki, in kakšna bi bila

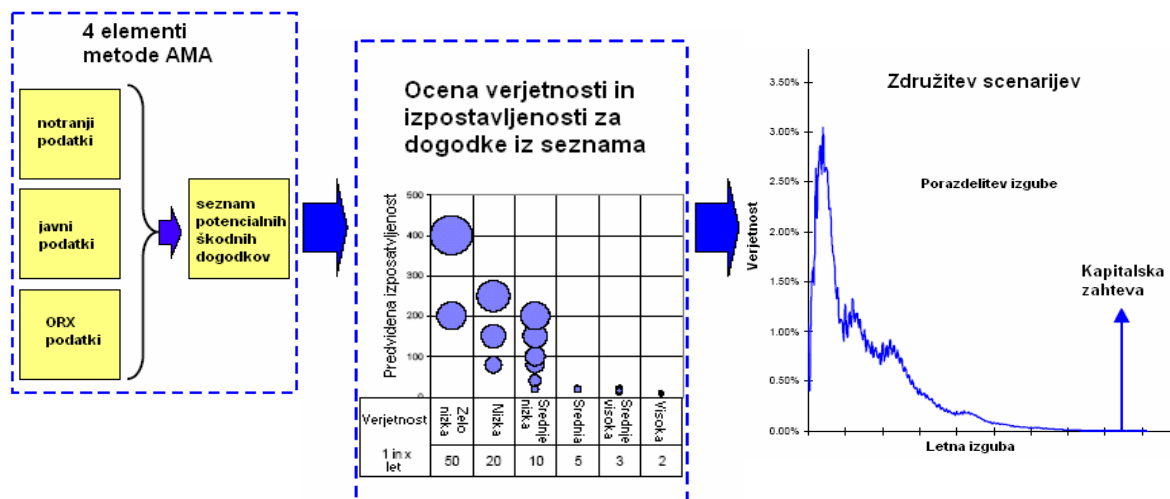
⁷³ Opiše, kdo je dogodek odkril, poročal, komu je poročal in ali je dogodek še vedno v obdelavi.

⁷⁴ Interni viri in združenje ORX.

izguba v primeru, da bi do tega prišlo. Dobro je, ker pokrivajo škodne dogodke iz celotnega bančnega področja, problema pri teh podatkih pa sta njihova pristranskost in kvaliteta. Slednjo lahko zagotovimo s tem, da zbiramo samo podatke finančnih institucij za poslovna področja in regije, v katerih je naša banka aktivna.

Zaradi pomanjkljivosti notranjih in zunanjih virov podatkov v DB za izračunavanje kapitalskih zahtev uporabljajo tudi analizo scenarijev (Peemöller, 2003a, str. 75). Pri tej metodi je potrebno narediti seznam potencialnih škodnih dogodkov, ki se v banki lahko zgodijo, in jim pripisati verjetnost nastanka in potencialno velikost škode. Pri tem se moramo osredotočiti na velike škodne dogodke in dodati še prostor za nepredvideni škodni dogodek. Ne smemo namreč zanemariti dejstva, da še tako aktiven in previden management ne more predvideti vseh škodnih dogodkov, ki bi lahko nastali iz povsem novih virov. Vendar pa ima tudi ta metoda svojo pomanjkljivost, saj določitev seznama potencialnih škodnih dogodkov temelji na oceni in je zelo subjektivna. S pomočjo seznama potencialnih škodnih dogodkov in analize scenarijev v DB izračunavajo kapitalsko zahtevo za operativna tveganja.

Slika 4: Določanje kapitalske zahteve za operativna tveganja v DB s pomočjo metode AMA LDA



Vir: Guldemann, Stordel, 2003, str. 23 (prilagojeno za DB⁷⁵).

V splošnem pa velja, da je najboljše orodje za operativna tveganja učinkovito upravljanje z njimi.

5.2 RAZVIJANJE OKVIRA UPRAVLJANJA Z OPERATIVNIMI TVEGANJI V DB

V DB že leta obstajajo različne strokovne funkcije za podporo upravljanju z operativnimi tveganji in njihov nadzor. Razvili so štiristopenjski okvir upravljanja z operativnimi tveganji, ki vključuje zavedanje (kje so glavne izpostavljenosti tveganjem), opredelitev (politik in procedur), merjenje operativnih tveganj (s prej opisano metodo) in njihovo upravljanje. Cilji, ki so si jih zastavili v DB pri razvijanju okvira upravljanja z operativnimi tveganji, so (Peemöller, 2003, str. 3):

⁷⁵ Tudi v CSG uporabljajo podoben pristop za ugotavljanje kapitalske zahteve za operativno tveganje, zato sem uporabila njihovo sliko in jo nekoliko prilagodila za obravnavano banko.

- razviti obširen in razumljiv okvir upravljanja z operativnimi tveganji znotraj DB;
- uvesti operativno tveganje kot posebno vedo z lastnim okvirom, smernicami in standardi, organizacijsko strukturo, procesi, metodami in orodji;
- vpeljati najboljšo bančno prakso na področju upravljanja z operativnimi tveganji v DB.

Uprava DB je sprejela sklep, da se bodo postopoma premaknili iz okvira upravljanja z operativnimi tveganji v proaktivno upravljanje z njimi, pri čemer se bodo primarno osredotočili na ponavljajoče vzorce operativnih tveganj v oddelkih in ocenjevanje tveganj v vseh oddelkih in regijah na vseh nivojih. Na ta način želijo povečati zavedanje o pomembnosti zmanjševanja teh tveganj in se profesionalno odločiti o tovrstnih ukrepih, določiti sprejemljive meje tveganja v oddelkih in opredeliti nagnjenost banke k tveganju. Za namen upravljanja z operativnimi tveganji so v DB razvili aplikacijo db-OPERA (Peemöller, 2003, str. 4), ki pomaga upravljati in nadzorovati operativna tveganja, in je zbirka osmih orodij, od katerih ima vsak svojo funkcijo in jih bom v nadaljevanju najprej predstavila v obliki slike, nato pa še opisno.

Slika 5: Orodja za pomoč pri upravljanju z operativnimi tveganji v DB



Vir: Peemöller, 2003, str. 4.

Pomen posameznih orodij:

1. db-IRS: baza podatkov, ki zajema operativne izgube;
2. db-RiskMap: ocenjevanje tveganj za potencialne izgube, ki se redko zgodijo, imajo pa velik učinek;
3. db-SAT: samoocenjevalni sistem, ki identificira tveganja, nadzoruje celoten sistem in pomanjkljive podatke;
4. AMA-EC Model: izračunava ekonomski kapital za pokrivanje izgub iz operativnega tveganja;
5. Risk Profile: pripravlja mesečna in četrtna poročila o profilu operativnega tveganja;
6. db-Track: sproti obravnava in nadzoruje pomembna področja tveganja;
7. EC-Incentive Scheme: spremlja in preverja okvir upravljanja z operativnimi tveganji v DB;
8. Db-Score: nadzoruje ključne indikatorje tveganja v poslu.

Orodja se med seboj dopolnjujejo in delujejo na osnovi mrežnega sodelovanja med vsemi poslovnimi področji v vseh podružnicah banke, s čimer je omogočeno celovito poročanje in obenem nadzor nad operativnimi tveganji. Tako kot z ostalimi vrstami tveganj je namreč tudi z operativnimi tveganji potrebno sistematično in celovito upravljati. Najpomembneje pri upravljanju z operativnimi tveganji pa je, da se vsi zaposleni, še posebej pa uprava, zavedajo njihovega velikega pomena, ne pa da jih jemljejo le še kot eno obvezo več za poročanje in birokracijo.

6. PRIMER IDENTIFIKACIJE OPERATIVNEGA TVEGANJA ZA NOV PRODUKT

To poglavje bom namenila praktičnemu primeru identifikacije operativnega tveganja za nov produkt, s katerim želi »Banka X« razširiti svojo ponudbo storitev, in sicer **vođenje skrbniških računov po Zakonu o varstvu kupcev stanovanj in enostanovanjskih stavb** (2004) (v nadaljevanju: ZVKSES). Ta zakon je bil sprejet konec januarja, uveljavljen pa 1. avgusta 2004, z namenom, da bi zaostрил mehanizme za varovanje kupcev in zmanjšal njihovo tveganje pri nakupu stanovanja, ki ob sklenitvi pogodbe in plačilu še ni zgrajeno ali končano (Horvat, 2004, str. 38). »Vođenje skrbniških računov po ZKSES« (v nadaljevanju: produkt) je za banko nov produkt, ki je v skladu s 15. točko 6. člena Zakona o bančništvu (1999 in dopolnitve) (v nadaljevanju: Zban) vsebinsko umeščen med »druge finančne storitve: opravljanje skrbniških storitev«. Izključni namen skrbništva je zaščita končnih kupcev pred tveganjem, da investitor oziroma vmesni kupec zaradi plačilne nesposobnosti, stečaja, prisilne poravnave ali drugih razlogov ne bo izpolnil vseh obveznosti do končnih kupcev oziroma ne bo sposoben končnim kupcem vrniti plačanih obrokov kupnine v primeru razveze prodajnih pogodb. Bistvo skrbništva je v usposobljenosti banke, da oceni verjetnost izvedbe gradbenega projekta in strokovne ter plačilne sposobnosti investitorja oziroma prodajalca, pa tudi notarja in podjetnika⁷⁶. Vse ostale storitve predstavljajo nove oziroma obstoječe bančne produkte, ki so dopolnilo temu osnovnemu in se delijo na nujno potrebne in morebitne dodatne produkte⁷⁷. Ne glede na to, za katero vrsto dodatnega produkta gre, te banka že trži in izvaja nanje vezane storitve, poleg tega pa izvaja tudi že nekatere storitve, ki so sestavni del novega produkta (na primer vodi evidenco kupnin za nekaj gradbenih projektov).

ZKSES dovoljuje vođenje skrbniških računov le bankam, ki imajo dovoljenje oziroma licenco BS za njihovo vođenje⁷⁸. Banka tega še nima, zato mora za njegovo pridobitev na BS posredovati vlogo za izdajo dovoljenja za opravljanje skrbniških storitev na podlagi 15. točke 6. člena Zban v skladu z ZVKSES. Gre za obsežen in zahteven projekt, v katerem mora sodelovati več sektorjev in služb. Poleg tega mora banka upoštevati tudi veljavni sklep BS o določitvi pogojev, ki jih mora banka izpolnjevati za opravljanje bančnih oziroma drugih finančnih storitev (2004). Ta določa, da mora banka v okviru (že) pridobljenega dovoljenja za opravljanje bančnih in/ali drugih finančnih storitev **pred uvedbo novega produkta** izpeljati nekatere postopke, med katerimi je tudi **ocena profila tveganja novega produkta** in zagotovitev vseh mehanizmov za nadzor in obvladovanje tveganj.⁷⁹ Tako je namen 6. poglavja moje diplomske naloge:

- ugotoviti vrste tveganj, s katerimi bo banka soočena po začetku trženja navedenega produkta;
- identificirati vzroke zanje;
- oceniti primernost poročanja in ukrepanja v primerih škodnih dogodkov ali slabosti v procesih in sistemih zaradi pojava indikatorjev tveganja,

da bi v banki lahko ocenili, ali so zahteve v zvezi s tveganji dejansko integrirane v tekoče procese banke ter povezane z novim produktom in ali so postopki v zvezi s tveganji povezani z vzpostavljenimi organizacijskimi strukturami banke (lastniki tveganja), ki pri svojem delu prevzemajo obravnavana tveganja.

