

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**PREHOD NA EVRO V BANČNEM SEKTORJU NA
PRIMERU BANKE V SLOVENIJI**

Ljubljana, julij 2007

IRENA SUŠNIK

IZJAVA

Študentka **Irena Sušnik** izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom **mag. Marka Bošnjaka** in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 04.07.2007

Podpis:

KAZALO

1	UVOD.....	1
2	EKONOMSKA IN MONETARNA UNIJA.....	2
2.1	Ekonomska in monetarna unija.....	2
2.2	Osnovni podatki o evru	4
2.2.1	Zgodovina uvedbe evra	4
2.2.2	Kriteriji za uvedbo evra.....	4
2.2.3	Evropski predpisi o evru	5
2.3	Uvajanje evra v Sloveniji.....	6
2.3.1	Predpristopna faza.....	7
2.3.2	Faza po pristopu k EU do vključitve v ERM II.....	7
2.3.3	Sodelovanje v ERM vsaj dve leti	8
2.3.4	Uvedba evra po izpolnitvi vseh zahtevanih konvergenčnih kriterijev.....	8
3	PREHOD NA EVRO V BANČNEM SEKTORJU V REPUBLIKI SLOVENIJI.....	9
3.1	Predstavitev bančnega sektorja	9
3.1.1	Predstavitev banke v Sloveniji	12
3.2	Aktivnosti za prevzem evra s strani regulatorja in ostalih nebančnih izvajalcev.....	12
3.2.1	Banka Slovenije	13
3.2.2	Vlada Republike Slovenije in ministrstva	14
3.2.3	Družba Bankart	15
3.2.3.1	Kartično poslovanje.....	16
3.2.4	Zbirni center	16
3.2.5	Ponudniki rešitev informacijskih tehnologij	18
3.2.6	Ostali izvajalci.....	18
3.3	Aktivnosti za prevzem evra s strani banke.....	19
3.3.1	Organizacija projekta	19
3.3.1.1	Analiza tveganj	20
3.3.2	Pravne prilagoditve	21
3.3.3	Poslovne prilagoditve.....	21
3.3.4	Prilagoditev informacijskega sistema.....	21
3.3.4.1	Plačilni promet.....	22
3.3.4.2	Kreditno poslovanje.....	24
3.3.4.3	Depozitno poslovanje	24
3.3.4.4	Transakcijski računi.....	24
3.3.4.5	Glavna knjiga.....	25
3.3.4.6	Elektronsko bančništvo.....	25
3.3.5	Gotovinsko poslovanje.....	27
3.3.5.1	Preddobava evro gotovine	28
3.3.5.2	Zamenjava gotovine v bankah	29
3.3.6	Usposabljanje delavcev	30
3.3.7	Obveščanje strank in zaposlenih	30
4	PREDNOSTI IN SLABOSTI IZBRANEGA PREHODA NA EVRO V BANKI.....	31
4.1	Prednosti izbranega prehoda na evro	31
4.1.1	Komunikacija med sodelujočimi na projektu in fleksibilnost izvajalcev	31
4.1.2	Scenarij prehoda na evro	32
4.1.3	Krizni scenarij	32
4.2	Slabosti pri prehodu na evro in reševanje nastalih problemov	33
4.2.1	Prilagoditev informacijske podpore	33
4.2.2	Časovna komponenta	34
4.2.3	Varnost.....	34
5	SKLEP	35

LITERATURA.....	37
VIRI	37
PRILOGE	1

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Tri faze ekonomske in monetarne unije.....</i>	<i>3</i>
<i>Slika 2: Faze uvedbe evra v Sloveniji.....</i>	<i>6</i>
<i>Slika 3: Tržni deleži bank in podružnic za leto 2006 (v %).....</i>	<i>11</i>
<i>Slika 4: Organizacija projekta evro v banki</i>	<i>20</i>

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Lastniška sestava bančnega sektorja (po lastniškem kapitalu).....</i>	<i>10</i>
<i>Tabela 2: Bilančne vsote in tržni deleži bank in podružnic.....</i>	<i>11</i>
<i>Tabela 3: Začetni paketi za prebivalce in podjetja</i>	<i>29</i>

1 UVOD

Republika Slovenija se je z vstopom v Evropsko unijo in v ERM II zavezala, da bo po izpolnitvi konvergenčnih kriterijev prevzela skupno evropsko valuto – evro – kot nacionalno valuto. S 1. januarjem 2007 se je slovenski tolar umaknil evropski valuti. Uvedba evra je prinesla vrsto sprememb za državljane, podjetja in bančni sektor. Priprave na uvedbo evra pa so bile v vseh segmentih skrbno načrtovane.

Namen diplomskega dela je predstaviti prehod na evro v bančnem sektorju na primeru banke v Sloveniji. Predstaviti želim aktivnosti bančnih in nebančnih izvajalcev v Sloveniji, ki so bile potrebne za uspešen prehod na novo valuto.

Cilj diplomskega dela je analizirati proces prevzema evra v izbrani banki in posledično ugotoviti ključne prednosti ter slabosti izbranega prehoda na evro. Preučiti želim tudi uspešnost priprav na prevzem evra ter načine reševanja problemov, ki so nastali pri samem projektu »evro«.

Predmet preučevanja v mojem diplomskem delu je analiza procesa v bančnem sektorju pri prehodu na evro. Metode dela v diplomskem delu temeljijo na osnovi znanja iz domače in tuje strokovne literature, virov in prispevkov, ki obravnavajo področje ekonomske in monetarne unije, evra in bančnega sektorja ter na osnovi znanja, pridobljenega na dodiplomskem študiju.

Glede na zastavljen namen je diplomsko delo razdeljeno na tri vsebinske dele. V prvem delu bom predstavila ekonomsko in monetarno unijo (EMU), saj tretjo fazo EMU predstavlja uvedba evra. Navedla bom tudi nekaj osnovnih podatkov o evru, in sicer kratko zgodovino uvedbe evra, kriterije za uvedbo evra ter evropske predpise o evru. Opisala pa bom tudi faze uvedbe evra v Sloveniji. V drugem delu bom na kratko predstavila bančni sektor v Sloveniji in se osredotočila na banko v Sloveniji v tuji lasti, saj se bo nanjo nanašala celotna diplomska naloga. V osrednjem delu želim opisati aktivnosti bančnih (Banke Slovenije, ZBS ter poslovnih bank in hranilnic) in nebančnih izvajalcev (Vlada RS, ministrstva, Zbirni center, družba Bankart, ponudniki rešitev informacijskih tehnologij), ki so bile potrebne za uspešen prehod na evro. Podrobneje želim predstaviti aktivnosti banke v Sloveniji v pripravljalnem obdobju, in sicer organizacijo projekta znotraj banke, pravne prilagoditve, prilagoditev produktov ter nenazadnje prilagoditev informacijskega sistema. Opisala bom tudi proces preddobave evro gotovine ter zamenjave gotovine v banki. V zadnjem delu diplomskega dela bom izpostavila ključne prednosti in slabosti izbranega prehoda na evro v banki. Podala bom konkretne rešitve problemov ter navedla svoje mnenje o tem, kako bi lahko banka še bolj učinkovito izpeljala prehod na novo valuto.

2 EKONOMSKA IN MONETARNA UNIJA

2.1 *Ekonomska in monetarna unija*

Kratika EMU (Economic and Monetary Union) pomeni ekonomsko in monetarno unijo. Izraz ekonomska in monetarna unija je splošen, vendar se konkretno misli na evropsko ekonomsko in monetarno unijo, kot najvišjo obliko ekonomske integracije med državami članicami Evropske unije (EU). Obstaja več različnih definicij tako ekonomske kot monetarne unije. Najsplošneje rečeno je ekonomska unija skupni trg, na katerem velja prostost gibanja blaga, storitev, ljudi in kapitala med državami članicami, ki so se dogovorile tudi za nekatere skupne ekonomske politike. Monetarna unija pa pomeni predvsem skupno valuto, skupno centralno banko, skupno monetarno politiko in skupno deviznotečajno politiko (Mrak, 2002, str. 389-390).

Ekonomska in monetarna unija predstavlja zadnjo fazo ekonomske integracije v Evropsko unijo. Evropska skupnost in države članice EU morajo ravnati po naslednjih načelih: stabilne cene, vzdržna plačilna bilanca, zdrave javne finance in zdravi denarni pogoji (Banka Slovenije, 2007). V EMU sodelujejo vse nove članice Evropske unije, čeprav še niso vstopile v evroobmočje. Pogoji, ki se zahtevajo za vstop v EMU, so (Slovenija in Evropska unija o pogajanjih in njihovih posledicah, 2003, str. 63):

- uskladitev zakona o centralni banki z zahtevami Maastrichtske pogodbe in Statuta centralne banke (ECB),
- prevzem sistema usklajevanja, koordinacije ekonomskih politik znotraj EU skupaj s Paktom stabilnosti in rasti ter postopkom za odpravo presežnega primanjkljaja javnih financ,
- izpolnjevanje maastrichtskih kriterijev,
- najmanj dvoletno delovanje v ERM II,
- popolna sprostitev kapitalskih tokov in
- vstop v poravnalni plačilni sistem Evropskega sistema centralnih bank.

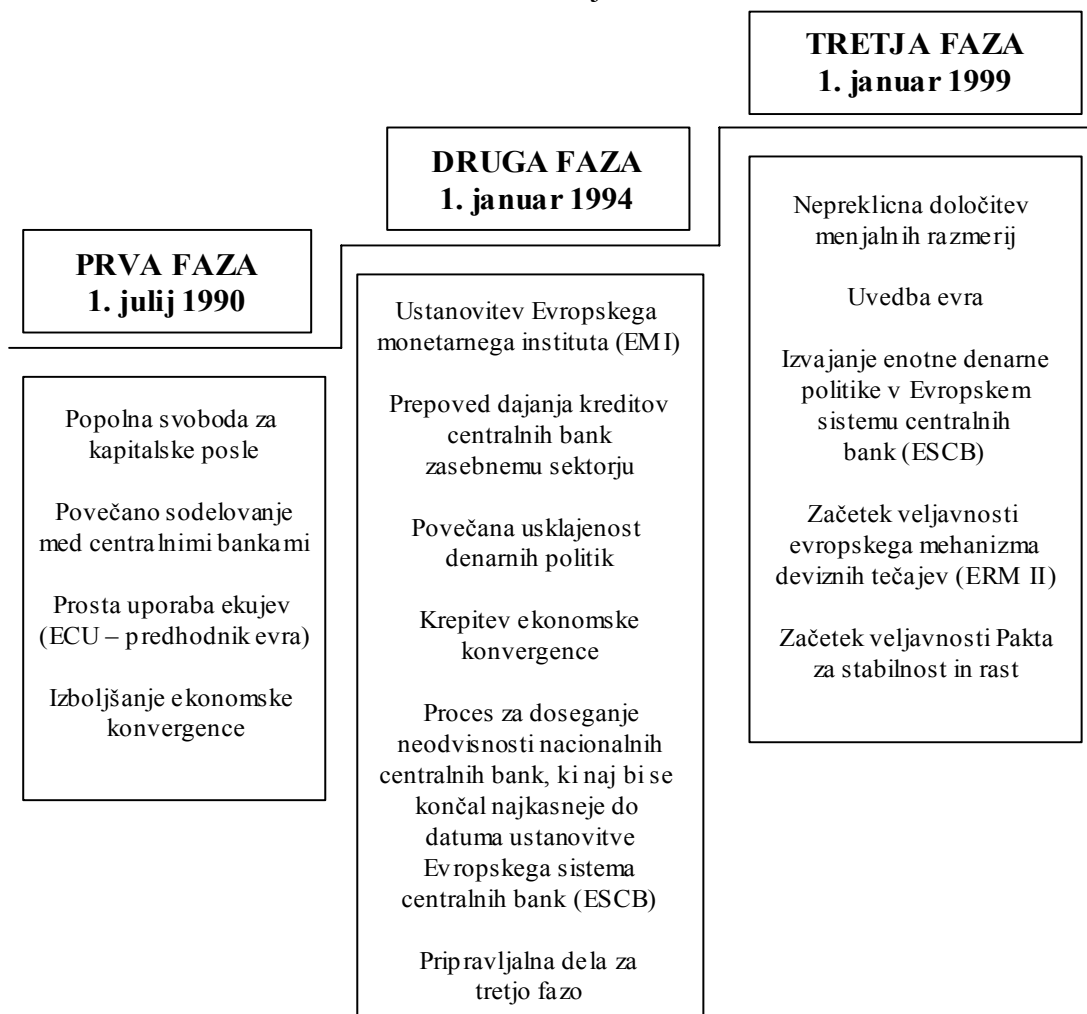
Delorsovo poročilo je leta 1989 pripravilo predlog oblikovanja evropske ekonomske in monetarne unije, in sicer v treh fazah (Ekonomska in monetarna unija, 2007), katere prikazuje Slika 1 na strani 3.

Prva faza EMU se je začela 1. julija 1990 in končala 31. decembra 1993. V tej fazi so morale države članice EU odstraniti vse ovire prostega pretoka kapitala in zagotoviti popolno liberalizacijo kapitalskih tokov. Prav tako so morale sprejeti ukrepe, ki zahtevajo ravnanje v skladu s prepovedjo financiranja javnega sektorja s strani centrale banke ter prepovedjo privilegirane dostopa javnega sektorja do finančnih institucij.

Druga faza EMU se je začela 1. januarja 1994 in končala 31. decembra 1998. Začetek druge faze EMU je bila ustanovitev Evropskega monetarnega instituta (EMI), ki je bil predhodnik

Evropske centralne banke (ECB)¹. Imel je dve temeljni nalogi, in sicer: okrepitev sodelovanja med nacionalnimi centralnimi bankami in usklajevanje monetarnih politik držav članic. Pristojen je bil tudi za izvedbo potrebnih priprav za ustanovitev Evropskega sistema centralnih bank (ESCB)², za izvajanje enotne denarne politike ter za uvedbo enotne valute v tretji fazi. Države članice so v tej fazi vlagale svoj trud v izpolnitev konvergenčnih kriterijev³.