⁷⁶ Podjemnik je nadzornik gradbenega objekta.

⁷⁷ Nujno potrebni so na primer naložbenje in izvajanje plačilnega prometa, morebitni pa na primer krediti, garancije in odkup terjatev.

⁷⁸ Od 1. avgusta 2004 ni bila sklenjena še nobena skrbniška pogodba, saj do nedavnega tega ni ponujala nobena slovenska banka. Trenutno je samo Banka Koper registrirana za odpiranje skrbniških računov (Kopušar, 2004, str. 2).

⁷⁹ Banka mora opisati posle, tehnološke postopke, informacijsko tehnologijo, organizacijo, kontrolo in revizijo ter seveda vzpostaviti zahtevane razmere za njihovo izvajanje.

6.1 VRSTE TVEGANJ

Pri odpiranju in vodenju skrbniških računov se bo banka soočila predvsem z operativnimi tveganji in s tveganjem izgube ugleda. Banka namreč ne sme dopustiti, da bi po njeni krivdi prišlo do zaustavitve nekega stanovanjskega projekta. Kreditno tveganje se ne bo povečalo, saj mora banka pred odločitvijo za skrbništvo nad nekim gradbenim projektom izvesti enako strogo analizo bonitete kot pri katerem koli investicijskem kreditu. Tako se bo banka s to vrsto tveganja soočila le v primeru financiranja prodajalcev (investitorjev in vmesnih kupcev) ter končnih kupcev, medtem ko se bo z obrestnim tveganjem srečala le v primeru neustreznega nalaganja sredstev (dobroimetja) na skrbniškem računu, ki bodo sicer imela status a vista denarnega depozita⁸⁰ skrbniškega notarja za račun kupcev pri skrbniški banki. Kreditno in obrestno tveganje nista predmet moje diplomske naloge, tako da se z njima ne bom ukvarjala, prav tako pa tudi ne s tveganji, ki se bodo pojavila v zvezi s poslovnimi odnosi med prodajalcem in izvajalci.

Izpostaviti moram, da kazenske določbe ZVKSES ne omenjajo morebitnih kršitev zakona, ki bi jih povzročile skrbniške banke (96. in 97. člen), zato je zelo pomembna vsebina tripartitne pogodbe o oblikovanju skrbniškega računa. Vzrok so tudi zahteve posameznih udeležencev po nadomestilu morebitnih oškodovanj, iz česar izhaja občutljivost banke na morebitne izgube iz tožbenih zahtevkov. Zaradi tega mora biti vsebina tripartitne pogodbe pred njenim podpisom predmet skrbnega preverjanja.

Prav tako moram poudariti, da tveganje izgube ugleda ni eksplicitno vključeno med tveganja, ki bi jih bilo potrebno v skladu z Baslom II oziroma novimi evropskimi bančnimi direktivami identificirati, spremljati in meriti ter rezervirati kapital za kritje škodnih dogodkov iz tega naslova. Obveljala je namreč ocena, da tako kot pri tveganjih strateških odločitev tudi pri tveganju izgube ugleda ni mogoče zagotoviti podatkov o frekvenci in višini izgube. Vendar pa kot operativno tveganje lahko označimo vrsto drugih potencialnih škodnih dogodkov, ki lahko nastanejo kot posledica slabega delovanja ljudi, procesov, sistemov in zunanjega okolja.

6.2 POTENCIALNI VZROKI OPERATIVNIH TVEGANJ

Vzroki operativnih tveganj lahko nastanejo pred ali po sklenitvi pogodbe o oblikovanju skrbniškega računa in jih predstavljam v nadaljevanju.

1.) Vzroki operativnih tveganj v času pred sklenitvijo pogodbe o oblikovanju skrbniškega računa se lahko pojavijo zaradi pomanjkljivega preverjanja podatkov o:

- predmetu prodaje (stavbi, stanovanjih);
- prodajalcu (investitorju, vmesnem kupcu), vključno z njegovo bonitetno oceno in referencami;
- končnih kupcih, če so že znani;
- skladnosti prodajnih pogodb, predpogodb in nepotrošniških prodajnih pogodb s 4. členom ZVKSES (možnost pridobitve lastninske pravice);
- izpolnjenosti pogojev za sklenitev prodajnih pogodb (ali je prodajalec bodisi lastnik ali imetnik stavbne pravice na zemljiški parceli, ali je bilo izdano dokončno gradbeno dovoljenje, ali so za prodajo posameznih delov stavb določeni splošni pogoji prodaje v obliki notarskega zapisa (9. in 51. člen ZVKSES), katerih overjen podpis bo moral biti priložen prodajnim pogodbam);

⁸⁰ Denarni depozit na vpogled.

- vsebini prodajnih pogodb (ali bodo vključene tehnične lastnosti nepremičnin glede izvedbe del in vgrajene opreme in naprave, ali bo vpisan podatek o identifikacijskem znaku določene zemljiške parcele ter priložena skica o odmeri samostojne zemljiške parcele, ali bo prodajalec označen s podatki, s katerimi je kot lastnik zemljiške parcele oziroma imetnik stavbne pravice vpisan v zemljiški knjigi, ali bo določena samostojna enota etažne lastnine);
- (potencialnem) skrbniškem notarju, ki mora imeti ob podpisu pogodbe o oblikovanju skrbniškega računa ustrezno zavarovalno kritje na podlagi dodatnega zavarovanja odgovornosti v zvezi z opravljanjem skrbniških storitev po pogodbi o oblikovanju skrbniškega računa (41. člen ZVKSES);
- morebitnih posebnih dogovorih med posameznimi kupci in prodajalcem glede drugačnih rokov plačila kupnin, kot so določeni s splošnimi pogoji prodaje posameznih delov stavb oziroma za drugačne lastnosti posameznega dela stavbe;
- tem, ali bo splošnim pogojem priložen predhodni načrt etažne lastnine;
- tem, ali bo notar kupcem na njihovo zahtevo pojasnil vsebino splošnih pogojev in pomen posameznih pravnih dejstev;
- tem, ali bo notar kupcem na njihovo zahtevo pridobil izpise iz zemljiške knjige za nepremičnino, na kateri se bo gradila stavba, ter gradbeno dovoljenje s potrdilom o njegovi pravnomočnosti;
- tem, ali bodo kupci vplačali aro;
- prodajalčevem finančnem načrtu, zaradi določitve izhodiščnega praga skrbniškega računa (ocene vseh stroškov) in praga prodaje (ocene vsote kupnin, ki so jih dolžni vplačati kupci po prodajnih pogodbah, vpisanih v evidenci sklenjenih prodajnih pogodb) in
- podjetniku, ki bo predvidoma za banko kot najeti zunanji izvajalec opravljal pogodbeno določene aktivnosti v zvezi z vodenjem skrbniškega računa.

Kupec namreč lahko kadarkoli odstopi od prodajne pogodbe, posebej v primeru, če bi bila ta podpisana pred izpolnitvijo pogojev za njeno sklenitev (5. alineja prejšnjega odstavka), s tem pa se lahko zniža prag prodaje pod skrbniški prag in so ustavljena izplačila izvajalcem v breme skrbniškega računa.

2.) Po sklenitvi pogodbe o oblikovanju skrbniškega računa se lahko pojavijo naslednji vzroki operativnega tveganja:

- nepravilno izračunavanje praga prodaje in tedensko poročanje ali opustitev njegovega izračunavanja in poročanja;
- neustrezno spremljanje poteka gradnje in preverjanje višine prodajalčevih neplačanih obveznosti po posameznih izvajalskih pogodbah. Banka mora v primeru ustavitve del preveriti, ali je izvajalec gradbenih del ustavil dela zaradi zamud pri plačilih njegovih terjatev do prodajalca;
- neustrezno preverjanje pogojev za izvršitev nalogov skrbniškega notarja za plačila v breme skrbniškega računa na podlagi priloženih ustreznih listin;
- neustrezno preverjanje pogojev za odstop kupcev;
- neopravljanje "drugih dejanj" v skladu z ZVKSES, ki so potrebna za zaščito kupcev;
- neizpolnjevanje obveznosti po 40. členu ZVKSES;
- pomanjkljivo vodenje evidence vplačanih obrokov kupnin po prodajnih pogodbah;
- neobveščanje skrbniškega notarja o zamudah;
- neustrezno izdajanje potrdil o vplačanih kupninah kupcem in skrbniškemu notarju;
- pomanjkljivo preverjanje vsebine prodajnih pogodb po njihovem prejemu oziroma vpisu v evidenco sklenjenih prodajnih pogodb;

- opustitev tedenskega izračunavanja praga prodaje oz. njegovo napačno izračunavanje;
- neustrezno preverjanje oziroma potrjevanje notarjevih obračunov terjatev kupcev v primerih njihovih odstopov zaradi razlogov na strani prodajalca;
- opustitev omejevanja izplačil v breme skrbniškega računa zaradi razlogov iz 73. člena ZVKSES;
- nezmožnost potrjevanja načrta delitve dobroimetja na skrbniškem računu;
- nezmožnost preverjanja poročila o izpolnitvi prodajalčevih obveznosti do kupca in
- nezmožnost oblikovanja končnega poročila.

Realizacija navedenih vzrokov je, kot sem že izpostavila, lahko posledica neustreznega delovanja:

- a) ljudi;
- b) procesov (in aktivnosti);
- c) sistemov in
- d) zunanjega okolja.

a) Neustrezno delovanje ljudi je lahko odraz njihove nezadostne usposobljenosti za opravljanje nalog v okviru odpiranja in vodenja skrbniških računov ali njihovega morebitnega opuščanja opravil v posameznih fazah (aktivnostih) procesa vodenja skrbniškega računa. Banka mora poskrbeti za ustrezno usposobljenost delavcev, ki bodo opravljali dela in naloge v zvezi s skrbniškimi računi za stanovanjsko gradnjo, in za njihovo primerno število.

b) Procesi in aktivnosti v zvezi z skrbniškimi računi bodo podprti z naslednjimi pravilniki in navodili:

- Navodilo s kontrolnimi točkami za sklenitev tripartitne pogodbe o vodenju skrbniškega računa in izvajanje skrbništva nad izgradnjo in prodajo stanovanj oziroma enostanovanjskih enot;
- Navodilo s kontrolnimi točkami za vodenje skrbniških računov v skladu z ZVKSES in
- Tehnološko navodilo za opravljanje storitev po ZVKSES,

uporabljali pa se bodo tudi vsi veljavni pravilniki in navodila, ki urejajo delo sektorjev, ki bodo imeli kakršno koli zadolžitev pri skrbniških računih. Obstoječa in nova navodila bodo imela vgrajene kontrolne točke in menim, da bo ob doslednem upoštevanju, izvajanju in kontroli postopkov, realizacija morebitnih operativnih tveganj na zanemarljivi ravni. Seveda bo morala pred začetkom trženja produkta Služba notranje revizije preveriti ustreznost in delovanje kontrolnih točk. Po potrebi bodo dodane nove kontrolne točke.

c) Kot sistem bo nastopala informacijska podpora izvajanja novega produkta. Produkt bo podprt z:

- aplikacijo plačilnega prometa;
- novo aplikacijo "register kupcev" in z
- novo aplikacijo "prag prodaje".