Slika 1: Tri faze ekonomske in monetarne unije



Vir: Ekonomska in monetarna unija, 2007.

Tretja faza EMU se je začela 1. januarja 1999 z uvedbo nove skupne valute ter s prenosom pristojnosti glede vodenja monetarne politike na Evrosistem.⁴ Evropska centralna banka (ECB) je prevzela naloge Evropskega monetarnega instituta (EMI). Po preverjanju

¹ ECB je bila formalno ustanovljena že 1. junija 1998 s sedežem v Frankfurtu. Skupno monetarno politiko območja EU je začela voditi s 1.1.1999, ko so oblikovali EMU. Je osrednja monetarna institucija EMU, ki pa pri vodenju monetarne politike ne deluje samostojno, ampak se povezuje z nacionalnimi centralnimi bankami držav članic.

² ESCB tvorijo ECB in nacionalne centralne banke vseh držav članic EU.

³ Pojem je razložen v podpoglavju 2.2.2.

⁴ Evrosistem je osrednji bančni sistem, ki ga sestavljajo Evropska centralna banka in nacionalne centralne banke tistih držav članic EU, ki so že sprejele evro.

izpolnjevanja zahtevanih konvergenčnih kriterijev za uvedbo evra je bila sprejeta odločitev, katere države članice bodo sodelovale v tretji fazi EMU. Tečaji njihovih valut so bili nepreklicno določeni (valute teh držav so postale t.i. podenote evra). Euro je bil v tej fazi uveden kot knjižni denar. S 1. januarjem 2002 so bili uvedeni tudi evrobankovci in evro kovanci, ki so zamenjali bankovce in kovance držav, ki so uvedle evro.

2.2 Osnovni podatki o evru

2.2.1 Zgodovina uvedbe evra

Z začetkom tretje faze ekonomske in monetarne unije, 1. januarja 1999, je evro postal nova skupna valuta za enajst držav članic EU (Avstrijo, Belgijo, Finsko, Francijo, Irsko, Italijo, Luksemburg, Nemčijo, Nizozemsko, Portugalsko in Španijo), 1. januarja 2001 pa je bil uveden tudi v Grčiji. Tako je dvanajst držav članic EU sestavljalo evroobmočje⁵. Uvedba evra kot skupne valute je potekala v treh fazah. V prvi fazi, 1. januarja 1999, so uvedli evro kot negotovinski, knjižni denar ter trajno in nespremenljivo fiksirali konverzijske tečaje nacionalnih valut držav članic EMU v razmerju do evra. V tej fazi so bankovci in kovanci nacionalnih valut držav evroobmočja ohranili status zakonitega plačilnega sredstva. V drugi fazi, 1. januarja 2002, so prišli v obtok prvi evrobankovci in evro kovanci. Sledilo je obdobje »dvojnega obtoka«, kar je pomenilo, da so bili v obtoku bankovci in kovanci valut držav evroobmočja in novi evrobankovci in evro kovanci. S tem dnem so prenehale obstajati stare nacionalne valute držav evroobmočja v obliki knjižnega denarja. Obdobje »dvojnega obtoka« je trajalo najpozneje do 28. februarja 2002. V nekaterih državah je bilo tudi krajše, odvisno je bilo od odločitve posamezne države evroobmočja in glede na njihove nacionalne scenarije za zamenjavo domače gotovine. Z začetkom tretje faze, to je bilo po obdobju »dvojnega obtoka«, stari bankovci in kovanci niso bili več plačilno sredstvo in evro je postal edino zakonito sredstvo v državah članicah EMU (Banka Slovenije, 2007).

2.2.2 Kriteriji za uvedbo evra

Država članica Evropske unije, ki želi uvesti evro, mora izpolniti določene kriterije. Ti kriteriji se imenujejo maastrichtski⁶ konvergenčni kriteriji in se nanašajo na doseganje nizke stopnje inflacije, zdravih javnih financ, nizke stopnje obrestnih mer ter stabilnih tečajev valut.

»Maastrichtski konvergenčni kriteriji so kvantificirane minimalne zahteve glede stabilnosti pri vodenju monetarnih, fiskalnih in deviznotečajnih politik držav članic EU, kot predpogoj za njihov vstop v EMU. Njihov osnovni namen je trojen: določajo merila za vstop v EMU,

⁵ Evroobmočje je območje, ki zajema tiste države članice EU, ki so prevzele evro kot nacionalno valuto ter s tem uvedle skupno in enotno evropsko valuto evro.

⁶ Z maastrichtskim sporazumom, doseženim decembra 1991, so bili sprejeti maastrichtski konvergenčni kriteriji. Osnovni namen izpolnjevanja maastrichtskih kriterijev je, da morajo države članice EU, preden se priključijo EMU, doseči zadostno usklajenost ekonomskih politik in konvergenco osnovnih makroekonomskih spremenljivk (Jazbec, 2004, str. 127).

omogočajo selekcijo med državami kandidatkami za EMU pri vstopu v EMU in zagotavljajo stabilnost skupne evropske valute.« (Mrak, 2002, str. 407).

Maastrichtske kriterije lahko razdelimo na tri monetarne in dva fiskalna konvergenčna kriterija (Lavrač, 2004, str. 14):

1. Inflacija: letna stopnja inflacije ne sme presegati referenčne vrednosti, ki jo določa povprečje inflacijskih stopenj treh držav članic EU z najnižjo stopnjo inflacije, povečano za 1,5 odstotne točke.
2. Obrestna mera: dolgoročna obrestna mera ne sme presegati referenčne vrednosti, ki jo določa povprečje dolgoročnih obrestnih mer treh držav članic EU z najnižjo stopnjo inflacije, povečano za 2 odstotni točki.
3. Stabilnost deviznega tečaja: valuta mora vsaj dve leti sodelovati v mehanizmu deviznih tečajev (ERM II) in upoštevati normalne meje dopustih nihanj deviznega tečaja okrog centralnega tečaja, brez večjih pritiskov na deviznih trgih in brez devalvacije valute na lastno iniciativo.
4. Javnofinančni deficit: ne sme presegati 3% BDP (razen v izjemnih okoliščinah), razen če je to razmerje znatno in neprestano upadalo ter doseglo raven blizu referenčne vrednosti ali, v drugem primeru, je prekoračitev referenčne vrednosti samo izjemna in začasna ter razmerje ostaja blizu referenčne vrednosti.
5. Javnofinančni dolg: ne sme presegati 60% BDP (oziroma, če je višji, se mora tej referenčni vrednosti vsaj dovolj hitro približevati).

Ocenjevanje izpolnjevanja maastrichtskih konvergenčnih kriterijev temelji na natančno določenih metodoloških opredelitvah in postopkih ter na podlagi uradnih usklajenih podatkov. Ocenopravna Evropska komisija in Evropska centralna banka v svojih konvergenčnih poročilih, ki so podlaga za odločitev ustreznih organov EU glede pripravljenosti države kandidatke za prevzem evra. Ocenopravna glede izpolnjevanja konvergenčnih kriterijev se lahko opravi na zahtevo države kandidatke, sicer pa redno vsaki dve leti.

2.2.3 Evropski predpisi o evru

Z vidika prevzema evra v Sloveniji so pomembne predvsem naslednje tri uredbe Sveta EU. **Uredba Sveta (ES) št. 1103/97** z dne 17. junija 1997 o nekaterih določbah v zvezi z uvajanjem evra je bila sprejeta, ker je Evropski svet na zasedanju v Madridu potrdil, da se tretja faza EMU začne 1. januarja 1999. Uredba predpisuje menjalno razmerje med ECU⁷ in evrom v razmerju 1:1. Ureja tudi načelo kontinuitete pogodb. Ta določa, da uvedba evra posledično ne vpliva na spremembo pogojev iz pravnih instrumentov in ne odvezuje od obveznosti iz njih, prav tako ne opravičuje neizpolnjevanja teh obveznosti in pogodbenim strankam ne daje pravice, da enostransko spremenijo ali odpovejo tak instrument. Ta določba velja s pridržkom glede na morebitne dogovore pogodbenih strank. Načelo kontinuitete

⁷ ECU je bil približek povprečne evropske valute. ECU je umetna, sestavljena valuta, ki jo je predstavljala košarica vseh valut držav članic EU. Euro je 1. januarja 1999 zamenjal ECU v razmerju 1:1.

pogodbenih razmerij po vsebini pomeni, da uvedba evra kot domačega denarja nima nobenega vpliva na spremembo pogodbenih zavez in ne daje nobeni izmed pogodbenih strank pravice, da enostransko spreminja pogodbeni določila. Vsa pogodbeni določila, razen denarne enote, na katero se glasi pogodba, ostanejo nespremenjena. Vsi zneski, ki so izraženi v enotah nacionalnih valut držav članic, ki so uvedle evro, se avtomatično spremenijo v znesek v evrih po fiksnem menjalnem razmerju. Uredba določa tudi pravila zaokroževanja. Denarni zneski v evrih se zaokrožijo na najbližji cent. V primeru, da je rezultat preračunavanja znesek, ki je točno na sredini, se ta zaokroži navzgor. Dopolnila jo je Uredba Sveta (ES) št. 2595/2000.

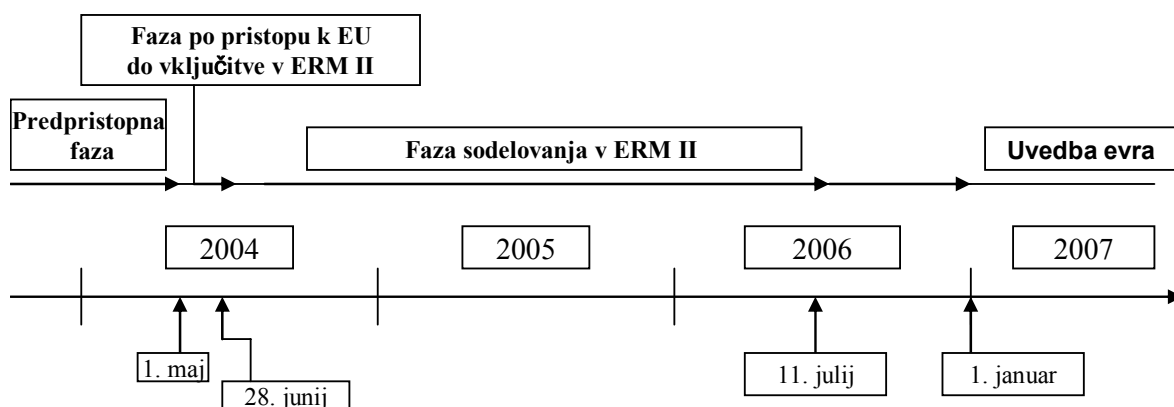
Uredba Sveta (ES) št. 974/98 z dne 3. maja 1998 o uvedbi evra ureja pravni status evra kot skupne valute in pravni status nacionalnih valut v prehodnem obdobju v državah članicah. Ureja tudi uporabo evra v pogodbenih razmerjih ter uvedbo evrobankovcev in evro kovancev ter umik bankovcev in kovancev nacionalnih valut iz obtoka. Uredbo sta dopolnili Uredba Sveta (ES) št. 2596/2000 in Uredba Sveta (ES) št. 2169/2005. Spremenjena je bila tako, da je omogočala razširitev evroobmočja tudi po scenariju t. i. velikega poka, po katerem je predvidena hkratna uvedba evra kot knjižnega denarja ter evrobankovcev in evro kovancev.

Uredba Sveta (ES) št. 2866/98 z dne 31. decembra 1998 o menjalnih razmerjih med evrom in valutami držav članic, ki sprejmejo evro, je določila menjalna razmerja med nacionalnimi valutami in evrom. Dopolnjena je bila z Uredbo Sveta (ES) št. 1476/2000 in z Uredbo Sveta (ES) št. 1086/2006.

2.3 *Uvajanje evra v Sloveniji*

Uvajanje evra v Sloveniji je potekalo v fazah, ki jih prikazuje Slika 2. V podpoglavjih pa so podrobneje opisane posamezne faze uvedbe evra (Banka Slovenije, 2007).

Slika 2: Faze uvedbe evra v Sloveniji



Vir: Faze uvedbe evra v Sloveniji, 2007.

Slika 2 objavljena na strani 6 prikazuje faze uvedbe evra v Sloveniji. Predpristopna faza je trajala do 1. maja 2004, do pristopa Slovenije k Evropski uniji (EU). Druga faza se imenuje faza po pristopu k EU do vključitve v ERM II in je trajala od 28. junija 2004 do dne vključitve v ERM II. Naslednja faza je faza sodelovanja v ERM II in je trajala do 11. julija 2006, do dne nepreklicne določitve tečaja tolarja pri zamenjavi z evrom. Zadnja faza uvedbe evra pa se imenuje kar uvedba evra in se je začela 1. januarja 2007.

2.3.1 Predpristopna faza

Ta faza je trajala do pristopa Slovenije k Evropski uniji (EU), to je do 1. maja 2004. V predpristopni fazi je morala Slovenija izpolniti kriterije za članstvo v EU, in sicer kopenhavske kriterije⁸, ki določajo, da država lahko postane članica EU, če izpolnjuje naslednje pogoje (Hafner, 2006, str. 5):

- ima stabilne ustanove, ki zagotavljajo demokracijo, pravno državo, človekove pravice ter spoštovanje in varstvo manjšin (politični kriteriji),
- ima delujoče tržno gospodarstvo in se je sposobna soočati s konkurenco in tržnimi silami znotraj EU (gospodarski kriteriji) in
- je sposobna prevzeti obveznosti članstva, vključno s privrženostjo ciljem politične, ekonomske in monetarne unije (sposobnost prevzema *acquis*, t.j. pravnega reda Evropske skupnosti).

Iz zadnjega kriterija izhaja, da mora nova članica EU v kasnejši fazi (potem, ko izpolni vse maastrichtske konvergenčne kriterije), uvesti evro kot svojo valuto. V tej fazi ima nova država članica proste roke pri izbiri tečajnega režima in samostojno monetarno politiko. Pred pristopom k EU je morala Slovenija prevzeti tudi evropske predpise, ki so se nanašali na EMU.

2.3.2 Faza po pristopu k EU do vključitve v ERM II

Ta faza je trajala od 1. maja 2004 do 28. junija 2004 oziroma do vključitve v ERM II⁹. V tej fazi je Slovenija sodelovala v EMU, vendar je imela status države z odstopanjem glede uvedbe evra. To pomeni, da so za Slovenijo po pristopu k EU veljale odločbe, ki so se nanašale na ekonomsko unijo, ne pa tiste, ki so se nanašale na monetarno unijo. Slovenija je morala spoštovati pravila koordinacije ekonomskih politik in se izogibati čezmernim javnofinančnim primanjkljajem. Kot članica EU si je prizadevala za izpolnitev vseh konvergenčnih kriterijev za uvedbo evra. Politiko deviznega tečaja je bilo v tej fazi potrebno obravnavati kot zadevo skupnega interesa. Monetarna politika je bila v pristojnosti Banke Slovenije (vse do uvedbe evra). Banka Slovenije je postala z vstopom v EU del ESCB

⁸ Evropski svet je na sestanku junija 1993 v Kopenhavnu določil kriterije za ocenjevanje pripravljenosti pridruženih članic iz Srednje in Vzhodne Evrope na polnopravno članstvo v EU.

⁹ ERM II (mehanizem menjalnih tečajev II): režim menjalnih tečajev, ki določa okvir za sodelovanje na področju politike menjalnih tečajev med državami na evroobmočju in državami članicami EU, ki ne sodelujejo v tretji fazi EMU. Namen ERM II je v državah članicah EU zunaj evroobmočja, ki sodelujejo v mehanizmu, zagotoviti usmerjenost k stabilizacijskim politikam in doseganju konvergence ter jih pripraviti na postopen prevzem evra.

(Evropskega sistema centralnih bank), ne pa tudi del Evrosistema. Guverner Banke Slovenije je postal član razširjenega sveta ECB.

2.3.3 Sodelovanje v ERM vsaj dve leti

Faza sodelovanja v ERM II je trajala od 28. junija 2006 do 11. julija 2006, ko je bila sprejeta odločitev, da Slovenija izpolnjuje pogoje za uvedbo evra. Namen vključitve v ERM II je bil zagotoviti stabilnost deviznega tečaja EUR/SIT kot enega od maastrichtskih kriterijev. V splošnem so v ERM II valute držav članic EU, ki niso uvedle evra in sodelujejo v tem sistemu, vezane na evro, vendar lahko tečaj valute niha znotraj določenega razpona. Dovoljeni razpon nihanja znaša ± 15 odstotkov od centralnega tečaja, lahko pa se dogovorijo tudi za ožji razpon. V okviru mehanizma deviznih tečajev ERM II se določi centralni tečaj do evra za valuto vsake države članice EU izven območja evra, ki sodeluje v ERM II. Tako se je v okviru ERM II določil paritetni devizni tečaj nacionalne valute tolar glede na evro, ki je znašal 239,64 SIT za 1 EUR. Dvoletno sodelovanje v ERM II, v dovoljenih mejah nihanja deviznega tečaja okoli centralnega tečaja do evra in brez prilagoditve centralnega tečaja navzdol oziroma devalvacije, je bil eden izmed pogojev za uvedbo evra. V tej fazi se je samostojnost denarne politike zmanjšala. Politika deviznega tečaja je bila osredotočena na stabilnost tečaja glede na evro.

2.3.4 Uvedba evra po izpolnitvi vseh zahtevanih konvergenčnih kriterijev

Zadnja faza se je začela 1. januarja 2007. To fazo predstavlja dejanska uvedba evra po izpolnitvi zahtevanih konvergenčnih meril. Izpolnjevanje konvergenčnih kriterijev ocenjujeta Evropska komisija in Evropska centralna banka v konvergenčnih poročilih najmanj enkrat na vsaki dve leti ali na zahtevo države članice EU, ki še ni uvedla evra. Svet EU v sestavi finančnih ministrov nato na predlog Evropske komisije po posvetovanju z Evropskim parlamentom in po razpravi v Evropskem svetu s kvalificirano večino odloči, ali določena država članica izpolnjuje potrebne pogoje za uvedbo evra. Z dnem uvedbe evra je Banka Slovenije postala del Evrosistema in je nanj prenesla pristojnost glede vodenja monetarne politike, guverner Banke Slovenije pa je postal član Sveta ECB. Euro je bil uveden kot zakonito plačilno sredstvo, ki je zamenjal slovenski tolar po nepreklicno določenem tečaju. Euro je bil v Sloveniji uveden po scenariju »velikega poka«. Scenarij »velikega poka« predstavlja glavno alternativo uvedbi evra po madridskem scenariju (scenarij, po katerem so prevzele evro ostale članice EMU). Pri madridskem scenariju so posamezni koraki uvedbe evra trajali več let – od izpolnjevanja konvergenčnih kriterijev, preko določitve nepreklicnih menjalnih razmerij, uvedbe knjižnega denarja in šele v zadnji fazi uvedbe bankovcev in kovancev. Scenarij »velikega poka« pa pomeni, da je uvedba evra sovpadala z uvedbo kovancev in bankovcev, obdobje dvojnega obtoka pa je bilo kratko.

Ekonomska in monetarna unija (EMU) predstavlja najvišjo obliko ekonomske integracije med državami članicami Evropske unije (EU). EMU se je oblikovala v treh fazah. V prvi fazi so morale države članice EU odpraviti vse ovire prostega pretoka kapitala in zagotoviti popolno

liberalizacijo kapitalskih tokov. Druga faza se je začela z ustanovitvijo Evropskega monetarnega instituta (EMI), ki je bil predhodnik Evropske centralne banke (ECB), katere je prevzela naloge EMI-a v tretji fazi. Tretja faza se je začela 1. januarja 1999 z uvedbo evra kot skupne valute držav članic. Na podlagi izpolnjevanja konvergenčnih kriterijev za uvedbo evra so določili, katere države bodo lahko sodelovale v zadnji fazi EMU. Ti kriteriji, ki se imenujejo tudi maastrichtski konvergenčni kriteriji, se nanašajo na doseganje nizke stopnje inflacije, zdravih javni financ, nizke stopnje obrestnih mer ter stabilnih tečajev valut. Na uvajanje evra v Sloveniji so vplivale predvsem tri Uredbe Sveta (ES), ki so določale načelo kontinuitete pogodb, menjalna razmerja, pravila zaokroževanja, pravni status evra. Uvedba evra v Sloveniji je potekala po ti. scenariju »velikega poka«, zaznamovale pa so jo štiri faze uvajanja evra, in sicer: predpristopna faza, faza po pristopu k EU do vključitve v ERM II, faza sodelovanja v ERM II ter faza uvedbe evra, ki se je začela 1. januarja 2007.

3 PREHOD NA EVRO V BANČNEM SEKTORJU V REPUBLIKI SLOVENIJI

3.1 Predstavitev bančnega sektorja

Konec leta 2006 je v Sloveniji delovalo dvajset bank (od tega osem hčerinskih bank, ki so v lasti večjih bank), tri hranilnice in dve podružnici tujih (avstrijskih) bank. V primerjavi z letom 2005 se je število kreditnih institucij, ki so pod neposrednim nadzorom Banke Slovenije, povečalo, ker je prišlo do preoblikovanja podružnice Kaerntner Sparkasse AG, Celovec v hčerinsko banko, Banko Sparkasse d.d., Ljubljana. Dne 24. oktobra 2006 je bila v sodni register vpisana SID – Slovenska izvozna in razvojna banka d.d., Ljubljana – dne 17. novembra 2006 pa RCI Banque Societe Anonyme, bančna podružnica Ljubljana, ki sta začeli poslovati kot banka oziroma podružnica s 1. januarjem 2007.

Poleg osmih hčerinskih bank in dveh podružnic, ki so bile glede na stanje 31. decembra 2006 v večinski tuji lasti, je bilo pet bank v popolni domači lasti, sedem bank pa v večinski domači lasti. Delež kapitala v lasti tujcev, merjen po lastniškem kapitalu, se je zvišal s 34,9% (od tega je znašal delež tujih oseb, ki imajo nad 50% v upravljanju 19,4%) na 37,7% (od tega je znašal delež tujih oseb, ki imajo nad 50% v upravljanju, 27,7%). Razlog za zvišanje deleža tujih oseb je v preoblikovanju podružnice Kaerntner Sparkasse AG, Celovec v hčerinsko banko, Banko Sparkasse d.d., za zvišanje deleža tujih oseb, ki imajo nad 50% v upravljanju, pa Banka Koper d.d.. Lastniško sestavo bančnega sektorja (po lastniškem kapitalu) prikazuje Tabela 1 objavljena na strani 10.

V letu 2006 se je bilančna vsota bančnega sistema povečala za 1.061,9 mrd SIT in je ob koncu leta 2006 znašala 8.080,1 mrd SIT. Bilančna vsota je ob koncu leta dosegla 15,1-odstotno nominalno oziroma 12,0-odstotno realno¹⁰ rast. Rast bilančne vsote je glede na nadpovprečno rast v letu 2005 (23,6% nominalno, 20,8% realno) občutno nižja, še vedno pa

¹⁰ Ob upoštevanju inflacije.

višja kot v letih 2003 in 2004. Že več let zapored se nadaljuje nadpovprečna rast bilančnih vsot bank, ki so v večinski lasti tujcev. Nadpovprečno rast dosegajo tudi male domače banke. Bilančne vsote in tržne deleže bank in podružnic nam prikazuje Tabela 2 na strani 11.

Tabela 1: Lastniška sestava bančnega sektorja (po lastniškem kapitalu)

	31.12.2004	31.12.2005	31.12.2006
Tuje osebe (nad 50% v upravljanju)	16,5%	19,4%	27,7%
Tuje osebe (pod 50% v upravljanju)	15,9%	15,5%	10,0%
Država v ožjem smislu	19,1%	18,2%	17,9%
Ostale domače osebe	48,5%	46,9%	44,4%

Vir: Letno poročilo Banke Slovenije za leto 2006, 2007, str. 43.

Tabela 2 objavljena na strani 11 prikazuje nominalno rast bilančne vsote. Kot je razvidno iz tabele, so vse banke zabeležile pozitivno rast. Po rezultatih najbolj izstopa BKS Bank AG Bančna podružnica Ljubljana, s 516,45% nominalno rastjo, sledita pa ji Banka Sparkasse d.d., s 55,04% rastjo ter Factor banka d.d., s 37,23% nominalno rastjo bilančne vsote. Tabela prikazuje tudi spremembo tržnega deleža. Iz podatkov je razvidno, da se je desetim bankam povečal tržni delež v Sloveniji, devetim bankam pa se je tržni delež zmanjšal. Najbolj se je tržni delež povečal Bawag banki d.d. in NKBM d.d. (za 0,7 odstotne točke), sledita pa Banka Sparkasse d.d. in Hypo d.d.. Tržni delež se je najbolj zmanjšal NLB d.d. (za 1,3 odstotno točko), katera pa kljub zmanjšanemu tržnemu deležu še vedno ostaja največja banka v Sloveniji s 30,3% tržnim deležem.

Čeprav je konkurenca na trgu bančnih storitev zelo močna, se je tržni delež treh največjih bank v Sloveniji (Nova ljubljanska banka, Nova kreditna banka Maribor in Abanka Vipava) le malo zmanjšal in dosegla 49,7% tržni delež. Tržne deleže bank za leto 2006 nam prikazuje Slika 3 na strani 11.

Podobno kot za pretekla leta je tudi za leto 2006 značilna krepitev tržnega deleža tujih bank predvsem na račun zmanjševanja tržnega deleža bank skupine Nove ljubljanske banke. Krepi se tudi tržni delež majhnih domačih bank. Med vsemi slovenskimi bankami in podružnicami je bila Banka Sparkasse d.d. v letu 2006 po tržnem deležu na dvanajstem mestu; njen delež je znašal 2,1%, merjeno po bilančni vsoti in se je v primerjavi z letom 2005 povečal za 0,5 odstotne točke.

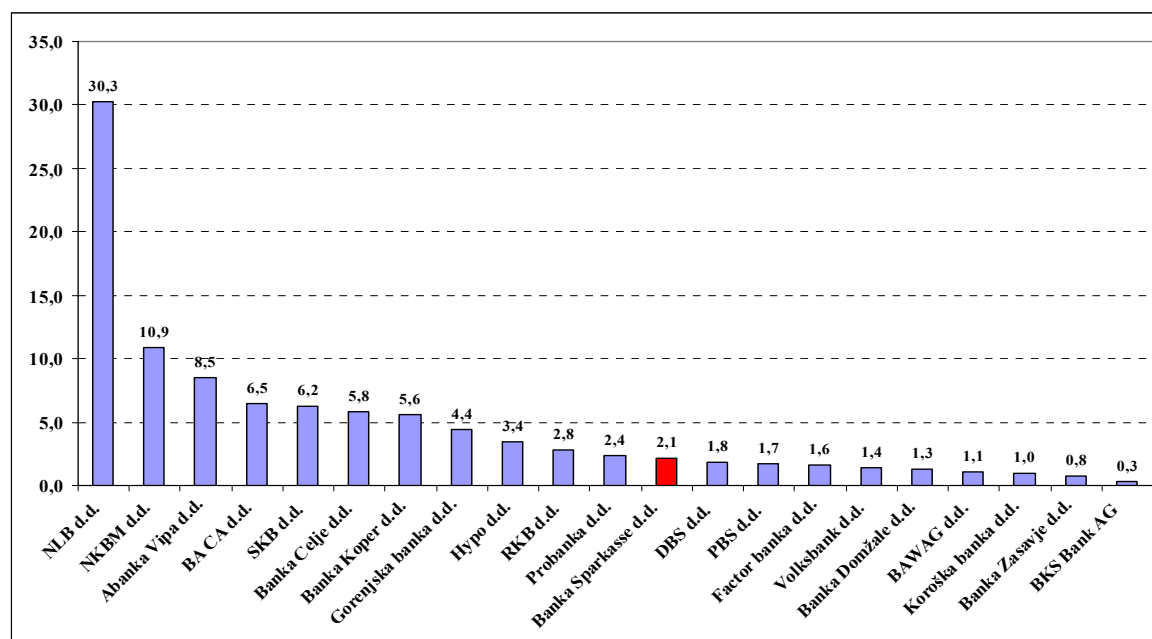
Tabela 2: Bilančne vsote in tržni deleži bank in podružnic