Pred pričetkom trženja mora biti informacijska podpora testirana in morebitne napake odpravljene. Posebna pozornost mora biti namenjena vgraditvi in delovanju avtomatskih kontrol in opozoril.

d) Zunanje okolje pri vodenju skrbniških računov predstavljajo:

- skrbniški notar;
- prodajalec;
- podjetnik (operativno tveganje najemanja zunanjih izvajalcev);
- kupci (pogojno) in

- izvajalci gradnje (pogojno).

Vzrokov operativnih tveganj, ki bi bili lahko posledica sprememb zakonodaje ali višje sile, ne bom posebej obravnavala.

Morebitna tveganja, ki bi bila posledica slabo pripravljene tripartitne pogodbe med skrbniško banko, skrbniškim notarjem in prodajalcem in bi povzročila občutljivost oziroma ranljivost banke in posledično izgubo, je potrebno preprečevati z ustreznimi pogodbenimi določili ali pa tveganje prenesti na četrto osebo s pomočjo zavarovanja. To je posebej pomembno v primeru, če bi banka po podpisu skrbniške pogodbe ocenila, da se v zvezi z vodenjem skrbniških računov lahko pojavi škodni dogodek s sicer nizko frekvenco, ki pa lahko povzroči visoko izgubo. Podobno je treba ravnati v primeru sklepanja pogodbe s podjetnikom.

Kupci in izvajalci gradnje sicer niso neposredno povezani s skrbniško banko, saj niso podpisniki tripartitne pogodbe, vendar lahko pomembno vplivajo na potek gradnje oziroma vodenje skrbniškega računa. Banka mora zato opredeliti svoje ravnanje tudi v primeru odstopanja kupcev oziroma zastoja gradnje zaradi vzrokov na strani izvajalcev.

Ne glede na to, da tveganja izgube ugleda ni potrebno ovrednotiti in določiti frekvence morebitnih izgub, bo banka po enotnem trženju produkta zaradi drugih potencialnih operativnih tveganj ocenila potrebo po določitvi dela regulatornega kapitala za kritje morebitnih nepričakovanih izgub iz naslova operativnega tveganja pri trženju obravnavanega produkta.

6.3 PRIMERNOST POROČANJA IN UKREPANJA O ŠKODNIH DOGODKIH

Obveznosti poročanja o morebitnih škodnih dogodkih, ki bi nastali pri vodenju skrbniških računov, so vgrajene v zgoraj omenjena navodila sektorjev. S tem bo omogočeno hitro ukrepanje, preprečevanje ponavljanja škodnih dogodkov in poročanje upravi banke.

Banka bo po pridobitvi dovoljenja BS za trženje opisanega produkta analizirala škodne dogodke in ugotavljala profil operativnega tveganja ter sprejemala ukrepe za preprečevanje ponavljanja škodnih dogodkov.

7. UVELJAVITEV BASLA II V SVETU

Basel I je v bančnem svetu dosegel zelo velik uspeh, saj je postavil mednarodne standarde kapitalске ustreznosti, vprašanje pa je, če bo to uspelo doseči tudi Baslu II. Ta je namreč veliko bolj zapleten in zahteven do bank in nadzornikov, njegova uveljavitev pa na mednarodni ravni ne bo enotna. Američani so se namreč odločili, da bodo pri uveljavitvi Basla II izbrali svojo pot, ne glede na jasno začrtani cilj Odbora o njegovi enotni implementaciji, ki naj bi še naprej omogočala izenačevanje konkurenčnega položaja bank iz vsega sveta⁸¹ (Rubin, 2003, str. 35). Tudi nekatere druge velike države, na primer Indija in Kitajska, so po zgledu ZDA že razglasile, da ne bodo upoštevale določil Basla II. To med drugim pomeni, da za omenjene države nova kapitalška zahteva za operativno tveganje ne bo veljala in že zaradi tega bo primerljivost količnikov kapitalске ustreznosti precej manjša. Drugače je v EU, kjer bo tako imenovana CAD3 direktiva v

⁸¹ Tako bodo pravila zavezujoča samo za enajst mednarodno aktivnih ameriških bank, kar pomeni, da bo skoraj 6.500 lokalnih bank v ZDA izključenih in bodo lahko še naprej uporabljale pravila Basla I iz leta 1988.

osnovi zavezujoča za vse banke in investicijska podjetja⁸², ne glede na to, kateri pristop bodo izbrala, v skladu z načelom uveljavljanja enakih pogojev poslovanja na enotnem evropskem trgu⁸³. V zadnjem poglavju diplomske naloge bom predstavila evropsko ureditev kapitalne ustreznosti bank in njene posledice za ekonomijo EU ter prikazala, kako daleč so banke v Evropi in Sloveniji pri uveljavljanju Basla II in znotraj njega operativnih tveganj.

7.1 EU SMERNICE S PODROČJA KAPITALNE USTREZNOSTI BANK

Vzporedno z razvojem Baselskih standardov so nastajale tudi smernice varnega poslovanja bank iz EU, ki predstavljajo minimalni pravni okvir, ki ga morajo članice EU (torej od 1.5.2004 tudi Slovenija) upoštevati pri nacionalni zakonodaji. Tako je julija 2003 Evropska komisija izdala tretji posvetovalni dokument za novo kapitalno direktivo (CAD3). Evropska komisija ima, skupaj s predstavniki Evropske centralne banke, v Odboru status opazovalca, njeni predstavniki pa aktivno sodelujejo v delovnih skupinah Basla II, zato mora na področju urejanja kapitala in kapitalne ustreznosti slediti delu Odbora. Tudi zato je v njenem interesu, da so evropske direktive čim bolj usklajene z Baselskimi standardi in da ne postavljajo že v izhodišču bank iz EU v slabši konkurenčni položaj glede na banke iz držav članic G-10, ki niso članice EU. Snovalci CAD3 direktive zato poudarjajo, da se bo le-ta razlikovala od Basla II le na tistih mestih, kjer je to potrebno zaradi posebnosti EU. Tudi v EU standardih je osrednji koncept regulative kapitalna ustreznost, ki določa minimalni obseg kapitala kot funkcijo tveganja. Kapital, potreben za kritje tveganj, je določen kot fiksni odstotek sredstev, tehtanih glede na njihovo tveganost.

V zadnjem času se razprave v EU najbolj vrtijo okoli vprašanj pravne oblike nove evropske ureditve za področje kapitalne ustreznosti bank, končne vsebine nove kapitalne ureditve in vpliva novih pravil na banke in celotno ekonomijo EU (Rubin, 2004, str. 46).

7.1.1 PRAVNA OBLIKA NOVE EVROPSKE UREDITVE O KAPITALSKI USTREZNOSTI BANK

Evropska komisija se je odločila za vgraditev vsebine Basla II v že obstoječe direktive s področja kapitalne ustreznosti bank, ki pa jih bo seveda ustrezno nadgradila oziroma spremenila. Najpomembnejše evropske smernice, ki še vedno urejajo kapitalne standarde, so (Sukič, 2002, str. 92):

- Direktiva o kapitalu kreditnih institucij (89/299/EEC), ki uvaja enotno definicijo kapitala in enotne minimalne kapitalne standarde, ki omogočajo koordiniran in poenoten nadzor nad solventnostjo bank. Po tej direktivi je kapital banke seštevka temeljnega in dodatnega kapitala⁸⁴, pri čemer slednji ne sme presegati temeljnega kapitala. Ta smernica je bila dvakrat spremenjena, in sicer leta 1991 (91/633/EEC) zaradi vključitve rezervacij za splošna bančna tveganja v temeljni kapital in leta 1992 (92/16/EEC) zaradi vključitve predhodnega obdobja za danske hipotekarne institucije (Majcen, 2001, str. 8-9);
- Direktiva o solventnosti kreditnih institucij (89/647/EEC), ki določa minimalno kapitalno zahtevo za kreditna tveganja ter postavlja minimalni količnik kapitalne ustreznosti za banke kot razmerje med kapitalom in tehtano rizično aktivo v višini 8%, pri tehtanju terjatev pa ne uporablja tako imenovanega klubskega pristopa;

⁸² Torej za skoraj 9500 bank in več kot 1000 investicijskih podjetij.

⁸³ Level playing field.

⁸⁴ Oziroma kapitala prvega in kapitala drugega reda.

- Direktiva o kapitalni ustreznosti investicijskih podjetij in kreditnih institucij oziroma CAD direktiva (93/6/EEC), ki določa kapitalne standarde za valutno in tržna tveganja in uvaja možnost uporabe internih modelov bank za izračun kapitalne zahteve za te vrste tveganj. CAD direktiva hkrati pomeni izenačitev regulatorne kapitalne obravnave bank in investicijskih podjetij, kar je pomembno za zagotavljanje ciljev enotnega evropskega trga (single EU market). Poleg tega tudi ločuje bančne aktivnosti, ki odsevajo v bančnem delu aktive oziroma bančni knjigi, od aktivnosti trgovanja, zajetih v tržnem delu aktive oz. tržni knjigi (Sušnik, 1998, str. 8-9).

Pravnoformalno bo torej vsebina evropske različice Basla II vsebovana v novi direktivi, s katero se bodo dopolnile in ponekod spremenile že obstoječe direktive⁸⁵. V direktivi bodo opredeljena samo splošna načela oziroma minimalne zahteve, vse tehnične podrobnosti pa bodo zapisane v aneksih. O vsebini členov bodo sodelovali vsi, na katere se direktiva nanaša, vključno z Evropskim parlamentom in Evropskim svetom, o vsebini aneksov pa predstavniki nacionalnih vlad in regulatorjev, s čimer naj bi se pri sprejemanju evropske bančne regulative izognili političnim prerekanjem o nepomembnih podrobnostih. V aneksih CAD3 direktive je opredeljena tudi vrsta kvalitativnih zahtev v zvezi s procesi upravljanja s tveganji, ki jih bo morala izpolnjevati vsaka banka in predstavljajo zdravo bančno prakso. Omenjene zahteve se nanašajo na naslednja področja: upravljanje s tveganji na splošno, kreditno tveganje, tveganje koncentracije, preostala tveganja, ki nastajajo z uporabo CRM tehnik, tveganje listinjenja, obrestno tveganje iz bančnih postavk, **operativno tveganje**, tržno tveganje, likvidnostno tveganje, postopek delitve postavk na bančne in trgovalne, poročanje, določanje ciljne kapitalne ustreznosti, interni pregledi in vloga notranje revizije (Kovač, 2003, str. 29).