BANKA	Bilančna vsota v mio SIT		Nominalna rast v %		Tržni delež v %		Sprememba tržnega deleža v % točkah (06/05)
	31.12.2005	31.12.2006	2005/2004	2006/2005	31.12.2005	31.12.2006	
Nova LB d.d.Ljubljana	2.219.117	2.450.777	19,0	10,44	31,6	30,3	-1,3
Nova KB d.d.Ljubljana	716.987	879.277	18,9	22,63	10,2	10,9	0,7
Abanka Vipa d.d.Ljubljana	595.459	685.821	23,6	15,18	8,5	8,5	0,0
SKB banka d.d. Ljubljana	462.591	499.769	19,4	8,04	6,6	6,2	-0,4
BA CA d.d.Ljubljana	451.225	524.162	50,7	16,16	6,4	6,5	0,1
Banka Koper d.d. Koper	434.454	454.186	30,4	4,54	6,2	5,6	-0,6
Banka Celje d.d. Celje	413.226	469.631	14,5	13,65	5,9	5,8	-0,1
Gorenjska banka d.d. Kranj	331.993	357.580	18,8	7,71	4,7	4,4	-0,3
R.Krekova banka d.d. Maribor	217.295	229.511	36,3	5,62	3,1	2,8	-0,3
Hypo Alpe-Adria-bank d.d. Ljubljana	203.206	271.429	49,7	33,57	2,9	3,4	0,5
Probanka d.d. Maribor	153.540	194.673	25,0	26,79	2,2	2,4	0,2
Poštna banka Slovenije d.d. Maribor	122.875	135.395	10,7	10,19	1,8	1,7	-0,1
Deželna banka Slovenije d.d.Ljubljana	121.420	146.133	20,0	20,35	1,7	1,8	0,1
Banka Sparkasse d.d. Ljubljana	111.065	172.193	60,1	55,04	1,6	2,1	0,5
Volksbank-Ljudska banka d.d.Ljubljana	99.045	116.172	17,4	17,29	1,4	1,4	0,0
NLB Banka Domžale d.d.	94.910	103.374	11,7	8,92	1,4	1,3	-0,1
Factor banka d.d.Ljubljana	91.781	125.953	25,6	37,23	1,3	1,6	0,3
NLB Koroška banka d.d.	78.594	84.641	10,2	7,69	1,1	1,0	-0,1
NLB Banka Zasavje d.d.	60.260	60.994	17,8	1,22	0,9	0,8	-0,1
BAWAG d.d.Ljubljana	26.644	92.236	0,0	0,00	0,4	1,1	0,7
BKS Bank AG Ban.podružnica Ljubljana	12.071	23.465	272,6	94,39	0,2	0,3	0,1
Zveza Bank podružnica Ljubljana	456	2.811	0,0	516,45	0,0	0,0	0,0
Vse banke in podružnice skupaj	7.018.275	8.080.184	23,6	15,13	100,0	100,0	0,0

*Tržni delež je merjen z bilančno vsoto, lahko pa se meri tudi na osnovi kreditnega poslovanja.

Vir: Letno poročilo Banke Slovenije za leto 2006, 2007, str. 52.

Slika 3: Tržni deleži bank in podružnic za leto 2006 (v %)



Vir: Letno poročilo Banke Slovenije za leto 2006, 2007, str. 52; Lasten prikaz.

Rezultat poslovanja bank v letu 2006 je zaznamoval prehod računovodenja iz Slovenskih računovodskih standardov na Mednarodne standarde računovodskega poročanja. Spremenjene so kategorije izkaza poslovnega izida, zato podatki za leto 2006 niso v celoti primerljivi s podatki za pretekla leta. Doseženi rezultat poslovanja bank in podružnic v letu 2006 znaša 94,3 mrd SIT. V primerjavi z dobičkom v preteklem letu je višji za 31,7 mrd SIT in se je realno povečal za 47% (nominalno za 50,6%). Bruto dohodek bank je v letu 2006 znašal 290,4 mrd SIT. V primerjavi s preteklim letom se je povečal za 39,2 mrd SIT ter dosegel 12,8-odstotno realno rast.

3.1.1 Predstavitev banke v Sloveniji

Kärntner Sparkasse je leta 1991 kot prva avstrijska banka odprla predstavništvo v Ljubljani, nato pa še poslovalnice v drugih večjih krajih po Sloveniji. Sredi leta 1999 je Banka Slovenije banki Kärntner Sparkasse AG kot prvemu tujemu kreditnemu zavodu podelila koncesijo za podružnico. Podružnica v Ljubljani je bila odprta 9. novembra 1999 in je v tej obliki delovala do 30. septembra 2006. Leta 2004 se je paleta ponudbe Kärntner Sparkasse AG, Podružnice v Sloveniji, ki je na začetku temeljila izključno na negotovinskem poslovanju, razširila s produkti plačilnega prometa, transakcijskimi računi, kreditnimi karticami ter storitvami prek svetovnega spleta. Zaradi pozitivnega poslovanja Podružnice, bilančne vsote 710 milijonov evrov, več kot dvesto zaposlenimi in 34.000 strankami v Sloveniji je podružnica 31. decembra 2005 presegla obseg poslovanja navadne poslovne enote. Zaradi lažje identifikacije slovenskih strank s slovensko banko in predvsem zaradi večje preglednosti računovodstva v okviru koncerna Kärntner Sparkasse AG je nastala potreba po prestrukturiranju Podružnice v samostojno pravno osebo Banko Sparkasse d.d.. Kot samostojna banka je začela delovati 1. oktobra 2006. Banka Sparkasse d.d. je preko svoje lastnice Kärntner Sparkasse AG iz Celovca del velike avstrijske bančne skupine Erste Bank in Sparkassen, ki skupaj z Erste Bank tvori eno največjih bančnih skupin jugovzhodne in osrednje Evrope – skupino Erste Bank. Bančna skupina Erste Bank ima več kot 15 milijonov komitentov in zaposluje več kot 48.000 ljudi. Banka Sparkasse je bila ob koncu leta 2006 stara tri mesece, svoj uspeh pa že lahko prikaže v zavidljivih številkah. Na dan 31. decembra 2006 je bilančna vsota banke znašala 172,2 milijarde tolarjev, volumen kreditov strankam, ki niso banke, je znašal 155,3 milijarde tolarjev, volumen vlog strank, ki niso banke, pa 15,8 milijarde tolarjev. Donos na kapital po obdavčitvi (ROE) je bil 3,78%, stroškovni koeficient (CIR) pa je znašal 61,56. Banka je po obdavčitvi beležila dobiček v višini 211,3 milijonov tolarjev, število strank se pa se je povzpelo prek 40.000 (Letno poročilo Banke Sparkasse d.d. za leto 2006, 2007).

3.2 Aktivnosti za prevzem evra s strani regulatorja in ostalih nebančnih izvajalcev

V Sloveniji je za tehnične priprave za uvedbo evra skrbel Koordinacijski odbor za tehnične priprave za uvedbo evra, ki je nastal ob vključitvi Slovenije v ERM II na pobudo Ministrstva za finance in Banke Slovenije. V tem odboru so sodelovali še predstavniki naslednjih institucij: Združenje bank Slovenije, Gospodarska zbornica Slovenije, Agencija za

zavarovalni nadzor, Agencija za trg vrednostnih papirjev, Statistični urad Republike Slovenije, Zveza potrošnikov Slovenije, Slovensko zavarovalno združenje, Borza, Klirinško depotna družba, Ministrstvo za gospodarstvo, Obrtna zbornica Slovenije in Slovenski inštitut za revizijo. Ta delovna skupina je pripravila Komunikacijsko strategijo v podporo uvedbi evra, ki sta jo potrdila Svet Banke Slovenije in Vlada Republike Slovenije (Načrt uvedbe evra, 2005, str. 10). Osnovni cilj komunikacijske strategije je bil informiranje in svetovanje prebivalstvu, gradnja zaupanja ljudi v evro ter gladek potek menjave. Člani Koordinacijskega odbora so organizirali pripravo akcijskih načrtov in poročali o izvajanju teh načrtov po naslednjih tematikah (Načrt uvedbe evra, 2005, str. 11):

- pravnih pristojnostih,
- prilagoditvah poslovnih procesov in tehnološke podpore,
- organizacijskih ukrepov,
- statističnem spremljanju priprav na prehod in
- obveščanju javnosti.

3.2.1 Banka Slovenije

Aktivnosti za prevzem evra s strani regulatorja, t.j. Banke Slovenije, so bile usmerjene predvsem na zamenjavo gotovine, na elemente prilagoditev notranjega poslovnega okolja v poslovnih bankah in hranilnicah (pravne prilagoditve, prilagoditve informacijskega sistema, komuniciranje s strankami in javnostjo) ter na spremembe v plačilnih sistemih.

EU kolegij je koordiniral aktivnosti, ki so bile povezane z uvedbo evra. Te aktivnosti so bile zajete v Beli knjigi Banke Slovenije, organizirane pa so bile kot naloge ali kot projekti. Bela knjiga je vsebovala naslednje vsebinske sklope (Načrt uvedbe evra, 2005, str. 13):

- **priprave na zamenjavo tolarja z evrom** (projekti: zamenjava bankovcev in kovancev, vključitev v TARGET¹¹, prilagoditev poslovnih in informacijsko-tehnoloških procesov v bankah, informacijsko-tehnološke prilagoditve poslovnih procesov v Banki Slovenije, komunikacija z javnostjo),
- **priprave na delovanje v evrosistemu** (naloge: prilagoditev instrumentov in zavarovanj, prilagoditev poročanja, prilagoditev računovodstva, prenos in upravljanje deviznih rezerv, vpis kapitala, informacijsko-tehnološka podpora).

Banka Slovenije je v ta namen prilagodila svojo spletno stran s posebnim podpoglavjem »evro«, kjer se nahajajo obširne informacije o evru. Tesno je sodelovala z Vlado Republike Slovenije, s katero je pripravila skupne projekte, med katere uvrščamo Program vstopa v ERM II in prevzema evra (november 2003), skupne publikacije (Prihaja evro, Evro pred vrati) ter razdelitev minikalkulatorjev za pomoč gospodinjstvom pri preračunu cen iz tolarjev v evre. Naročila je tudi raziskavo z naslovom Odnos državljanov in državljanek do uvedbe evra v Sloveniji (izvedena je bila v letu 2006, v mesecu juniju, septembru in decembru). V

¹¹ TARGET (Trans-European Automated Real-time Gross settlement Express Transfer) je sistem za medbančni prenos sredstev v evrih v Evropski uniji.

sodelovanju z Evropsko centralno banko (ECB) je pripravila novinarske konference, sporočila za javnost, razne seminarje ipd. Skupaj z Združenjem bank Slovenije je izdala zloženke ter organizirala razna izobraževanja za javnost in tudi za zaposlene v poslovnih bankah in hranilnicah (Komunikacijska strategija v podporo uvedbi evra v obdobju 2005-2007, 2005, str. 13-15). Za poslovne banke in hranilnice je Banka Slovenije pripravila program, ki je vseboval elemente priprav za prevzem evra z opisom glavnih sprememb, ki so jih morale upoštevati v pripravah. Te spremembe so se nanašale na plačilne instrumente, zamenjavo gotovine v bankomatih, procesne centre in obdelavo transakcij s kreditnimi in bančnimi karticami, na bankomatsko poslovanje in na medbančne plačilne sisteme. Podali so tudi predlog postopkov v medbančnem okolju in v plačilnih sistemih za obdobje med 29. decembrom 2006 in 3. januarjem 2007, ki so vključevali obdelavo transakcij, pretvorbo stanja na računih in poslovanje preko sistema TARGET. S posredovanjem predloga aktivnosti in priprav za uvedbo evra je Banka Slovenije že januarja 2005 začela vrsto aktivnosti, katerih končni cilj je bil zagotoviti ustrezno in pravočasno pripravljenost bank in vseh njihovih sistemov na uvedbo nove valute. Obseg realiziranih aktivnosti ter njihovo časovno dinamiko je Banka Slovenije redno spremljala prek poročil, ki so jih banke morale predlagati mesečno. Banka Slovenije je že v letu 2005 opravila prvi cikel neposrednih pregledov v bankah, katerih cilj je bil predvsem odkriti težave v prvi fazi aktivnosti, to je že pri sami vzpostavitvi ustrezne projektne organizacije in identifikaciji potrebnih sprememb (Letno poročilo Banke Slovenije za leto 2005, 2006, str. 60).

3.2.2 Vlada Republike Slovenije in ministrstva

Vlada Republike Slovenije je poleg že omenjenih projektov sprejela tudi pomembna zakona, in sicer Zakon o dvojnem označevanju cen v tolarjih in evrih ter Zakon o uvedbi evra, ki sta pripomogla k lažjemu prehodu na evro:

- **Zakon o dvojnem označevanju cen v tolarjih in evrih** je bil sprejet 28. oktobra 2005, veljati je začel 26. novembra 2005. Ureja obveznost informativnega dvojnega označevanja cen blaga in storitev, ki jih podjetja ponujajo potrošnikom v času uvajanja evra kot zakonitega plačilnega sredstva v Republiki Sloveniji. Namen takega označevanja je bil omogočiti urejen prehod zamenjave denarne valute Republike Slovenije, postopno prilagajanje in priprava potrošnikov na vrednotenje cen blaga in storitev v evrih ter s primerljivostjo cen preprečiti zvišanje inflacije zaradi uvedbe evra.
- **Zakon o uvedbi evra** je bil sprejet 28. oktobra 2006, veljati je začel 24. novembra 2006. Podrobneje ureja postopke v zvezi z uvedbo evra kot valute Republike Slovenije. Zakon je določil obdobje dvojnega obtoka in čas zamenjave tolarskih bankovcev in kovancev v evre, prav tako vsebuje določila, ki se nanašajo na zamenjavo referenčne obrestne mere, na določanje srednjega tečaja Banke Slovenije in opredeljuje pravila zaokroževanja preračunanih zneskov.