7.1.2 POSLEDICE NOVE KAPITALSKE UREDITVE ZA EKONOMIJO EU

V okviru analize posledic novih kapitalskih pravil so bile izvedene štiri kvantitativne študije učinkov, pri čemer je zadnja pokazala v povprečju 5,3% znižanje regulatornega kapitala za banke EU, ki bo lahko še večje ob večji uporabi tehnik za zmanjševanje kreditnega tveganja. Bankam, ki bodo uporabljale standardizirani postopek za izračun kapitalskih zahtev za kreditno in operativno tveganje, naj bi se kapitalne zahteve v povprečju povečale za 2%⁸⁶, bankam, uporabnicam osnovnega IRB pristopa (tega namerava uporabljati 55% bank EU), naj bi se kapitalne zahteve zmanjšale v povprečju za 7%, za uporabnice naprednega IRB pristopa (teh naj bi bilo 23%) pa bodo kapitalne zahteve še ugodnejše (Rubin, 2004, str. 47).

Tu je banke skrbno spremljajo razvoj nove kapitalne regulative, pri čemer jih večina ugotavlja veliko skladnost Basla II z njihovimi internimi cilji na področju upravljanja s tveganji. Tako vidijo njegovo vlogo predvsem v pospeševanju njihovega napredka in konkurenčnosti, ki naj bi bila večja predvsem zaradi izboljšav na področju upravljanja s tveganji in podatki. Manj enotne in zanesljive so ocene bank glede učinka novih kapitalskih pravil na količnik kapitalne ustreznosti, kjer so mnenja, ali se bodo kapitalne zahteve povečale ali zmanjšale, povsem deljena. Največ skrbi večini bank še vedno povzročajo stroški implementacije, vendar pa je večina bank prepričanih, da bi bile investicije v izboljšanje sistemov za merjenje in obvladovanje tveganj ter interno alokacijo kapitala potrebne v vsakem primeru. Poleg stroškov

⁸⁵ Doslej še ni znano, kdaj bodo novi EU standardi na področju kapitalne ustreznosti bank začeli veljati.

⁸⁶ Zaradi 10% povečanja kapitalne zahteve za operativno tveganje ob 8% zmanjšanju kapitalne zahteve za kreditno tveganje.

implementacije Basla II banke skrbi tudi njegovo nerazumevanje pri vodilnem osebju, pomanjkanje podatkov, nezadostne smernice nadzornikov in vprašanja čezmejne implementacije novih pravil⁸⁷.

Banke v EU se soočajo tudi z implementacijo mednarodnih računovodskih standardov, kar jih še dodatno obremenjuje. Kljub pomembnosti regulatornega kapitala za zagotavljanje varnega poslovanja bank pa pri sprejemanju strateških odločitev bank še vedno ostaja pomembnejši ekonomski kapital, saj odseva dejansko tveganje bank in je ključni element njihovih izračunov donosnosti oziroma uspešnosti. Ekonomski kapital naj bi bil tudi po zaslugi Basla II bližje regulatornemu, kar naj bi zmanjšalo propad med regulativo in tržno prakso. Bolj kot mu bo to dejansko uspevalo, tem pomembnejši bo postal pri oblikovanju strategij bank in posledic teh strategij za njihov konkurenčni položaj ter vlogo v vsakem gospodarstvu (Rubin, 2004, str. 47-48).

7.2 BASEL II IN SLOVENSKE BANKE

Evropa s hitrimi koraki vstopa tudi na področje slovenskega bančništva, ki se bo moralo popolnoma prilagoditi zahtevam evropske bančne regulative, vsebovane v bančnih direktivah EU. Te so, kot sem že omenila, zelo usklajene z Baselskimi standardi in jim je slovenska bančna zakonodaja v veliki meri že prilagojena.

V slovenskem bančnem prostoru ima funkcijo regulatorja in nadzornika bank Banka Slovenije (v nadaljevanju: BS), katere določila o najmanjšem znesku kapitala bank so se od denarne osamosvojitve Slovenije do danes večkrat spremenila, saj je v tem obdobju prišlo do številnih družbenoekonomskih sprememb tako v celotnem gospodarstvu kot v bančnem sektorju. P. Ogrinc (2002, str. 48) je na podlagi analize slovenskih predpisov področje slovenskega poslovnega bančništva razdelila na dve obdobji: na obdobje, ko je njegova pravna ureditev temeljila na Zakonu o bankah in hranilnicah, to je od denarne osamosvojitve do začetka leta 1999, ter na obdobje, ko to področje ureja Zakon o bančništvu (v nadaljevanju: ZBan), to je od februarja 1999 dalje. ZBan je usklajen z evropskimi bančnimi direktivami in s temeljnimi načeli učinkovitega bančnega nadzora, ki jih je leta 1997 sprejel Odbor.

BS se je v prizadevanja za vzpostavitev integralnega sistema za upravljanje s tveganji v slovenskih bankah vključila že leta 1998 s priporočili za upravljanje s tveganji. Ta priporočila so zajemala področja upravljanja s kapitalom, kreditnimi in tečajnimi tveganji, likvidnostjo ter notranji nadzor, kasneje pa so jim sledila številna dodatna priporočila in gradiva s tega področja, vključno z opozorili po nujnosti vzpostavitve celovitega sistema obvladovanja bančnih tveganj po posameznih vrstah teh tveganj. Pri tem določila 2. točke 26. člena ZBan navajajo glavne naloge uprav bank na področju tveganj. Te so (Zakon o bančništvu, 1999):

1. Člani uprave banke morajo zagotoviti, da banka posluje v skladu s pravili o obvladovanju tveganj, kot so določena v ZBan in drugih zakonih, ki urejajo bančno poslovanje ter ostale bančne storitve, ter na podlagi teh zakonov določenimi predpisi.
2. Člani uprave banke morajo zagotoviti spremljanje tveganj, katerim je banka izpostavljena pri poslovanju, ter sprejeti ustrezne ukrepe, s katerimi banka ta tveganja obvladuje.

⁸⁷ To vprašanje je pomembno za banke, ki so del mednarodnih bančnih skupin.

3. Člani uprave banke morajo zagotoviti organizacijo sistema notranjih kontrol na vseh področjih poslovanja banke in notranjo revizijo, ter zagotoviti, da bo njihovo delovanje v skladu z Zban in na njegovi podlagi izdanimi predpisi.
4. Člani uprave banke morajo zagotoviti, da banka vodi poslovne knjige in dokumentacijo, sestavlja knjigovodske listine, vrednoti knjigovodske postavke, sestavlja računovodska in druga poročila ter poroča BS v skladu z ZBan in na njegovi podlagi izdanimi predpisi.

Spremembe Zban (Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o bančništvu, 2001) tega člena niso spremenile, vpeljale pa so novo določilo 18. člena, ki daje BS pravico, da lahko posamezni banki z odločbo določi količnik minimalne kapitalske ustreznosti, ki je višji od tistega, ki je določen v 2. odstavku 69. člena Zban, vendar ne presega 12%, če je to potrebno zaradi narave, vrste in obsega poslov, ki jih banka opravlja, in tveganj, ki jim je pri tem izpostavljena. BS določi, kakšne ukrepe obvladovanja tveganj in druge ukrepe mora banka opraviti, da bo zanj ponovno začel veljati količnik iz prej omenjenega člena Zban. BS redno pregleduje, kako v bankah deluje sistem celovitega upravljanja s tveganji.

7.2.1 OPERATIVNA TVEGANJA V SLOVENSKIH BANKAH

Prva raziskava glede seznanjenosti domačih bank in njihove pripravljenosti na Basel II je bila narejena leta 2002, ko sta BS preko ankete, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani pa preko raziskave⁸⁸, prišli do spoznanja, da je raven poznavanja načrtovanih sprememb relativno nizka. Pri tem je večina bank menila, da je potrebno počakati na jasna navodila in smernice BS (Zavodnik, 2003, str. 21). Tako se je v prizadevanja za prilagoditev poslovanja slovenskih bank vključilo tudi Združenje bank Slovenije z ustanovitvijo Odbora za pripravo bank na Basel II, v katerem sodelujejo predstavniki BS in skoraj vseh slovenskih bank. Odbor je bil ustanovljen z namenom, da: seznanja banke z novostmi in vsebinami Basla II ter jih spozna z razvitimi pristopi za merjenje tveganj v okviru Basla II, spremlja uveljavitve priporočil in zahtev Basla II oziroma direktive o regulatornem kapitalu in kapitalski ustreznosti v državah EU ter sodeluje pri prenosu vsebine direktiv v nacionalno zakonodajo. V okviru Odbora delujejo tri skupine: skupina za kreditna tveganja, skupina za operativna tveganja in skupina za pripravo slovenske študije učinkov Basla II na kapitalsko ustreznost slovenskih bank (SiQIS.1), ki pa je bolj v domeni BS.

Spomladi leta 2003 je BS izvedla prvo anketo o operativnem tveganju, katere namen je bil raziskati stanje na področju omenjenega tveganja v bankah in hranilnicah ter poudariti pomembnost pravočasne priprave na Basel II. BS tako v analizi ankete ni le statistično obdelala posameznih odgovorov, temveč je tudi razložila, zakaj je bankam postavila točno določena vprašanja. To pomeni, da je bilo vsako vprašanje obdelano tudi z vidika Basla II, v nekaterih primerih pa še z vidika osebnega nagovora bankam (Rotovnik, 2003b, str. 47). V anketi je sodelovalo 20 bank, ki so pokazale zelo različno stopnjo pripravljenosti na Basel II. Vzrok za to verjetno leži v velikosti bank in sredstvih, ki jih namenjajo funkciji upravljanja s tveganji. Ker je to zadnja in do sedaj edina anketa, ki zajema operativna tveganja in katere rezultati so že znani, v strnjeni obliki predstavljam njene ugotovitve v prilogi⁸⁹.

⁸⁸ Raziskava o vplivu vpeljave novega kapitalskega sporazuma na konkurenčne prednosti slovenskih bank, narejena pod mentorstvom dr. Marka Košaka.

⁸⁹ Glej Prilogo 7.

BS se je leto kasneje, torej maja 2004, odločila, da ponovno ugotovi stanje na področju razvoja okvira upravljanja z operativnimi tveganji v bankah ter se hkrati seznani s stališči uprav o predvideni izbiri pristopa za izračun kapitalske zahteve za operativna tveganja. Tako je bankam poslala kratek in usmerjen vprašalnik, pri čemer so vprašanja oblikovana na temelju baselskega dokumenta Sound Practices in bodo BS v veliko pomoč pri organizaciji nadaljnjih aktivnosti v zvezi z razvojem okvira upravljanja z operativnimi tveganji v bankah. Vprašanja se nanašajo na pristop za izračun kapitalske zahteve za operativno tveganje, okvir upravljanja z operativnimi tveganji, identifikacijo in ocenjevanje operativnega tveganja, interno poročanje o operativnem tveganju in organizacijo spremljanja operativnega tveganja (Druga anketa BS o baselskih vidikih operativnega tveganja, 2004). Rezultati ankete še niso znani, zato jih na tem mestu ne morem podati. Vsekakor bo zanimivo ugotoviti, kako daleč so slovenske banke s pripravi na upravljanje z operativnimi tveganji.

Kljub temu, da se spremembe in izboljšave na področju upravljanja z operativnimi tveganji v slovenskih bankah nedvomno dogajajo, kar se vidi med drugim v izboljšani kvaliteti dela in usposobljenosti kadra, bo potrebno storiti še marsikaj za njihovo popolno in učinkovito upravljanje. Skrajni čas je, da se banke te naloge tudi zavestno in poglobljeno lotijo. Pri tem bo večina bank morala posodobiti informacijski sistem, izobraziti kadre in več pozornosti nameniti notranji kontroli, v kar bodo morale vložiti veliko časa in finančnih sredstev. Učinkovit sistem upravljanja s tveganji pa seveda banki prinaša tudi številne koristi in konkurenčne prednosti, ki morajo biti večje od stroškov, ki jih bo imela pri vzpostavitvi sistema. Tako je zelo pomembno, da banka odločitve v povezavi s tem sprejema preudarno in odgovorno. Največ problemov lahko banke pričakujejo pri merjenju operativnih tveganj, saj imajo v večini kratko in pomanjkljivo podatkovno bazo. Zato morajo, če še niso, čimprej začeti zbirati podatke o škodnih dogodkih, da bodo v nekaj letih sposobne učinkovito ravnati z operativnimi tveganji (Kavšek, 2003, str. 42-43).

Na koncu moram izpostaviti še dejstvo, da Basel II govori predvsem o tem, kaj je potrebno storiti, le redko pa ponuja konkretne praktične rešitve. Tudi ustanovitev Odbora za Basel II pri Združenju bank Slovenije ni prinesla nikakršnih praktičnih rešitev, ki bi jih BS ponudila za olajšanje razvoja ustreznega okolja upravljanja z operativnim tveganjem. Bankam torej ne preostane drugega, kot da se lotijo natančnega branja in razumevanja vsebine 4., 5. in 6. načela ustreznega upravljanja z operativnimi tveganji, ki so opredeljena v baselskem dokumentu Sound Practices, in na tej podlagi oblikujejo lastne rešitve za vse naloge, ki jih zahteva realizacija načel, ter proučijo možnost nakupa določene programske opreme. Teh nalog se morajo lotiti zelo resno in hitro, če želijo do konca leta 2006 ustrezno konkurirati tujim bankam.

SKLEP

Basel II, ki bo s 1. januarjem 2007 nadomestil trenutno še veljavne Baselske standarde, želi čim bolj izenačiti dejansko tveganje in zahtevani kapital. Tako v okviru prvega stebra (minimalne regulatorne kapitalske zahteve) v nov kapitalski okvir poleg tržnih in kreditnih vključuje tudi operativna tveganja. Po sedanjem kapitalskem sporazumu so to tista tveganja, ki ne spadajo med kreditna in tržna tveganja in so posredno pokrita s kapitalskimi zahtevami za kreditna tveganja, po novem sporazumu pa bo operativno tveganje predmet samostojne obravnave in izračunavanja kapitalskih zahtev.

Definicija Odbora pravi, da je operativno tveganje tveganje izgub, ki nastanejo zaradi pomanjkljivosti ali napak pri delovanju notranjih procesov, sistemov, ljudi ali zunanjih dejavnikov. Pri tem lahko banka sprejme lastno definicijo operativnega tveganja, primerno svoji velikosti in obsegu produktov. Prilagojena definicija je pomembna predvsem zato, ker bo banka na njeni podlagi zgradila okvir upravljanja z operativnimi tveganji. Izdelava načrta razvoja okvira upravljanja z operativnimi tveganji ter njegova implementacija je poleg izbire pristopa za izračun kapitalskih zahtev za operativno tveganje eden od procesov, ki bodo morali potekati v vseh bankah.

Banke bodo morale po Baslu II izbrati pristop za merjenje operativnih tveganj in na njegovi podlagi izračunavati kapitalske zahteve za operativno tveganje. Na voljo imajo tri pristope – enostavni, standardizirani in napredni. Ne glede na izbran pristop za merjenje pa bodo banke morale z operativnimi tveganji tudi upravljati in pri tem upoštevati načela učinkovitega upravljanja, ki jih je oblikoval Odbor in jih izdal v posebnem priročniku Sound Practices kot spremljevalnem dokumentu Basla II, da bi s tem dosegel večje poenotenje prakse upravljanja z operativnimi tveganji v bankah in finančnih institucijah. Basel II je prvenstveno namenjen ravno razvoju in krepitvi kulture upravljanja s tveganji v bankah, saj je upravljanje s tveganji tisto, ki banko varuje pred propadom, in ne le kapital. Za banke je pomembnih predvsem prvih sedem načel, pri čemer sam okvir upravljanja z operativnimi tveganji oziroma upravljanje z operativnimi tveganji v ožjem smislu predstavljajo 4., 5. in 6. načelo. Zato sem tem načelom, torej identifikaciji, ocenjevanju, spremljanju in zmanjševanju operativnih tveganj, v diplomski nalogi posvetila največ pozornosti. To so namreč načela, ki so in bodo v bližnji prihodnosti aktualna tudi za slovenske banke.

Prvi korak v procesu upravljanja z operativnimi tveganji je *identifikacija operativnih tveganj*, ki pomeni ugotavljanje in definiranje škodnih dogodkov, njihovih vzrokov ter posledic. Pri tem mora banka izdelati seznam potencialnih virov tveganj in na tej podlagi določiti tista operativna tveganja, ki so za banko zares pomembna, ter jih združiti po produktih, aktivnostih, procesih in sistemih. Tako bo dobila seznam potencialnih škodnih dogodkov iz operativnega tveganja, ki jih v banki lahko pričakujejo.

Identificirana operativna tveganja so podvržena *ocenjevanju oziroma analizi*, ki je drugi korak v okviru upravljanja z operativnimi tveganji in pomeni oceno verjetnosti, da se škodni dogodek zgodi, in višine škode, če se zgodi. Pri ocenjevanju operativnih tveganj banka za vsak škodni dogodek izdelata *profil operativne tveganosti*, ki ima lahko različne kombinacije frekvence (ocene časovnega obdobja) in izgube (ocene finančne izgube zaradi operativnega tveganja). Banka mora postaviti lastne kriterije, kaj zanjo pomenijo nizka oziroma visoka frekvenca in majhna oziroma velika izguba pri posameznem škodnem dogodku, saj je ravno od tega odvisno tudi ukrepanje in upravljanje z operativnimi tveganji. Največji izziv za banko predstavljajo operativna tveganja z nizko frekvenco, a veliko izgubo, kar sem pokazala tudi na primeru modela Švicarskega sira, ki so ga razvili v CSG.

Tretji korak pri upravljanju z operativnimi tveganji je proces njihovega rednega *spremljanja*, četrti pa njihovo *zmanjševanje in/ali odprava*, ki pomeni kaj, če sploh kaj, storiti za zmanjšanje oziroma odpravo identificiranih in ovrednotenih tveganj. Zmanjševanje frekvence in resnosti škodnih dogodkov iz operativnega tveganja in s tem izboljševanje profila operativne tveganosti oziroma zmanjševanje razlike med želenim in dejanskim profilom operativne tveganosti banke je tudi **cilj upravljanja z operativnimi tveganji**.

Zadnji korak v okviru procesa upravljanja z operativnimi tveganji je *analiziranje*, kakšen vpliv so imeli posamezni predhodni koraki oziroma ukrepi v procesu upravljanja z operativnimi tveganji, na poslovanje banke. Okvir upravljanja z operativnimi tveganji mora biti redno revidiran.

Vzporedno z razvojem baselskih standardov so nastajale tudi smernice varnega poslovanja bank iz EU, ki predstavljajo minimalni pravni okvir, ki ga morajo članice EU upoštevati pri nacionalni zakonodaji. Bančne direktive EU so skoraj v celoti usklajene z Baselskimi standardi in jim je slovenska bančna zakonodaja v veliki meri že prilagojena. Anketa, ki jo je maja 2004 izvedla BS kot regulator in nadzornik v slovenskem bančnem prostoru, je pokazala, da se spremembe in izboljšave na področju upravljanja z operativnimi tveganji v slovenskih bankah nedvomno dogajajo, kar se med drugim vidi tudi v izboljšani kvaliteti dela in usposobljenosti kadra, vendar pa bo potrebno storiti še marsikaj za njihovo popolno in učinkovito upravljanje. Skrajni čas je, da se banke te naloge tudi zavestno in poglobljeno lotijo. Nekatere večje banke v Evropi in Ameriki so precej bolj napredne pri upravljanju z operativnimi tveganji kot slovenske banke, ne glede na to pa še vedno ne obstaja nek know-how ali pa je ta skrbno varovan. V diplomski nalogi sem prikazala, kako so se pri nemški Deutsche Bank AG lotili dveh pomembnih nalog v zvezi z upravljanjem z operativnimi tveganji, in sicer zbiranja škodnih dogodkov iz operativnega tveganja in razvoja okvira upravljanja z operativnimi tveganji, ter primer identifikacije operativnega tveganja za nov produkt: vodenje skrbniških računov po zakonu o varstvu kupcev stanovanj in enostanovanjskih stavb, ki so ga naredili v eni izmed slovenskih bank.

Šele praksa bo pokazala, ali je snovalcem nove kapitalske ureditve dejansko uspelo ustvariti tak regulatorni sistem, ki bo spodbujal večjo finančno stabilnost in hkrati nagrajeval banke, ki bodo bolje upravljele s tveganji. Pravi pokazatelj uspeha bo torej praktična implementacija Basla II in posledice, ki jih bo imela.