Vzpostavili so spletno stran na nacionalni ravni,¹² ki je vsebovala vse pomembne informacije o uvedbi evra v Sloveniji, prav tako pa je bilo spletno mesto povezano z vsemi relevantnimi domačimi in tujimi spletnimi mesti. Vzpostavljena je bila tudi enotna, brezplačna klicna številka¹³, kjer so ljudje lahko zastavljali vprašanja v zvezi z evrom, odgovarjali pa so tudi na vprašanja državljanov, ki so jih zastavili preko evrodopisnic ali preko vladnih ali evropskih spletnih mest. V sodelovanju s Statističnim uradom Republike Slovenije so objavili konvergenčni indeks ter povprečne cene za osnovne življenjske izdelke. Oglaševalsko promocijsko kampanjo, ki je potekala zelo intenzivno predvsem v mesecu decembru 2006, pa so izvajali skupaj z Banko Slovenije (Komunikacijska strategija v podporo uvedbi evra v obdobju 2005-2007, 2005, str. 13-14).

3.2.3 Družba Bankart

Družba Bankart svoje storitve s področja procesiranja, kartičnega in bankomatskega poslovanja ter POS¹⁴ terminalov nudi vsem bankam in drugim finančnim institucijam v Sloveniji, pa tudi zainteresiranim nebančnim organizacijam. Uporabnikom svojih storitev zagotavlja tudi podatke za izvrševanje plačil na osnovi plačilnih in posojilnih kartic in izvaja avtorizacije transakcij ter servis samopostrežnih naprav in personalizacijo kartic. Lastniki družbe Bankart so poslovne banke v Sloveniji (največji delež, kar 36,74%, ima Nova ljubljanska banka d.d.) (Bankart, 2007).

Družba Bankart je kot upravljelec bankomatske mreže nosila najpomembnejši del aktivnosti, ki je zadeval bankomatsko poslovanje, poslovanje s POS-i, prilagoditev na področju kartičnega poslovanja in prilagoditev na področju Zbirnega centra.

V pripravi za bankomatsko poslovanje so morali slediti naslednjim aktivnostim:

- določitev načina prehoda: bankomati so se vključevali v mrežo postopno (glede izpolnjevanja kriterijev: lokacije, frekvence, komunikacijske povezave, možnosti priprave bankomata za izplačilo evrov takoj ob prehodu),
- določitev apoenskih vrednosti za polnjenje bankomatov (bankomati izplačujejo bankovce apoenske strukture 10 in 20 EUR),
- določitev standardne višine polnjenja,
- določitev spremembe parametrov za dvig gotovine na podlagi zahteve posamezne banke,
- določitev bankomatske platforme,
- prilagoditev strojne opreme (kaset za izplačilo bankovcev) ter
- prilagoditev zalednih aplikacij za obdelavo in nadzor.

¹² <http://www.evro.si>.

¹³ Evrofon – 080 2002.

¹⁴ Elektronska prodajna mesta.

Bankart je za nemoten prehod na evro opravil vrsto testiranj, izdal pa je tudi Protokol o obveščanju bank pri prehodu na evro. Ta dokument je definiral subjekt v komunikaciji med Bankartom in banko ter pri tem uporabljene komunikacijske kanale. Določil je aktivnosti, o katerih je Bankart obveščal banke ter potek komunikacije v primeru krizne situacije. S protokolom so določili standard, po katerem je tekla komunikacija med Bankartom in banko v času prehoda na evro. V njem so bile navedene vse potrebne aktivnosti, ki jih je morala izvesti banka, da so se vzpostavili komunikacijski kanali med banko in Bankartom. Komunikacijski načrt je vključeval tudi komuniciranje z Banko Slovenije ter z Združenjem bank Slovenije. Prav tako je bila podana natančna časovna shema o prejemanju informacije o poteku prehoda na evro. Opredeljeni so bili postopki v primeru kriznega komuniciranja. Protokol je opredelil način komuniciranja za čas prehoda na evro, to je od 31. 12. 2006, od 19. ure dalje do 1. 1. 2007, do 6. ure zjutraj. Vanj so bila zajeta področja bankomatskega in POS poslovanja ter delovanja Klicnega centra (Protokol o obveščanju bank pri prehodu na evro, 2006).

3.2.3.1 Kartično poslovanje

Družba Bankart je za področje kartičnega poslovanja sestavila Načrt prehoda na evro na področju kartičnega poslovanja. V njem so opredelili postopke, ki so jih izvajale banke in Bankart v času samega prehoda na evro, ter tudi aktivnosti, ki so bile potrebne kot predpriprava na sam prehod. Glavne prilagoditve v okviru kartičnega poslovanja so bile (Načrt prehoda na evro na področju kartičnega poslovanja, 2006):

- Sprememba vseh parametrov na vrednost EUR. Le-ti omogočajo nemoteno delovanje posamezne kartice. Spremembe so bile potrebne tako pri Bankartu kot tudi pri MasterCardu, ki je nosilec licence MasterCard in Maestro.
- Sprememba dnevni in mesečni limitov na plačilnih in debetnih karticah.
- Spremembe veljavnih cenikov.
- Predpriprava sistemov in testiranja za prehod na evro.
- Obveščanje imetnikov kartic.

Zaradi velikega obsega sprememb, ki jih je morala operativno opraviti družba Bankart, so bile spremembe limitov opravljene že v decembru 2006.

3.2.4 Zbirni center

Zbirni center, ki deluje v okviru družbe Bankart d.o.o., so ustanovile banke in hranilnice, članice Združenja bank Slovenije, z namenom poenotenja in racionalizacije postopkov pri poslovanju z novimi plačilnimi instrumenti (NPI) med udeleženci plačilnega sistema. Naloga Zbirnega centra je, da v elektronski obliki sprejema, sortira in posreduje podatke ali informacije vsem udeležencem sistema in hkrati vodi ustrezno statistično spremljavo poslovanja. Preko Zbirnega centra se v skladu z dogovorom o načinu poslovanja s plačilnimi instrumenti izmenjujejo podatki vseh novih plačilnih instrumentov (Bankart, 2007).

Novi plačilni instrumenti so sledeči (Navodila in standardi za izmenjavo podatkov prek Zbirnega centra, 2003, str. 4):

- **Posebna položnica (PP):** je standardiziran papirni debetni plačilni nalog, ki ga izstavi upnik (izdajatelj) dolžniku za poravnavo plačil malih vrednosti, in na podlagi katerega plačnik poravnava obveznosti do upnika. Posebna položnica se lahko uporablja kot nalog za plačilo z gotovino in kot nalog za nakazilo – negotovinsko. Banka posreduje izdajatelju (upniku) posebne položnice podatke o plačilu preko Zbirnega centra.
- **Posebna nakaznica (PN):** je standardiziran papirni plačilni nalog, ki ga izstavi članica (banka) v svojem imenu ali po nalogu naročnika posebne nakaznice upniku, na podlagi katerega ta zahteva izplačilo določenega denarnega zneska pri članici. Posebno nakaznico lahko izstavi tudi Ministrstvo za finance, ki podpiše poseben sporazum z Združenjem bank Slovenije.
- **Trajni nalog (TN):** je kreditni plačilni instrument, s katerim plačnik - imetnik računa - pooblasti banko, da poravnava njegove obveznosti, ki se ponovijo vsaj petkrat, v breme njegovega računa in v korist transakcijskega ali drugega računa pri matični ali drugi banki, podpisnici dogovora. Uporablja se za poravnavo kreditnih obveznosti, varčevanje ipd.
- **Direktna odobritev (DO):** direktna odobritev je kreditni plačilni instrument, ki se uporablja za negotovinska nakazila denarnih sredstev. Namenjena je podjetjem in zasebnikom, ki nakazujejo denarna sredstva (do 50.000,00 EUR) velikemu številu upravičencev (redno nakazovanje plač, pokojnin, dividend, socialnih pomoči, honorarjev in drugih prejemkov). Za izmenjavo podatkov za direktne odobritve podjetje ali zasebnik pri banki, kjer ima odprt transakcijski račun, sklene pogodbo.
- **Direktna obremenitev (DB):** je debetni plačilni instrument, pri katerem se poravnava obveznosti dolžnika do upnika z neposredno obremenitvijo dolžnikovega oziroma plačnikovega računa. Uporablja se za brezgotovinsko poravnavo obveznosti, kot so plačila stroškov električne energije, komunalnih storitev, telefona, članarine, odplačila kreditov, poraba po kreditih in plačilnih karticah, zavarovalnih premij. Pri poravnavanju obveznosti za direktno obremenitev mora biti sklenjena pogodba med upnikom ter banko, ki vodi upnikov transakcijski račun. Med banko in dolžnikom je pogodbeno razmerje urejeno tako, da dolžnik s posebnim pooblastilom pooblasti banko, da poravnava obveznosti z njegovega transakcijskega računa in sredstva nakaže upniku ter pooblašča upnika, da pod določenimi pogoji in na vnaprej dogovorjen datum predloži banki nalog za obremenitev v višini nastale obveznosti.

Aktivnosti Zbirnega centra so bile usmerjene v razvoj aplikativnih podpor za prehod na evro, vzpostaviti so morali testno okolje in testirati prilagoditve. Pripraviti in časovno uskladiti so morali delovanje Zbirnega centra s spremenjenim delovanjem plačilnih sistemov. V sklopu

priprav na uvedbo evra je potekalo pet krogov integralnih testov, v katere so bile vključene vse poslovne banke, hranilnice, Bankart in Banka Slovenije. Testirali so posredovanje podatkov NPI (novih plačilnih instrumentov) v Zbirni center ter prevzem podatkov iz obdelav Zbirnega centra. Banke so sporočale Zbirnemu centru (Poročilo o uspešnosti prevzema podatkov in obdelav v evrih), katere težave so imele pri integralnih testih ter navajale napake, ki so jih morale odpraviti do naslednjega kroga integralnih testiranj. Da bi se banke izognile omenjenim napakam, so morale opraviti veliko število internih testiranj (Interna poročila Banke Sparkasse d.d., 2006).

3.2.5 Ponudniki rešitev informacijskih tehnologij

V pripravi na uvedbo evra so banke tesno sodelovale s ponudniki rešitev informacijskih tehnologij. Le-ti so jim zagotovili ustrezno programsko podporo. Programsko podporo, ki se uporablja v bankah, so morali prilagoditi novi valuti, prav tako pa so morali slediti spremembam, ki so jih narekovali zakoni in uredbe. Brez teh izvajalcev prehod na evro praktično ne bi bil izvedljiv, saj so opravili najpomembnejše prilagoditve. Z namenom uvedbe evra je ponudnik rešitev informacijskih tehnologij na podlagi dogovora z banko naredil Načrt uvedbe evra v modulih SiBank. Cilj projekta je bil (v okviru terminskega plana) zagotoviti, da je verzija programske podpore SiBank nemoteno delovala v zaključnem obdobju uporabe SIT kot domače valute ter tudi v obdobju uporabe EUR kot domače valute. Pomemben cilj je bil tudi definirati postopke, s katerimi se je v trenutku prehoda podatkovna baza konvertirala tako, da so bili podatki primerni za uporabo v spremenjenih pogojih (Načrt uvedbe evra v modulih SiBank, 2006, str. 6). Načrtovana cilja sta bila dosežena in prehod na evro je potekal v skladu z zastavljenim načrtom. V poglavju 3.3.4 ter pripadajočih podpoglavjih so opisane potrebne prilagoditve posameznih programskih sklopov.

3.2.6 Ostali izvajalci

Med izvajalci, ki jih je potrebno omeniti, sta tudi Združenje bank Slovenije in Zveza potrošnikov Slovenije. Slednja je v projektu prevzema evra sodelovala s projektom spremljanja cen izdelkov in storitev, ki se je začel že februarja 2006. Izsledke je objavljala vsake tri mesece. Objavila je vse izdelke in storitve ter njihove ponudnike, pri katerih so se v opazovanem obdobju cene dvignile za več kot 6 odstotkov, kar je več kot dvakratnik letne inflacije. Konec meseca decembra 2006 in na začetku januarja 2007 so pozvali tudi potrošnike, da so jim pomagali pri spremljanju cen tako, da so jim pošiljali stare in nove račune izdelkov ali storitev, pri katerih so zaznali podražitve. Na ta način so objavili t. i. črno listo izdelkov in storitev (Komunikacijska strategija v podporo uvedbi evra v obdobju 2005-2007, 2005, str. 18).

Združenje bank Slovenije je julija 2006 izdalo zgibanko z naslovom EVRO ZA VSE NAS. Za komitente bank – pravne in fizične osebe, v kateri so zbrali najpomembnejše informacije o uvedbi evra. Skupaj z Banko Slovenije so pripravili razne zloženke ter organizirali različna

izobraževanja za javnost in tudi za zaposlene v poslovnih bankah in hranilnicah (Združenje bank Slovenije, 2007).

Evropski komisar za gospodarske in denarne zadeve je ob predstavitvi letnega poročila o območju evra poudaril, da bi morale oblasti več pozornosti nameniti izboljšanju informiranja javnosti. Vendar pa menim, da je Banka Slovenije v sodelovanju z vlado Republike Slovenije, s poslovnimi bankami in hranilnicami ter v sodelovanju z raznimi institucijami zelo dobro informirala javnost o prevzemu evra, o pomembnih datumih ter prednostih in slabostih uvedbe evra.

3.3 Aktivnosti za prevzem evra s strani banke¹⁵

Banka je v okviru projekta evro pripravila načrt izvajanja projekta, ki je vseboval naslednje postavke (Interna poročila Banke Sparkasse d.d., 2005):

- akcijski načrt s predvidenimi aktivnostmi in izvajalci,
- seznam izvajalcev po modulih programske opreme,
- analizo tveganj,
- poslovne zahteve zaradi sprememb,
- funkcionalne specifikacije za spremembe v programski opremi,
- poročanje upravi banke in
- poročanje Banki Slovenije.