LITERATURA

1. Andersen Arthur: Operational risk and financial institutions. London : Risk Books, 1998. 187 str.
2. Banka Slovenije: Kaj je Basel II.
[URL:http://bsi.si/html/basel2/02_kaj_je/01_minimalne/operativno/napredni.htm], 2.12.2002.
3. Barle Janez, Žunič Anton: Vloga internega v obvladovanju tveganj NLB d.d. Zbornik 8. strokovnega posvetovanja o bančništvu. Portorož : Zveza ekonomistov Slovenije, 2002, str. 111-123.
4. Borak Neven: Bazelska načela preudarnega bančnega poslovanja. Ljubljana : Zveza ekonomistov Slovenije, 1998. 96 str.
5. Borak Neven: Bazelski kapitalski standardi. Ljubljana : Zveza ekonomistov Slovenije, 1997. 80 str.
6. Chorafas Dimitris N.: Managing Operational Risk. London : Euromoney Books, 2001. 237 str.
7. Cruz Marcelo G.: Modeling, Measuring and Hedging Operational Risk. West Sussex : John Wiley & Sons, Ltd., 2002. 330 str.
8. Černe Maja, Bratuša Robert: Podatkovno skladišče za upravljanje s tveganji v banki. Zbornik 5. strokovnega posvetovanja o bančništvu. Portorož : Zveza ekonomistov Slovenije, 1999, str. 173-187.
9. Financial Services Authority: Buildind a framework for operational risk management: The FSA's observations. London : FSA, julij 2003. 16 str., 3 pril.
10. Horvat Cvetka: Kupci nepremičnin so zdaj dobro zaščiteni. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 19. julij 2004, str. 38-39.
11. Internal Convergence of Capital Measurement and Capital Standards. Basel : Basel Committee on Banking Supervision, 2004. 239 str.
12. Kavšek Polona: Novi kapitalski sporazum in obvladovanje operativnih tveganj v bankah. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 47 str.
13. Kopušar Sebastijan: Varstvo kupcev stanovanj »ubija« gradbince. Dnevnik, Ljubljana, 9.12.2004, str. 2.
14. Kovač Mateja: Regulatorni nadzor v Baslu II. Bančni vestnik, Ljubljana, 2003, 12, str. 24-30.
15. Majcen Vida: Izračun kapitala med baselskimi standardi in zahtevami evropske direktive. Zbornik 7. strokovnega posvetovanja o bančništvu. Portorož : Zveza ekonomistov Slovenije, 2001, str. 7-24.
16. Majič Mojca: Operativno tveganje: Definicija, regulacija in merjenje. Zbornik 8. strokovnega posvetovanja o bančništvu. Portorož : Zveza ekonomistov Slovenije, 2002, str. 47-60.
17. Mohorič Saša: Operativno tveganje v bankah. Bančni vestnik, Ljubljana, 2002, 5, str. 32-34.
18. Ogrinc Petra: Najmanjši znesek kapitala bank v Sloveniji. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 52 str.
19. Operational Risk. Consultative Document. Basel : Basel committee on Banking Supervision, 2001. 37 str.
20. Pregled tretjega posvetovalnega dokumenta »Novi kapitalski sporazum« v delu, ki govori o operativnih tveganjih s poudarkom na spremembah – povzetki v slovenščini. 19 str. [URL:http://www.bsi.si/html/basel2/05_publikacije/dokumenti/C/povzetki/Operativno%20tveganje_CP_3.pdf], april 2003.
21. Rotovnik Tomaž: Javna razkritja v okviru tretjega stebra novega kapitalskega sporazuma in moralni hazard. Bančni vestnik, Ljubljana, 2003, 6, str. 38-44.
22. Rotovnik Tomaž: Operativna tveganja pri Baslu II – vidik oblikovanja podatkovne baze. 11. konferenca o revidiranju in kontroli IS. 16 str. [URL: http://www.bsi.si/html/basel2/04_gradiva/dokumenti/Obvladovanje%20operativnih%20tveganj_revizorska%20konferenca.pdf], september 2003a.

23. Rotovnik Tomaž: Operativno tveganje in Basel II – Pripravljenost bank v Sloveniji na zahteve novega kapitalskega sporazuma. Zbornik 9. strokovnega posvetovanja o bančništvu. Portorož : Zveza ekonomistov Slovenije, 2003b, str. 47-61.
24. Rotovnik Tomaž: Poročilo iz seminarja »Operational Risk«. 9 str.
[URL:http://www.bsi.si/html/basel2/04_gradiva/seminarji/Operational_Risk.pdf], julij 2003c.
25. Rotovnik Tomaž: Problematika in kritika naprednih modelov za merjenje operativnega tveganja. Bančni vestnik, Ljubljana, 12, 2004, str. 38-42.
26. Rotovnik Tomaž: Operativno tveganje – posvetovalni dokument. 28 str.
[URL:http://bsi.si/html/basel2/05_publikacije/dokumenti/C/povzetki/Operational%20risk_consultative%20document_januar%202001.pdf], januar 2001.
27. Rotovnik Tomaž: Priročnik za upravljanje operativnega tveganja in nadzor nad njim. 19 str.
[URL:http://bsi.si/html/basel2/05_publikacije/dokumenti/C/povzetki/Sound%20practices%20for%20the%20management%20and%20supervision%20of%20Operational%20Risk.pdf], februar 2003e.
28. Rotovnik Tomaž: Delovni dokument o regulatorni obravnavi operativnega tveganja. 36 str.
[URL:http://bsi.si/html/basel2/05_publikacije/dokumenti/C/povzetki/Delovni%20dokument%20o%20regulatorni%20obravnavi%20op%20tveganja.pdf], september 2001.
29. Rotovnik Tomaž: Zavarovanje operativnega tveganja in Basel II – vidik bančnega regulatorja. Bančni vestnik, Ljubljana, 2003d, 1-2, str. 34-40.
30. Rozman Marko: Najmanjši znesek kapitala, ki ga mora imeti banka v skladu z Baselskimi standardi. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 44 str.
31. Rubin Saša: Basel II tretjič. Bančni vestnik, Ljubljana, 2003, 9, str. 35-40.
32. Rubin Saša: Kolesje Basla II se vrti naprej. Bančni vestnik, Ljubljana, 2004, 4, str. 43-48.
33. Rubin Saša: Kvantitativna študija učinkov novega kapitalskega sporazuma – tuje izkušnje in domača pričakovanja. Zbornik 9. strokovnega posvetovanja o bančništvu. Portorož : Zveza ekonomistov Slovenije, 2003a, str. 7-20.
34. Rubin Saša: Na poti do Basla II. Bančni vestnik, Ljubljana, 2002, 6, str. 41-44.
35. Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk. Basel : Basel Committee on Banking Supervision, 2003. 20 str.
36. Sukič Sonja: Pomen rizičnega (ekonomskega) kapitala z vidika upravljanja tveganj v bankah. Naše gospodarstvo, Maribor, 2002, 1/2, str. 87-105.
37. Sušnik Saša: Mednarodna regulativa kapitala in kapitalske ustreznosti bank. Bančni vestnik, Ljubljana, 1998, 3, str. 7-11.
38. Sušnik Saša: Prihodnost baselskih kapitalski standardov (2). Bančni vestnik, Ljubljana, 2001a, 6, str. 31-37.
39. The Operational Riskdata eXchange Association (ORX). [URL:<http://www.orx.org>], 02.11.2004.
40. Usenik Boštjan: Upravljanje tveganj = preživetje banke. Finance, Ljubljana, 25.5.2004, 100, str. 8.
41. Zavodnik Evgenij: Priprava slovenskih bank na spremembe kapitalskega sporazuma – Basel 2: Ustanovitev in delo odbora za pripravo bank na Basel 2 pri Združenju bank Slovenije. Zbornik 9. strokovnega posvetovanja o bančništvu. Portorož : Zveza ekonomistov Slovenije, 2003, str. 21-45.

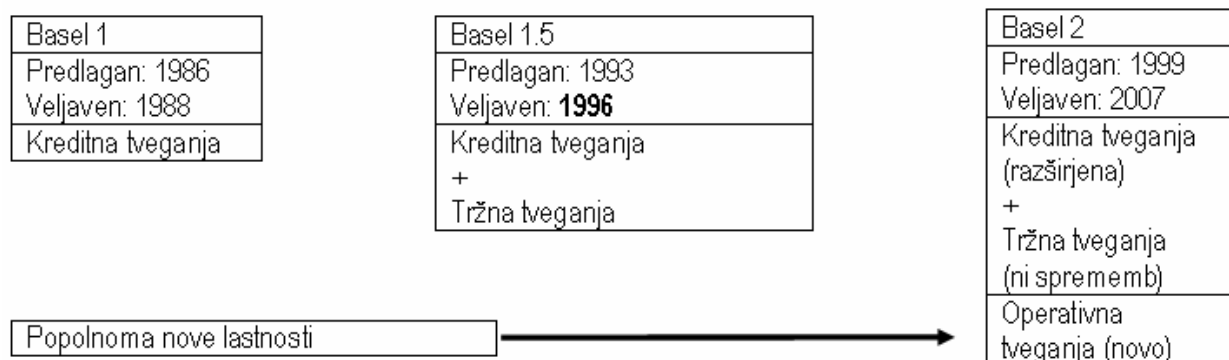
VIRI

1. Druga anketa Banke Slovenije o baselskih vidikih operativnega tveganja. Ljubljana : Banka Slovenije, 28.05.2004.
2. Gradivo za udeležence na temo Baselski sporazum (Basel II) in operativna tveganja. Ljubljana : Izobraževalni center Združenja bank Slovenije, 18. maj 2004. 120 str.
3. Guldemann Tobias, Stordel Harry: Basel II Operational Risk: Practical implementation challenges of a scenario based approach. BIS seminar. Basel : Credit Suisse Group, 9. september 2003. 46 str.
4. Interna gradiva Deželne banke Slovenije.
5. Interno gradivo Banke Slovenije.
6. Peemöller A. Fred: Implementing an Operational risk Management Framework. BIS seminar. Basel : Deutsche Bank, 10. september 2003. 39 str.
7. Peemöller A. Fred: Practical Experience in Collecting and Mapping Operational Risk Loss Data. BIS seminar. Basel : Deutsche Bank, 10. september 2003a. 77 str.
8. Samad-Khan Ali: A Practical Example of the Implementation of Operational Risk Quantification. BIS seminar. Basel : SAS, 10. september 2003. 52 str.
9. Šmid Marko: Basel 2 – tehnološki vidik. Prosojnice iz seminarja o operativnih tveganjih v bankah, Ljubljana, 4.11.2003. 24 str.
10. Van den Adel Matthijs: Scorecards and Key Risk Indicators Approach. BIS seminar. Basel : Fortis, 9. september 2003. 36 str.
11. Zakon o bančništvu (Uradni list RS, št. 7/99).
12. Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o bančništvu (Uradni list RS, št. 59/01).
13. Zakonu o varstvu kupcev stanovanj in enostanovanjskih stavb (Uradni list RS, št. 18/04

PRILOGE

Priloga 1: BASELSKI KAPITALSKI SPORAZUM – KRATKA ZGODOVINA

Slika 1: Kratka zgodovina Baselskega sporazuma



Vir: Šmid, 2003, str. 6.

Priloga 2: KATEGORIZACIJA VRST ŠKODNIH DOGODKOV PO BASLU II

Tabela 1: Kategorije vrst škodnih dogodkov po Baslu II

Prva stopnja	Druga stopnja	Tretja stopnja (primeri aktivnosti)
1. Interna prevara (Internal Fraud) Izguba, povzročena zaradi dejanj: - poneverbe; - nezakonite prisvojitve lastnine; - zavajajočih predpisov, zakona ali poslovne politike institucije, pri čemer so izključeni diskriminatorni dogodki in ki vključujejo vsaj eno interno osebo.	Neodobrene aktivnosti	Namerno neprijavljene transakcije Neodobrena izvedba določene vrste transakcije (ki se odrazi v izgubi) Namerno napačno vrednotenje pozicije
	Tatvina in goljufija	Goljufija, prevare v kreditnem postopku, lažni pologi
		Tatvina, oderuštvo, pridobivanje denarja s prevaro, kraja
		Nezakonita prisvojitve sredstev
		Namerno uničenje sredstev
		Ponarejanje
		Goljufije s čeki
		Tihotapljenje, spretno skrivanje
		Kraja računa, lažno predstavljanje itd.
		Neusklajenost z davki, izogibanje (namerno)
		Podkupovanje, prisvojitve dela delavčevega zaslužka
		Insidersko trgovanje (ne za račun firme)
		Kraja, rop
		Poneverba
		Goljufije s čeki
2. Zunanja goljufija (External Fraud) Izguba, povzročena zaradi dejanj: - poneverbe; - nezakonite prisvojitve lastnine ali - obida zunanjega zakona in v katero je vpletena zunanja stran.	Tatvina in goljufija	Škoda zaradi hekerstva
	Varnost sistemov	Kraja informacij (ki se odrazi v denarni izgubi)
		Kompenzacije, podpore, vprašanja v zvezi s prenehanjem delovnega razmerja
		Splošna odgovornost (zdrs in padec zaposlenega ipd.)
3. Negativna praksa zaposlenih, ki jo omogoča delovno razmerje in vidiki varstev pri delu (Employment Practices and Workplace Safety) Izguba, povzročena zaradi: - dejanj, ki niso v skladu s pravilniki oz. zakoni o zaposlovanju, zdravju in varstvu pri delu; - plačil zaposlenih iz naslova poškodb pri delu ter dogodkov v zvezi z razlikovanjem in diskriminacijo.	Odnosi z zaposlenimi	Zdravje zaposlenih in dogodki v zvezi s pravili varnosti pri delu
	Varno okolje	Kompenzacije delavcem
	Razlikovanje in diskriminacija	Vse vrste diskriminacije

Nadaljevanje tabele 1.

Prva stopnja	Druga stopnja	Tretja stopnja (primeri aktivnosti)
4. Klijenti, produkti in negativna poslovna praksa (Clients, Products and Business Practices) Izguba, povzročena zaradi nenamernega ali nepazljivega dejanja, zaradi katerega strokovna obveznost do določenih komitentov ni bila izpolnjena (zahteve glede zaupnosti in soglasja so vključene) oziroma zaradi narave ali sestave produkta.	Soglasje, razkritje in zaupnost	Kršitve zaupnosti, kršenje navodil
		Soglasje, vprašanja razkritja podatkov
		Kršitve iz naslova razkrivanja podatkov komitentov
		Kršitev zasebnosti
		Agresivna prodaja (namerna prodaja neprimerne produkta ali deljenje napačnih nasvetov)
		Umetno zviševanje vrednosti posla zaradi višje provizije
		Zloraba zaupnih informacij
	Neprimerne poslovne in tržne prakse	Obveznosti do upnikov
		Monopolni dogovori
		Neprimerne trgovalne in tržne prakse
		Tržne manipulacije
		Insidersko trgovanje (na račun firme)
	Pomanjkljivosti v produktih	Aktivnosti brez ustrezne licence
		Pranje denarja
		Napake v produktih
	Izločanje, poroštvo in izpostavljenost	Napake v modelih (ki nastanejo zaradi neprimernih parametrov, napačnega programiranja, napačnih predpostavk, matematičnih napak ipd.)
		Neupoštevanje navodil pri poizvedovanju o komitentu
		Prekoračenje dovoljenih izpostavljenosti pri komitentu
	Svetovalne dejavnosti	Spor zaradi svetovalčevih aktivnosti
5. Poškodbe fizičnih sredstev (Damage to Physical Assets) Izguba, nastala zaradi izgubljenih ali poškodovanih fizičnih sredstev kot posledice naravne katastrofe ali drugih dogodkov.	Katastrofe in drugi dogodki	Izguba zaradi naravnih katastrof
		Izguba zaradi zunanjih človeških dejavnikov (terorizem, vandalizem)
6. Prekinitev poslovanja in napake v sistemih (Business Disruption and System Failures) Izguba, povzročena zaradi prekinitve poslovanja ali sistemskih napak.	Sistemi	Strojna in računalniška oprema
		Programska oprema
		Telekomunikacije
		Primanjkljaj potrebnega materiala, prekinitve

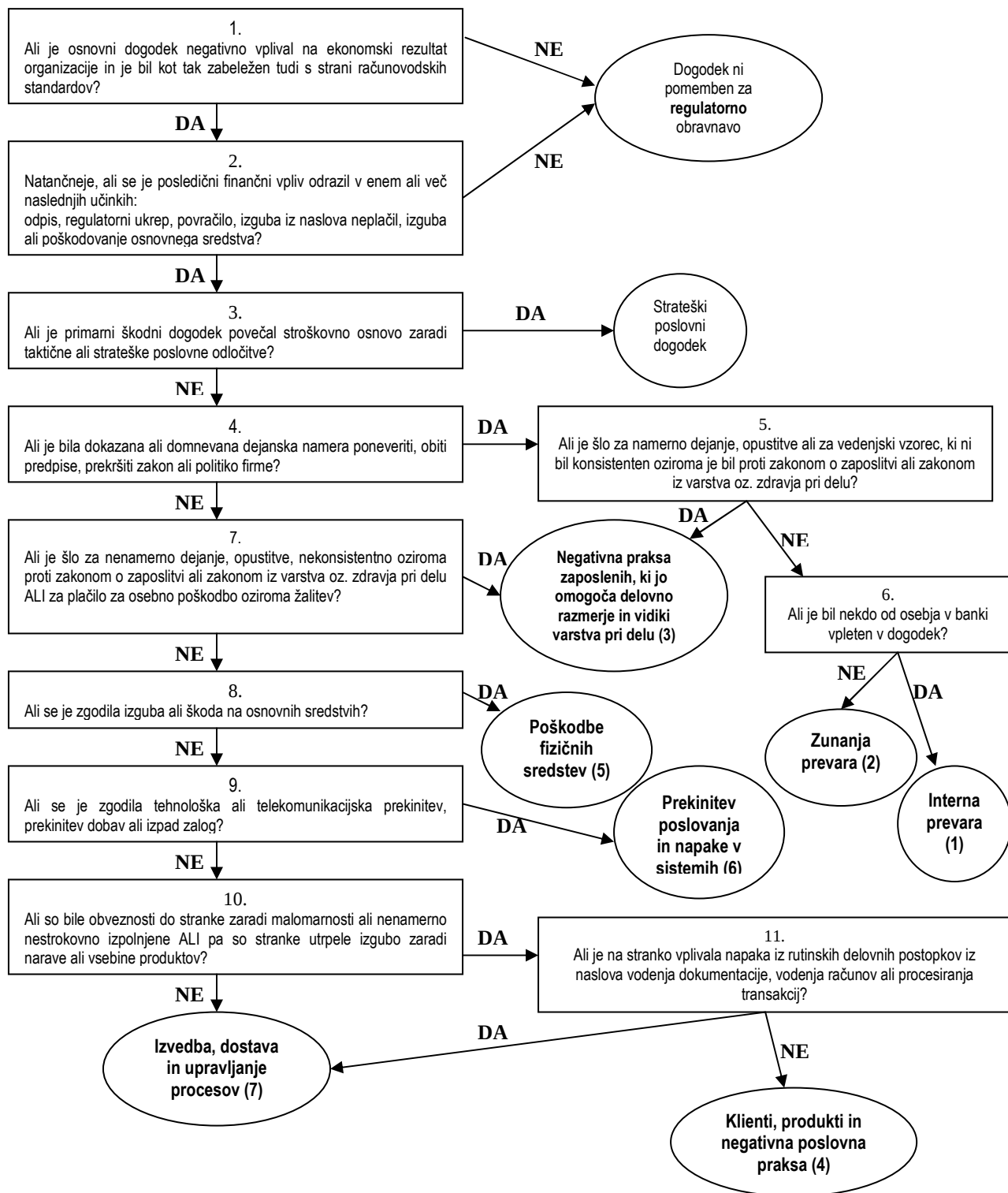
Nadaljevanje tabele 1.

Prva stopnja	Druga stopnja	Tretja stopnja (primeri aktivnosti)
7. Izvedba, dostava in upravljanje procesov (Execution, Delivery and Process Management) Izguba, povzročena zaradi neuspelega procesiranja transakcij, napačnega upravljanja postopkov iz naslova poslovanja z nasprotno stranjo ali prodajalci.	Zajemanje, izvedba in vzdrževanje transakcij	Napačna komunikacija
		Vnos podatkov, vzdrževanje ali nalaganje podatkov
		Prekoračen rok ali odgovornost
		Napačno delovanje sistema, modela
		Računovodska napaka, napačni pripisi
		Napačno izvajanje drugih nalog
		Napačen prenos
		Nepravilno upravljanje z zavarovanji
		Vzdrževanje referenčnih podatkov
	Spremljanje in poročanje	Neizpolnitev obveznega poročanja
		Nenatančno zunanje poročanje (izpostavljenost izgubi)
	Pridobivanje dokumentov in dokumentacija	Komitentom niso predstavljene njihove pravice, manjkajoče izjave
		Pravni dokumenti manjkajo ali so nepopolni
	Upravljanje z računi strank oziroma komitentov	Neodobren pristop do računov komitentov
		Napačni podatki o komitentu (izpostavljenost izgubi)
		Izguba ali poškodba komitentove lastnine zaradi malomarnosti
	Nasprotne stranke v poslih trgovanja	Neizvršitev storitve za neklienta
		Različni spori z neklienti
	Prodajalci in dobavitelji	Zunanji pogodbeni partnerji
		Spori s prodajalci

Vir: Pregled tretjega posvetovalnega dokumenta »Novi kapitalski sporazum« v delu, ki govori o operativnih tveganjih s poudarkom na spremembah – povzetki v slovenščini, 2003, str. 202-205.

Priloga 3: UVRŠČANJE ŠKODNIH DOGODKOV V USTREZNE KATEGORIJE

Slika 2: Odločitveno drevo za kategorizacijo škodnega dogodka iz operativnega tveganja



Vir: Interno gradivo Banke Slovenije.