Akcijski načrt projekta evro je vseboval naslednja področja (Akcijski načrt uvedbe evra v Banki Sparkasse d.d., 2005):

- organizacijo projekta,
- pravne prilagoditve,
- poslovne prilagoditve,
- prilagoditve informacijsko-tehnološke podpore,
- gotovinsko poslovanje,
- usposabljanje delavcev ter
- obveščanje strank in zaposlenih.

3.3.1 Organizacija projekta

Banka je že v letu 2005 začela z intenzivnejšimi pripravami na uvedbo evra in s sklepom uprave ustanovila projektno skupino ter formalizirala projekt. V projektno skupino so imenovali osebe, ki so pokrivalo področja, določena na Sliki 4 objavljeni na strani 20. Med njimi so določili vodjo projekta evro, ki je skrbel za koordinacijo in potek priprav. Izbrali so tudi ožji koordinacijski odbor; nadrejen je bil vodjem skupin, ki so se oblikovale za projekt »evro«. Skupine so razdelili na: bančne produkte, informacijsko-tehnološki (IT) razvoj in

¹⁵ Podatki, ki jih bom navajala v nadaljevanju, so povzeti iz internih gradiv Banke Sparkasse d.d. in so v skladu s Pravilnikom o varovanju poslovnih skrivnosti, oseb, informacij in premoženja v banki.

infrastrukturo, obveščanje in šolanje, pravne zadeve ter računovodstvo in zaledje. Vodje skupin ter ostali člani odbora so določili operativne skupine izvajalcev po oddelkih v banki. Prioritetna naloga vseh članov odbora je bila izdelava akcijskega načrta uvedbe evra. Pomembni nalogi sta bili tudi izdelava analize tveganj, ki bo predstavljena v nadaljevanju ter izdelava kriznega scenarija, le-ta pa bo predstavljen v poglavju 4.1.3 (Akcijski načrt uvedbe evra v Banki Sparkasse d.d., 2005).

Slika 4: Organizacija projekta evro v banki



Vir: Akcijski načrt uvedbe evra v Banki Sparkasse d.d., interno gradivo, 2005.

Slika 4 prikazuje organizacijsko shemo, ki so jo v banki oblikovali zgolj za potrebe projekta »evro«. Vodjo projekta je nadziral sponzor projekta, notranja revizija ter posredno tudi skupina v Banki Slovenije in Združenju bank Slovenije, ki je skrbela za nadzor projekta »evro«. Vodji projekta je z nasveti pomagala še skupina za svetovanje na projektu. Vodja projekta je bil nadrejen ožjemu koordinacijskemu odboru, ta pa je bil nadrejen vodjem skupin, ki so se oblikovale za projekt »evro«.

3.3.1.1 Analiza tveganj

Tveganja pri posameznem projektu izhajajo iz organizacije projekta, iz tehnologije, izvirajo iz tržišča in celotnega okolja organizacije. Pri projektu uvedbe evra so prisotna tveganja, ki so prisotna v okviru tehnoloških tveganj, dodatno so prisotna tveganja strategije, finančna tveganja, tveganja izgube dobrega imena, pa tudi političnega tveganja ni mogoče izvzeti (Saunders, 2000, str. 110).

Člani odbora so opredelili naslednje vrste tveganj, ki so bila prisotna pri projektu uvedbe evra (Interna poročila Banke Sparkasse d.d., 2006):

- tveganje strategije in vodenja projekta,
- tveganje informacijske tehnologije,

- tveganje človeških virov,
- tveganje postopkov in notranjih kontrol,
- varnostno tveganje,
- tveganje izgube dobrega imena,
- finančno tveganje,
- pravno tveganje ter
- druga tveganja zaradi nepredvidenih situacij.

Vrste tveganja so tudi podrobneje razčlenili. Tovrstni podatki se nahajajo v Prilogi 1.

3.3.2 Pravne prilagoditve

Skupina za pravne zadeve je urejala področje pravnih prilagoditev. Naloga skupine je bila prilagoditev pogodbenih določil v pogodbah s komitenti. Ugotoviti so morali vpliv spremembe valute na pogodbene odnose s komitenti. Na podlagi ugotovitev so morali pripraviti potrebne korekcije posameznih klavzul. Skupina je skrbela za prilagoditev internih aktov banke (statut, pravilnike, navodila, poslovnike, sklep o obrestnih merah, tarifo nadomestil) splošnim pravnim aktom. V tej postavki so sodelovali vodja skupine za pravne zadeve ter tudi vsi ostali člani odbora. Pregledati so morali vse obrazce, jih novelirati zaradi uvedbe evra ter izdelati nove obrazce in jih vnesti v sistem. Vodja projekta je skupaj s poslovodstvom in vodjo skupine bančnih produktov opravil tudi korekcijo pogodb z zavarovalnicami. Ta del je obsegal prilagoditve zavarovalnih polic in predvidevanja o zavarovanju za obdobje dvojnega obtoka gotovine (višji blagajniški maksimumi). Prilagoditev pogodb z zunanjimi izvajalci in prilagoditev poročil pa sta bili skupni nalogi skupine za pravne zadeve ter vodij ostalih skupin (Interna poročila Banke Sparkasse d.d., 2006).

3.3.3 Poslovne prilagoditve

Med poslovne prilagoditve v grobem uvrščamo prilagoditev cenikov in produktov. Vodje skupin so morali pregledati obstoječe produkte ter izdelati seznam produktov, ki jih je bilo potrebno prilagoditi. Med spremembami smo lahko opazili cenik za storitve, saj je bila potrebna izdelava cenika v obeh valutah (SIT in EUR). Ostali produkti so se spreminjali in razvijali glede na tržne razmere. Prilagoditi je bilo potrebno tudi tečajno listo ter zagotoviti dovolj ljudi za delo v »help desku« (zaposleni so odgovarjali na vprašanja v zvezi z uvedbo evra).

3.3.4 Prilagoditev informacijskega sistema

Med najpomembnejše prilagoditve štejemo prilagoditve informacijsko-tehnološke (IT) podpore. V tem razdelku ima glavno vlogo vodja skupine za IT razvoj in infrastrukturo, pomagajo pa mu tudi vodja projekta evro ter vsi ostali vodje posameznih skupin. V akcijskem načrtu uvedbe evra v banki so opredelili naslednje aktivnosti, pri katerih so bile potrebne prilagoditve. Najprej so morali identificirati potrebne prilagoditve informacijskih sistemov. V

ta sklop so uvrstili izdelavo seznama vseh zunanjih izvajalcev informacijskih rešitev, izdelavo seznama vseh programskih sklopov, izvedena je bila analiza učinkov uvedbe evra v aplikacijah, postavili so poslovne zahteve za razvoj rešitve ter izvedli študijo izvedljivosti rešitve. V nadaljevanju so morali prilagoditi informacijske sisteme z zunanjimi izvajalci. V tem delu so bili izpeljani dogovori z vsemi zunanjimi izvajalci za izvedbo analize in sprememb v programski opremi, izdelane so bile funkcijske specifikacije, dogovorjena sta bila razvoj in uporabniško testiranje rešitev. Med ostale prilagoditve v informacijski tehnologiji (IT) štejemo: IT podporo dvojnemu označevanju cen, IT podporo dvojnemu gotovinskemu poslovanju po uvedbi evra, avtomatsko konverzijo stanj na računih, prilagoditve tečajnih tabel ipd. (Interna poročila Banke Sparkasse d.d., 2006).

V nadaljevanju so v podpoglavjih podrobneje opisani programski sklopi in prilagoditve, ki so bile potrebne za nemoten prehod na evro. Skupni vsem programskim sklopom sta bili tečajna lista Banke Slovenije in konverzija stanj. Ob prevzemu evra se je spremenil način kotiranja. Banka Slovenije je uporabljala direktno kotacijo (x enot domače valute za 1 enoto tuje valute), Evropska centralna banka pa indirektno kotacijo (x enot tuje valute za 1 enoto domače valute). V ta namen je bilo potrebno prirediti funkcije, ki so izvedle konverzijo. Nova tečajnica vsebuje samo srednji tečaj, ki je enak referenčnemu tečaju ECB. Z datumom 31. 12. 2006 so se v EUR po fiksnem menjalnem tečaju (1 EUR = 239,64 SIT) preračunala vsa stanja po kontih in vnesla v »novo« bazo kot otvoritvena stanja.

3.3.4.1 Plačilni promet

Modul plačilnega prometa omogoča prevzem prilivnih nalogov in pošiljanje odlivnih nalogov, interni plačilni promet, medbančni plačilni promet, spremljanje, razporejanje in knjiženje prilivov. Plačilni sistem sestoji iz udeležencev, postopkov, plačilnih instrumentov, standardov, pravil in navodil, komunikacij ter tehnološke podpore (Banka Slovenije, 2007). Njegov namen delovanja je prenos sredstev med računi. V Sloveniji sestavlja plačilno infrastrukturo plačilni sistem, ki ga upravlja Banka Slovenije za poravnavo domačih medbančnih kreditnih plačil malih vrednosti do 50.000,00 EUR (Žiro kliring) ter za poravnavo domačih medbančnih kreditnih plačil velikih vrednosti nad 50.000,00 EUR (sistem TARGET). Sistem BPRČ (sistem bruto poravnave v realnem času), ki se je uporabljal do 29. decembra 2006, se od 3. januarja 2007 ne uporablja več. Plačilno infrastrukturo sestavlja še skupna vstopna točka v Banki Slovenije (STEP2) za obdelavo čezmejnih plačil vrednosti do 50.000,00 EUR, ki ga upravlja EBA (European Banking Association), ter sistem TARGET za obdelavo čezmejnih plačil vrednosti nad 50.000,00 EUR. Dodatno je potrebno v to plačilno infrastrukturo upoštevati še sisteme za medbančno poravnavo plačil majhnih vrednosti z naslova plačevanja s karticami in dviga gotovine na bančnih avtomatih, plačil na osnovi direktne obremenitve in direktne odobritve ter plačil s posebno položnico. Sisteme upravljajo institucije, ki so jih ustanovile banke (Bankart in Activa v Sloveniji ter mednarodni instituciji Mastercard International in VISA) (Prehod na evro v Plačilnih sistemih, 2005).

V nadaljevanju bom pojasnila nekaj pojmov, ki so pomembni za razumevanje napisanega (Pirnat, 2005, str. 59-63).

Sistem TARGET je sistem bruto poravnave v realnem času, v okviru katerega se v nekaj sekundah dokončno poravnavajo posamezna »velika plačila« (vrednosti nad 50.000,00 EUR), tako domača (znotraj nacionalnega BPRČ) kot tudi čezmejna plačila. Ta sistem je razvila in ga tudi upravlja Evropska centralna banka, uveden pa je bil 4. januarja 1999 skupaj z začetkom tretje faze Evropske ekonomske in monetarne unije.

Sistem BPRČ je sistem bruto poravnave v realnem času, kjer so imele odprte račune banke in hranilnice. V tem sistemu so se poravnavala medbančna plačila »velikih« vrednosti, nujna plačila, izvajala pa se je tudi poravnava kliringov. Ker se je poravnava medbančnih plačil »velikih« vrednosti ob prevzemu evra selila v sistem TARGET, se je sistem BPRČ prenehal uporabljati z 29. decembrom 2006.

Sistem STEP2 je vseevropski plačilni sistem (uveden je bil aprila 2003), prek katerega se na podlagi uporabe standardiziranega formata dan po posredovanju plačila v sistem obdela veliko število plačil »malih vrednosti« (vrednosti do 50.000,00 EUR), kar omogoča udeležencem sistema avtomatsko obdelavo plačil in s tem zniževanje stroškov procesiranja letih. Zaradi teh značilnosti je bil STEP2 priznan kot plačilni sistem, ki se je najbolj približeval zahtevam koncepta oblikovanja vseevropske klirinške hiše (PEACH - Pan-European Automated Clearing House). Evropska centralna banka (ECB) in Evropski plačilni svet (EPC)¹⁶ sta postavila zahteve, da morajo biti vse banke v EU dosegljive preko tega sistema. Banke se lahko v ta sistem vključujejo kot neposredne ali posredne udeleženke. Pri posrednem načinu sta se oblikovali dve rešitvi:

- vključitev v sistem prek korespondentne banke (neposredne članice sistema, ki opravlja vlogo poravnalnega agenta), pri kateri ima banka odprt račun in
- vključitev prek nacionalne centralne banke, ki omogoča dostop do sistema prek t.i. skupne vstopne točke – na ta način se vključuje tudi Banka Slovenije in prek nje vse ostale banke in hranilnice.

Ker se je s prevzemom evra Slovenija vključila v sistem STEP2 in v sistem TARGET, so morale banke zagotoviti ustrezne notranje organizacijske in tehnološke prilagoditve. Na tem področju je sodelovala skupina IT razvoja in infrastrukture, vodja skupine plačilnega prometa ter zunanji izvajalci, ki so dogradili in spremenili programski sklop plačilnega prometa. Na tem področju je bilo opravljenih veliko testiranj, saj je plačilni promet eden glavnih stebrov bančnega poslovanja. V okviru integralnega testiranja v mesecu decembru 2006 je bilo testiranje konverzije uspešno, prav tako je bila konverzija uspešna tudi ob dejanskem prehodu na evro (Interna poročila Banke Sparkasse d.d., 2007).

¹⁶ EPC (Evropski plačilni svet) je najpomembnejši organ odločanja evropskega bančnega sektorja na področju plačilnega prometa. EPC so ustanovili Evropska bančna federacija, Evropsko združenje hranilnic, Evropsko združenje zadružnih bank ter 43 največjih svetovnih bank. Od septembra 2004 je njegov član tudi Združenje bank Slovenije.

3.3.4.2 Kreditno poslovanje

Kredit so sredstva, ki jih da upnik (banka) dolžniku (kreditojemalcu) z obveznostjo kasnejše vrnitve. Ločimo več vrst kreditov: investicijski kredit, kredit za obratna sredstva, revolving kredit, potrošniški kredit ipd. (Banka Sparkasse d.d., 2007).

Programski sklop kreditov omogoča knjiženje prilivov in aneksov, otvoritev in črpanje kreditov, vodenje in zaključek posojil ter garancij. Najpomembnejši prilagoditvi sta bili konverzija stanj ter prekontiranje.

Testiranje konverzije v mesecu decembru 2006 je bilo v banki uspešno. Težava se je pojavila le v okviru funkcionalnega testiranja, saj premalo zmogljivi testni strežniki niso omogočili izdelave mesečnega obračuna. Vendar so to napako uspešno odpravili in omogočili uspešen prehod na novo valuto (Interna poročila Banke Sparkasse d.d., 2007).

3.3.4.3 Depozitno poslovanje

Bančna stranka - komitent lahko izloči del sredstev s svojega transakcijskega računa in jih zaupa banki kot vezano vlogo, za plačilo višjih obresti, kot jih prejema na transakcijskem računu. Vezana vloga je namenjena varčevanju in se evidentira na posebnem varčevalnem računu. Transferibilnosti med trajanjem pogodbe med banko in stranko na varčevalnem računu ni, ob koncu vezave se sredstva prenesejo na transakcijski račun oz. se stranki izplačajo v gotovini. Odvisno od roka vezave ločimo kratkoročne in dolgoročne vloge (Banka Sparkasse d.d., 2007).

V programskem sklopu depozitov v banki so možni štirje tipi poslov: bonus računi, investicijsko varčevanje, stanovanjsko varčevanje in namensko varčevanje. Pri vsakem izmed navedenih poslov so možne naslednje kombinacije: posel se vodi v domači valuti, posel se vodi v izbrani tuji valuti ali posel se vodi v domači valuti z vezavo na izbrano tujo valuto.

V tem sklopu je bilo za uvedbo evra potrebno prekontiranje, saj je bil uveden nov kontni plan. Obstoječim poslom, vodenim v domači valuti, se je spremenila valuta posla v EUR, dodeliti pa so jim morali tudi novo šifro obrestne mere. Sprememba je bila tudi v okviru tečajnih razlik, saj jih na prekonvertiranih poslih ni bilo več. Tudi v programskem sklopu depozitov so naredili konverzijo podatkov. Testiranje le-te je bilo v okviru integralnega testiranja uspešno, prav tako pa se je uspešno zaključil tudi dejanski prehod na novo valuto (Interna poročila Banke Sparkasse d.d., 2007).

3.3.4.4 Transakcijski računi

Transakcijski račun je denarni račun, ki je namenjen tekočemu prejemanju vlog, dvigovanju gotovine in nakazovanju sredstev iz tega računa tretjim osebam. Že samo ime računa pove, da imetje na njem ni namenjeno varčevanju, zato se praviloma ne obrestuje, ali pa se obrestuje le

simbolično. Osnovna značilnost transakcijskega računa je torej prenosnost sredstev na njem, zato je transakcijski račun v bistvu vloga na vpogled. Banka odpre stranki na podlagi sklenjene pogodbe transakcijski račun, na katerem se primarno evidentirajo vsi prilivi za stranko in vsi dvigi gotovine ter odlive sredstev v dobro tretjih oseb oziroma v dobro drugih – netransakcijskih računov komitentov (Banka Slovenije, 2007).

Najpomembnejša prilagoditev, ki je bila potrebna v programskem sklopu transakcijskih računov, je bila konverzija stanj na transakcijskih računih. Banka je skupaj s ponudnikom rešitev informacijskih tehnologij opravila vrsto prilagoditev, dopolnitev ter testiranje. Prilagoditve so bile v okviru limitov, novega cenika (v EUR), potrebna je bila sprememba forme izpiska ipd. Testiranje konverzije v mesecu decembru je bilo uspešno, prav tako ni bilo težav pri dejanskem prehodu na evro (Interna poročila Banke Sparkasse d.d., 2007).

3.3.4.5 Glavna knjiga

Glavna knjiga je temeljna poslovna knjiga, v kateri so na podlagi verodostojnih knjigovodskih listin sistematsko prikazane spremembe stanj sredstev in obveznosti do virov sredstev, prihodkov in odhodkov, in sicer na določenih kontih, skladno z uveljavljenim kontnim planom.

V okviru glavne knjige je bila potrebna konverzija podatkov iz SIT v EUR ter prilagoditev programske podpore novi valuti. Pri integralnem testiranju so se pokazale določene pomanjkljivosti, ki pa so bile takoj odpravljene in niso povzročile rizičnega časovnega zamika. Tudi to testiranje in sam prehod na novo valuto sta bila izvedena uspešno (Interna poročila Banke Sparkasse d.d., 2007).

3.3.4.6 Elektronsko bančništvo

Elektronsko bančništvo zajema tiste bančne storitve, ki jih lahko opravimo izven banke s pomočjo elektronskih medijev (osebnega računalnika, bančnega avtomata, telefona...) (Lasbaher, 1997, str. 50). O elektronskem bančništvu govorimo tedaj, ko gre za način poslovanja stranke z banko, ki je neodvisen od poslovalnic bank in kjer pride potrošnik k banki s pomočjo informacijske tehnologije in elektronskih medijev.

Med oblike elektronskega bančništva uvrščamo e-bančništvo med bankami, e-bančništvo v banki ter e-bančništvo pri poslovanju s strankami. V slednje štejemo bankomate, plačilne kartice (POS terminale, pametne kartice, debetne kartice, kreditne kartice) in bančništvo od doma. Bančništvo od doma se naprej deli na telefonsko bančništvo (Tel.Stik v Banki Sparkasse d.d.), bančništvo prek interneta (Net.Stik in Net.StikPRO v Banki Sparkasse d.d.) ter bančništvo prek GSM.

Plačevanje preko elektronske banke je v Sloveniji do 17. ure 29. decembra 2006 potekalo v SIT. Od tedaj naprej je plačevanje potekalo le v evrih, s tem da so bile transakcije, ki so

nastale 30. in 31. decembra 2006, knjižene z datumom valute 1. januar 2007. Banke so datum in uro, od kdaj naprej je plačevanje z elektronsko banko potekalo v evrih, objavile vnaprej. Skladno z načrtom prehoda na evro so 31. decembra 2006 ob 23.00 uri prenehali delovati POS terminali, ki so ponovno začeli delovati 1. januarja 2007 ob 01.00 uri zjutraj. V vmesnem času so se izvajale aktivnosti in tehnične prilagoditve POS terminalov na evro. Tudi vključevanje bančnih avtomatov se je izvajalo po načrtu. Steklo pa je tudi kartično poslovanje.

Področje prilagoditve bankomatov je veljalo za zelo zahtevno nalogo, saj je v Sloveniji kar 1524 bankomatov. Bankomati so prenehali delovati 31. decembra 2006 ob 21.00 uri in niso delovali do ponovne vključitve v mrežo (vključevanje je potekalo od 00:00 naprej). Z dnem uvedbe evra so bankomate vključevali v omrežje hitro in po načrtu. V prvi uri je bilo vključenih 755 bančnih avtomatov, kar je predstavljalo 49,6 odstotkov vseh bankomatov. Do večera 1. januarja 2007 pa je v Sloveniji delovalo že 99 odstotkov bankomatov. Na primeru naše banke smo ugotovili, da je vključevanje bankomatov v mrežo potekalo v skladu z načrtom. Banka ima v lasti devet bankomatov, ki so locirani v poslovalnicah po Sloveniji. Bankart je izdelal mikro plan priklopa bankomatov (vsi Protokoli kot tudi mikro plani so bili usklajeni z vsako banko posebej). Po planu so se trije bankomati (dva v Ljubljani in en v Kranju) v mrežo priklopili ob 00:00. Bankomati v Murski Soboti, Novi Gorici, Celju in Mariboru so se v mrežo vključili ob 00:30. Najkasneje (ob 02:00) sta se v mrežo vključila še bankomata v Novem mestu in v Kopru. Testni dvig (to je prvi dvig v evrih) je izvedla oseba, ki je bila pooblaščen za opravljanje te naloge s strani banke. Testna transakcija se je izvedla kot transakcija »znesek po izbiri s potrdilom«. Znesek dviga transakcije je bil 50 EUR, in sicer bankovec za 10 EUR in dva bankovca za 20 EUR. Pooblaščen oseba je čakala pred bankomatom, ki ga je v skladu s planom aktiviral Bankart ob dogovorjeni uri. Bankomat je bil pripravljen za testni dvig, ko se je prikazalo delovanje na ekranu bankomata. Oseba je po uspešno opravljeni testni transakciji izpolnila formular in obvestila kontaktno osebo banke o rezultatu testiranja (Interna poročila Banke Sparkasse d.d., 2007).

Pri telefonskem bančništvu, ki je začelo delovati prvi delovni dan v novem letu, to je 3. januarja 2007, prilagoditve niso bile potrebne. Za bančništvo prek interneta (Net.Stik in Net.StikPRO) pa je bilo potrebno vnesti spremembe (nov obrazec za plačilo z navadnim virmanov BN 02 ter nov obrazec za plačilo s posebno položnico PP 02) in dograditi obstoječi program tako, da je bila aplikacija prilagojena novi valuti EUR. Za potrebe vpogleda v transakcije, izvedene v valuti SIT, so pripravili posebne funkcije. Te funkcije so po funkcionalnosti enake obstoječim, razlika pa je v tem, da so povezane s podatkovno bazo, ki vsebuje podatke do vključno 31. 12. 2006, torej podatke še pred konverzijo v EUR. Na ta način so omogočili dostop do podatkov v valuti SIT. V okviru dopolnitev za dvojno označevanje so dodelali aplikacijo tako, da so od 1. januarja 2007 stanja v EUR informativno prikazana tudi v SIT (po koncu prehodnega obdobja pa bodo stanja samo še v EUR) (Interna poročila Banke Sparkasse d.d., 2006).

3.3.5 Gotovinsko poslovanje

Poslovanje z gotovino obsega vse postopke z domačo in tujo gotovino na blagajniškem mestu (vplačila, izplačila, oskrbovanje blagajne z gotovino, odvod presežka gotovine v trezor, zaključek blagajne, dvig in polog predalnika (Cashboy-a¹⁷) v trezor in iz njega), ter postopke z gotovino na področju trezorskega poslovanja (naročanje gotovine preko depotne banke, odvod presežkov, hrambe in oskrbovanje Cashboy-a z gotovino), postopke pri ugotavljanje blagajniških presežkov in primanjkljajev ter ravnanje s šiframi trezorjev in trezorskih prostorov (Interna poročila Banke Sparkasse d.d., 2006).

Pri gotovinskem poslovanju so prav tako sodelovali vsi vodje skupin. Gotovinsko poslovanje je v grobem obsegalo prilagoditve treh aktivnosti, in sicer: strojne opreme, logistike in organizacije dela z gotovino v poslovnih enotah ter prilagoditve na področju varnosti.

Prilagoditve na področju strojne opreme so zahtevale nakup števnih strojev z evro detekcijami (med drugim tudi števnih strojev za evro kovance). Pripraviti so morali podatke o obstoječem stanju števnih strojev ter ugotoviti potrebe poslovnih enot. Dogovoriti so se morali z vzdrževalcem Cashboy-a za predelavo ter izvesti ustrezno prilagoditev. Z vsemi zgoraj naštetimi nalogami se je ukvarjal predvsem oddelek IT razvoja in infrastrukture. V področje strojne opreme pa spada tudi prilagoditev bankomatov. Na tem področju so morali izdelati seznam lokacij, lastnosti bankomatov ter preveriti ustreznost bankomatov za evro gotovino. Preveriti so morali število in ustreznost kaset za gotovino v bankomatih, dokupiti kasete, skleniti dogovor o predelavi kaset in bankomatov, določiti in usposobiti predstavnike banke za testiranje bankomatov ter skleniti dogovor z depotno banko o oskrbi bankomatov.

Logistika in organizacija dela z gotovino v poslovnih enotah je obsegala izdelavo akcijskega programa dela v poslovnih enotah. Opredelili so delovni čas poslovnih enot, kadrovske zasedbe in okrepitve po posameznih poslovnih enotah, prisotnost vodij poslovnih enot ter načine komunikacije s strankami. Ena pomembnih nalog je bila določitev potreb po evro gotovini. V ta namen so spremljali dnevne, tedenske in mesečne količine gotovine v poslovnih enotah, določili so blagajniški maksimum, prilagodili zavarovalne vsote, pregledali kapacitete trezorjev za hrambo obeh valut (volumen in težo). Določili so tudi količine začetnih in poslovnih paketov evro gotovine ter količine in apoenske strukture evrobankovcev za naročilo. Izločanje tolarske gotovine iz obtoka je bila tudi pomembna naloga, zato so morali ugotoviti predviden obseg tolarskih bankovcev po poslovnih enotah na zadnji dan leta 2006. Z depotno banko so se dogovorili glede prevzema standardov hrambe, prevoza, sortiranja in pakiranja evro gotovine.

V okviru področja, ki zajema varnost, so pripravili varnostni načrt. Le-ta je obsegal analizo tveganja za evro gotovino za poslovne enote, izdelavo načrta varnostnega pregleda za vsako

¹⁷ Cashboy je blagajna, na katero sta vezani eno do dve blagajniški mesti. Gotovina v Cashboy-u je tista gotovina, ki je potrebna za dnevno blagajniško poslovanje v poslovni enoti.

poslovno enoto, dogovor z depotno banko o varnosti, varnostni pregled vsake poslovne enote, preverjanje varnostne službe in zunanjih izvajalcev, preverjanje uslužbencev za delo z gotovino, predlog dodatnega varovanja za čas dvojne količine gotovine ter interno šolanje za varnost v zvezi z evro gotovino.