Priloga 4: DOKUMENTI, KI JIH JE IZDAL ODBOR V ZVEZI Z DOLOČANJEM KAPITALSKE ZAHTEVE ZA OPERATIVNO TVEGANJE

Odbor je postopoma določil, kakšna mora biti minimalna kapitalna zahteva za pokrivanje morebitnih izgub, ki izhajajo iz operativnih tveganj. V ta namen je izdal kar nekaj dokumentov, ki jih navajam po kronološkem vrstnem redu (Gradivo, 2004, str. 20):

- 1999: Posvetovalni dokument 1 (CP1):

- predlog za uvedbo eksplicitne kapitalne zahteve za »ostala« tveganja

- 2001: Posvetovalni dokument (CP2):

- operativno tveganje podvrženo eksplicitni kapitalni zahtevi: kot možen prihodnji nivo kapitala za operativno tveganje je predvidenih 20% trenutnega minimalnega regulatornega kapitala
- »ostala« tveganja bodo pokrita z 2. in 3. stebrom

- 2001: Working Paper on Operational Risk:

- revizija kapitalne zahteve – zmanjšanje na 12% trenutnega minimalnega regulatornega kapitala
- koncept naprednih pristopov

- 2002: Tretja QIS študija:

- zajela več kot 350 bank iz 40 držav (članic in nečlanic G-10)
- osnutek alfa in bet
- dodatno navodilo za mapiranje po poslovnih področjih
- razvoj alternativnega standardiziranega pristopa
- prečiščenje naprednih pristopov
- spodnja meja pri naprednih pristopih je odstranjena

- 2002: Loss Data Collection Exercise (marec 2003):

- 89 bank iz 19 držav; 47 bank oblikuje ekonomski kapital za operativno tveganje

- 2003: Posvetovalni dokument 3 (CP3):

- alternativni standardizirani pristop
- primer mapiranja poslovnih področij
- dovoljuje delno uporabo
- kriteriji za priznanje zavarovanja

Priloga 5: KLJUČNE KATEGORIJE ŠKODNIH DOGODKOV IZ OPERATIVNEGA TVEGANJA IN PRIMERI KLJUČNIH INDIKATORJEV TVEGANJ

KLJUČNE KATEGORIJE ŠKODNIH DOGODKOV IZ OPERATIVNEGA TVEGANJA

Basel II loči šest glavnih kategorij posledic (učinkov) oziroma vrst škod zaradi realizacije škodnih dogodkov iz operativnega tveganja (Gradivo, 2004, str. 51-52):

1. Odpisi: neposredno zmanjšanje vrednosti sredstev zaradi kraje, prevare, neavtorizirane aktivnosti ali kreditnih in tržnih izgub;
2. Odškodnine, nadomestila: plačila in kompenzacije nasprotni stranki;
3. Stroški povrnitve v prvotno stanje, kompenzacije: plačila nasprotnim strankam iz naslova operativnih tveganj, za katere je banka pravno odgovorna;
4. Pravna odgovornost: sodbe, poravnave in podobno;
5. Regulatorna in davčna kazen: globe oziroma stroški zaradi kazni, kot je na primer odvzem dovoljenja;
6. Izguba zaradi poškodovanja osnovnih sredstev: neposredno zmanjšanje vrednosti fizičnih sredstev zaradi na primer malomarnosti, nesreče, požara, potresa in podobno.

PRIMERI KLJUČNIH INDIKATORJEV TVEGANJ (KIT)

KIT lahko delimo na splošne z vidika organizacije in specifične z vidika poslov. V nadaljevanju bom naštel le nekaj primerov vsake vrste KIT (Gradivo, 2004, str. 99).

Splošni z vidika organizacije:

- fluktuacija delovne sile;
- število nadur kot odstotek vseh delovnih ur;
- čas nedelovanja strojne opreme;
- število napak v sistemih;
- izdelan načrt okrevanja po katastrofi.

Specifični z vidika poslov:

- čakalna doba strank v bančni enoti (poslovanje s prebivalstvom);
- število pritožb strank;
- vrednost napak trgovca glede na celotni prihodek (posli trgovanja);
- razveljavitev poslov glede na vse posle (posli trgovanja);
- število prekoračitvenih proračunov pri projektih IT;
- zamudne obresti zaradi prepoznih plačil v deležu celotnega prihodka (plačilni promet).

Priloga 6: OSNOVNE ZNAČILNOSTI PRISTOPOV ZA OCENJEVANJE OZIROMA ANALIZO OPERATIVNIH TVEGANJ

Banka lahko za ocenjevanje operativnih tveganj uporabi kvalitativni, kvantitativni ali hibridni pristop, ki je vmesna varianta drugih dveh. Oba glavna pristopa imata nekatere posebnosti in glavne med njimi bom tudi naštel (Gradivo, 2004, str. 83).

KVALITATIVNI PRISTOPI:

1. Izračuni, če so, so enostavni.
2. V postopku ocenjevanja se finančne vrednosti ne uporabljajo.
3. Pristop ne omogoča cost/benefit izračunov, temveč podaja samo subjektivne indikatorje problemov, zato ocena stroškov aktivnosti in ukrepov za zmanjševanje tveganj ni potrebna.
4. Rezultat analize je splošen pogled na porazdelitev in pomembnost tveganj.
5. Proces ocenjevanja in poročanja je fleksibilen.
6. Postopek ocenjevanja in rezultati so subjektivni.
7. Ker ni objektivne osnove za ocenjevanje finančnih učinkov, uporaba kakršnih koli finančnih vrednosti ne odraža dejanske stopnje pomembnosti tveganja.
8. Zaradi uporabe subjektivnih meril ni možna objektivna spremljava realizacije zmanjševanj tveganj.
9. Rezultati ocene so odvisni od kvalitete znanj in izkušenj ocenjevalcev.

KVANTITATIVNI PRISTOPI:

1. Postopek in ocena temeljita na neodvisni in objektivni matriki, kar v nadaljevanju omogoča uporabo statističnih metod.
2. Višina škode je izražena v finančnih vrednostih, zato je dobra osnova za razumevanje pomembnosti tveganja.
3. Pristop omogoča vzpostavitev kredibilne osnove za cost/benefit analizo v okviru procesa zmanjševanja tveganj in s tem finančno načrtovanje njihovega zmanjševanja.
4. Omogočena je kvalitetna spremljava in ocena uspešnosti zmanjševanja tveganj.
5. Ocena je izražena v jeziku managementa, zato le-ta bolje razume tveganja.
6. Izračuni so lahko kompleksni in zapleteni. Če niso dobro razloženi managementu in jih ta ne razume, je lahko do rezultatov nezaupljiv.
7. Brez avtomatiziranih orodij in baz znanj uporaba teh pristopov ni priporočljiva, saj lahko z uporabo tabel porabimo tudi do dvajsetkrat več napora za izračune kot z avtomatiziranimi orodji.
8. Za kvalitetno oceno je potrebno predhodno pridobiti več kvalitetnih podatkov o posameznih elementih tveganja.
9. Standard, ki bi omogočal neodvisno in enotno zbiranje podatkov o grožnjah, nevarnostih in pogostosti škodnih dogodkov, ne obstaja.
10. Udeleženci in izvajalci potrebujejo veliko znanja, saj je delo multidisciplinarno.
11. Po odločitvi za kvantitativne pristope je sprememba metodologije težko izvedljiva.

Priloga 7: REZULTATI ANKETE O TRENUTNEM POLOŽAJU NA PODROČJU OPERATIVNEGA TVEGANJA V SLOVENSKIH BANKAH

BS je maja 2003 izvedla analizo stanja na področju operativnega tveganja (v nadaljevanju: OT) v slovenskih bankah, katere rezultate podajam v obliki tabele, v celoti pa jih povzemam po T. Rotovniku (Rotovnik, 2003b, str. 47-61).

Tabela 2: Rezultati ankete v zvezi z operativnim tveganjem v slovenskih bankah

Vprašanja iz ankete	Prevladujoč odgovor bank (odgovorilo je 20 bank)
1. Zavedanje uprave in višjega managementa o problematiki OT	V 18-ih bankah je zadovoljivo
2. Odgovornost uprave za postavitev tolerančnih meja	V 9-ih bankah odgovornosti še niso postavljene
3. Podpora kulturi upravljanja z OT in zavedanju zaposlenih o OT	dejavnosti podpore kulturi in zavedanju zaposlenih so različne
4. Prisotnost poslovne politike ter njenih podpornih dokumentov za upravljanje z OT	13 bank jih ima vzpostavljene vsaj že eno leto
5. Organizacijska rešitev upravljanja z OT	9 bank ima upravljanje z OT decentralizirano na nivoju poslovnih enot
6. Velikost službe/skupine/ekipe, ki se ukvarja z OT	10 bank ima ekipe z 1 do 10 zaposlenih
7. Razvoj orodij za upravljanje in obvladovanje OT (implementirana oziroma v procesu implementacije) ⁹⁰	Večina bank namerava orodja še implementirati
8. Interna poročila za spremljanje škodnih dogodkov iz naslova OT	12 bank ne izdeluje nikakršnih internih poročil o škodnih dogodkih
9. Seznajenost z baselskimi dokumenti	18 bank je vsaj delno seznajeno z njimi
10. Seznajenost uprave in višjega managementa z njimi	V 13-ih bankah sta seznajena tudi uprava in višji management
11. Namen ustanovitve posebne projektne skupine za OT	7 bank je že ali pa namerava v kratkem ustanoviti projektno skupino za OT
12. Za kateri pristop za izračun kapitalske zahteve za OT se bo banka najverjetneje odločila	13 bank za enostavni pristop ⁹¹ , 6 za standardiziran pristop, 1 pa se še ni odločila

Vir: Lasten prikaz.

Osnovna ugotovitev, ki jo lahko potegnemo iz analize rezultatov ankete je, da se večina bank zaveda problematike na področju operativnih tveganj, vendar pa je to področje šele delno razvito. Ne glede na to je spodbudno, da so banke naredile vsaj prve korake na tem področju. Seveda pa se je potrebno zavedati tudi dejstva, da je od obravnavane ankete minilo že poldrugo leto in da bodo rezultati druge ankete, ki v času pisanja moje diplomske naloge še niso znani, verjetno precej bolj spodbudni.

⁹⁰ Vprašanje je vključevalo naslednja orodja: interno bazo podatkov o izgubah iz OT, orodja za samoocenjevanje tveganj, indikatorje ključnih tveganj, statistično modeliranje podatkov o OT in sistem internega poročanja o realiziranih OT.

⁹¹ Verjetno bi bilo smiselno, da bi tudi banke, ki so se odločile za enostavni pristop, začele s pripravi na uvedbo standardiziranega pristopa. Ta zahteva ugotavljanje bruto prihodka po osmih poslovnih področjih, posledično pa tudi nižjo kapitalsko zahtevo za operativna tveganja.