V okviru gotovinskega poslovanja je potrebno omeniti, da so od 1. januarja 2007 v veljavi novi plačilni instrumenti za plačevanje, in sicer plačilni nalog (BN 02), posebna položnica in posebna nakaznica. Navedeni obrazci se ločijo od starih po barvi (vizualno razlikovanje) in so prilagojeni mednarodnim standardom, ki veljajo za plačilne instrumente. Banke so poskrbele, da so bili novi obrazci za plačilni nalog pravočasno na razpolago za plačevanje v evrih. Za izdajo posebnih položnic za plačevanje storitev v evrih pa so poskrbeli izdajatelji posebnih položnic (npr. podjetja, ki izstavljajo račune in posebne položnice za storitve), da so lahko plačniki poravnali obveznosti od 1. januarja 2007 naprej z novimi posebnimi položnicami. Na bančnih okencih so lahko stranke od 3. januarja do 14. januarja 2007 plačevale v gotovini v SIT ali v EUR, od vključno 15. januarja 2007 naprej pa le z evro gotovino. Plačilni nalog, s katerim stranke izvedejo plačilo z obremenitvijo računa, je od 1. januarja 2007 v novi obliki in barvi, znesek plačila oziroma obremenitve računa pa je v evrih. Posebna položnica, ki je v uporabi po 1. januarju 2007 za plačevanje v evrih, se od položnice za plačevanje v SIT razlikuje po barvi in nekoliko spremenjeni razporeditvi podatkov, standard za vrstico za strojni zajem podatkov pa je ostal nespremenjen. Pri plačevanju s posebno položnico na bančnem okencu je stranka lahko od 1. januarja do 14. januarja 2007 plačevala obveznosti na osnovi položnic, izdanih v evrih, v tolarški gotovini ali evro gotovini, od vključno 15. januarja 2007 naprej pa le še v evrih. Položnic, ki so bile izdane v SIT, po 1. januarju 2007 na bančnih okencih ni bilo mogoče obdelati samo s strojnim zajemom podatkov, ampak je moral bančni referent zajete podatke s položnice ročno dopolniti z zneskom v evrih, saj negotovinski plačilni promet po 1. januarjem 2007 poteka le še v evrih (Interna poročila Banke Sparkasse d.d., 2007).

3.3.5.1 Preddobava evro gotovine

Pod razdelkom preddobava evro gotovine je na začetku smiselno opredeliti dva pojma. Preddobava pomeni dostavo gotovine iz Banke Slovenije do poslovnih bank in hranilnic. Pred-preddobava pa pomeni fizično dostavo gotovine od poslovnih bank in hranilnic do tretjih oseb v obdobju pred zamenjavo valute (Radulovič, 2006, str. 76).

Preddobava evro kovancev bankam se je začela 1. septembra 2006, preddobava evrobankovcev pa 11. decembra 2006. Banka Slovenije je v decembru 2006 izročila v prodajo začetniške pakete evrskih kovancev. Tovrstni paketi so bili namenjeni začetni oskrbi prebivalstva s kovanci, da bi le-ti lahko že 1. januarja 2007 plačevali majhne nakupe z evri in bi se na ta način vsi izognili daljšim čakalnim vrstam na blagajnah. Ti kovanci so se kot plačilno sredstvo začeli uporabljati 1. januarja 2007, kar je pomenilo, da jih niso smeli dati v obtok pred tem datumom. Začetniški paketi evrskih kovancev za prebivalstvo v vrednosti

12,52 evra oziroma 3.000,00 tolarjev so bili v prodaji od 15. decembra, začetniški paketi za podjetja v vrednosti 201 evro pa že od 1. decembra 2006 (Evro za vse nas, 2006).

Komitenti banke so lahko z gotovino kupili dva začetniška paketa na posameznika, podjetja in zasebniki z Udobnim poslovnim računom pa so morali za nakup začetniškega paketa na prehodni račun pri banki nakazati protivrednost začetnega paketa glede na tečaj zamenjave. Po ugotovitvah bank začetniški paketi za podjetja niso šli najboljše v promet. Bankam je ostalo kar precej zaloge teh paketov. Obratna situacija se je zgodila z začetnimi paketi za posameznike. Le-te so pokupili v dveh dneh (Interna poročila Banke Sparkasse d.d., 2007).

Tabela 3: Začetni paketi za prebivalce in podjetja

	Začetni paketi za prebivalce	Začetni paketi za blagajnike
Količina	450.000 kosov	150.000 kosov
Vrednost paketa	12,52 EUR	201 EUR
Apoenska sestava paketa	2 EUR x 2	2 EUR x 25
	1 EUR x 4	1 EUR x 75
	50 cent x 4	50 cent x 80
	20 cent x 7	20 cent x 80
	10 cent x 6	10 cent x 120
	5 cent x 6	5 cent x 100
	2 cent x 7	2 cent x 100
	1 cent x 8	1 cent x 100
Datum izdaje	po 15.12.2006 na bančnih okencih	po 1.12.2006 na bančnih okencih

Vir: Banka Slovenije, 2007.

3.3.5.2 Zamenjava gotovine v bankah

Evro je s 1. januarjem 2007 postal denarna valuta Republike Slovenije. V ta namen so se tolarška stanja na računih s tem dnem avtomatično in brezplačno pretvorila v evre. Od 1. januarja 2007 do 14. januarja 2007 je bilo obdobje dvojnega obtoka, kar pomeni, da smo lahko plačevali s tolarškimi bankovci in kovanci ter evrobankovci in evro kovanci. Ker je evro postal denarna valuta Republike Slovenije 1. januarja 2007, je bila v poslovanju (na primer v pravnih instrumentih ali v plačilnem prometu) tudi edina denarna valuta. V bankah in hranilnicah je bilo mogoče tolarške bankovce in kovance po tečaju zamenjave brezplačno zamenjati v evrobankovce in evrokovance do vključno 60. dni po uvedbi evra (do 1. marca 2007). Banka ali hranilnica je lahko zahtevala, da se menjave zneskov, ki presegajo znesek 1.500,00 EUR, najavijo en delovni dan pred načrtovano menjavo. Če menjave niso najavili, je lahko banka ali hranilnica za menjavo zneska, ki je presegal 1.500,00 EUR zaračunala stroške menjave. Po 2. marcu 2007 je bilo še vedno mogoče brezplačno zamenjati tolarške bankovce v Banki Slovenije brez časovne omejitve, kovance pa bo mogoče zamenjati še deset let, torej do 31. decembra 2016 (Evro – za vse nas, 2007).

Banke so se dogovorile, da bodo imele v 42 krajih po Sloveniji odprte dežurne poslovalnice tudi 1. in 2. januarja, med 10.00 in 14.00 uro. V času poslovanja dežurnih poslovalnic je bila

mogoča samo zamenjava tolarških bankovcev in kovancev v evrske bankovce in kovance ter večjih evrskih apoenov v manjše. Drugih bančnih storitev, vključno z vpogledi v stanje na računih in dvigi z računov, ni bilo mogoče opravljati. Obisk poslovalnic v prazničnih dneh je bil nekoliko večji v večjih mestih. Obiskovalci so bili predvsem starejši občani. V povprečju so zamenjevali vrednosti med 100 in 250 evri. Tisti, ki pa so to delali za svojo dejavnost so zamenjevali nekaj čez 1.000 evrov. Samo zamenjav apoenskih vrednosti iste valute pa je bilo relativno malo. V krajih, kjer so se zadrževali tuji turisti, pa so opazili povečano zanimanje za slovenske evro kovance. Kljub dodatnemu obratovanju bank za praznike so prvi delovni dan v letu 2007 in še nadaljnja dva tedna zaznamovale čakalne vrste (Interna poročila Banke Sparkasse d.d., 2007).

3.3.6 Usposabljanje delavcev

Pri usposabljanju delavcev je glavno vlogo prevzela kadrovska služba, ki se je posvetovala in povezovala z vodji ostalih skupin. Med naloge te službe spadajo (Interna poročila Banke Sparkasse d.d., 2007):

- novelacija navodil ter dodelava organizacijskih navodil (v navodilih so morali opredeliti vse spremembe, povezane z uvedbo evra ter postopke menjave gotovine),
- izobraževanje delavcev na temo prevzema evra (usposabljanje svetovalcev z novostmi o evru, usposabljanje blagajniških delavcev za odkrivanje ponaredkov ter izvedba usposabljanja blagajniških delavcev v poslovnih enotah v okviru rednega mesečnega izobraževanja poslovnih enot na temo prevzema evro gotovine),
- sprotno obveščanje blagajniških delavcev in svetovalcev o novostih oziroma poteku aktivnosti za uvedbo evra (sprotno pripravljane okrožnice s ciljem sproti seznanjati z novostmi) in
- planiranje letnih dopustov zaradi testiranj in uvajanj sprememb.

3.3.7 Obveščanje strank in zaposlenih

Za obveščanje strank in zaposlenih je skrbela skupina za obveščanje in šolanje. Banka je stranke informirala o novostih v zvezi s prevzemom evra ter pomembnimi datumi za stranke.

Posluževali so se naslednjih pristopov (Interna poročila Banke Sparkasse d.d., 2007):

- informiranje strank preko izpiskov transakcijskih računov,
- informiranje strank preko elektronske banke (Net.Stik, Net.StikPRO),
- informiranje preko spletne strani (oblikovali so posebno rubriko z naslovom EVRO) ter
- informiranje preko promocijskega materiala in brošur na temo uvedbe evra.

Strankam so zagotovili informacije o dvojnem označevanju cen, o spremembi tarif plačil v/iz tujine, o delovanju bankomatov ob prehodu iz SIT na EUR (v obdobju od 31. 12. 2006 do 1. 1. 2007), o menjavi tolarjev v evro, o nakupu evro paketov, o delovanju elektronske banke ter o

ostalih pomembnih informacijah v zvezi s preходом na evro. Na razpolago so imeli tudi telefonsko številko, kjer so jim usposobljeni delavci posredovali zahtevane podatke o evru.

4 PREDNOSTI IN SLABOSTI IZBRANEGA PREHODA NA EVRO V BANKI

Pri vsakem zaključenem projektu lahko izpostavimo prednosti in slabosti ter ugotovimo, kaj bi lahko storili bolje, da bi bil projekt še bolj uspešno izpeljan. V nadaljevanju bom izpostavila glavne prednosti in slabosti, ki so se pojavile v okviru izbranega prehoda na evro v banki.

4.1 Prednosti izbranega prehoda na evro

Med prednosti izbranega prehoda na evro v banki lahko štejemo vse tisto, kar je pripomoglo k uspešnemu prehodu na evro. Ključne prednosti pa so podrobneje opisane v nadaljevanju:

- dobra komunikacija med sodelujočimi na projektu,
- fleksibilnost izvajalcev,

- uspešno načrtovan in izpeljan scenarij prehoda in
- pripravljeni krizni scenariji prehoda v primeru težav.

4.1.1 Komunikacija med sodelujočimi na projektu in fleksibilnost izvajalcev

Za uspešno izveden projekt je ključnega pomena dobra komunikacija med sodelujočimi na projektu. Brez komunikacije tudi vsak, še tako dobro načrtovan projekt, ne bi bil uspešno izpeljan. V banki je bila komunikacija dobra na vseh komunikacijskih ravneh. Vodja projekta je obveščal ožji koordinacijski odbor, odbor je obveščal vodje skupin, ki so se oblikovale za projekt »evro«, le-ti pa so posredovali informacije naprej do operativnih izvajalcev. Pomembno vlogo je imela kadrovska služba, ki je skrbela za izobraževanje delavcev ter tudi skupina za obveščanje in šolanje, ki je skrbela za informiranje strank. Velikega pomena pa je bila zelo dobra komunikacija med zaposlenimi v banki in zunanjimi izvajalci.

Fleksibilnost izvajalcev je ena izmed ključnih prednosti, ki je omogočila uspešen prehod na novo valuto. Izvajalci so bili na razpolago 24 ur na dan, predvsem v času izvedbe scenarija prehoda na evro, to je od 29. decembra 2006 do 2. januarja 2007. V primeru banke je potrebno izpostaviti zaposlene, ki so bili vključeni v izvedbo scenarija, med zunanjimi izvajalci pa je potrebno izpostaviti zaposlene v programerski hiši, saj brez njihove podpore in štiriindvajseturne pripravljenosti za sodelovanje, projekt ne bi bil tako uspešno zaključen.

4.1.2 Scenarij prehoda na evro

Dobro organiziran in načrtovan scenarij prehoda na evro je prednost, ki jo je potrebno izpostaviti. Scenarij je izdelek sodelovanja med banko in vsemi zunanjimi izvajalci. To pomeni, da je bilo za dober scenarij prehoda potrebnih veliko usklajevanj med različnimi izvajalci. V scenariju prehoda na evro (obdobje od 29. december 2006 do 2. januar 2007) so bili opredeljeni izvajalci v banki, zunanji izvajalci, področje dela oziroma aktivnost ter čas in trajanje posamezne aktivnosti, navedene pa so bile tudi telefonske številke vseh sodelujočih na projektu »evro«. Brez natančno načrtovanega scenarija prehoda na evro, ta ne bi bil uspešno zaključen v predvidenem roku. Če bi pri prehodu na evro prišlo do kakšnega zapleta, so člani odbora sestavili krizni scenarij, ki je opisan v nadaljevanju.

4.1.3 Krizni scenarij

Prednost izbranega prehoda na evro v banki je tudi izdelava kriznega scenarija za primer, če bi se zgodilo, da bi prvotni scenarij prehoda na evro odpovedal, oziroma bi prišlo do nezaželenih situacij, ki niso bile načrtovane v prvotnem scenariju.

Člani odbora so pripravili krizni scenarij s poudarkom na času prehoda od 29. 12. 2006 do 3. 1. 2007, ki je vseboval naslednje postavke:

- možne krizne situacije,
- določitev članov kriznega štaba,
- časovno razporeditev članov kriznega štaba,
- naloge kriznega štaba,
- standarden protokol komuniciranja ter
- poročanje Banki Slovenije v nenormalnih situacijah.

Možne krizne situacije so v grobem razdelili v tri skupine:

- 1.) **Skupina C:** v to skupino so uvrstili situacije, za katere bi bilo potrebno najti rešitev v enem dnevu, saj bi bilo oteženo poslovanje banke do pol dneva. O nastali krizni situaciji bi bili primorani obvestiti vodjo operativne skupine. Med to skupino spadajo naslednje možne krizne situacije:
 - povečanje napak zaposlenih pri delu z gotovino,
 - stanja na transakcijskih računih so napačna do 3. 1. 2007,
 - stanja na transakcijskih računih niso na razpolago do 3. 1. 2007,
 - nedelovanje bankomatov do 3:00 zjutraj,
 - vrste v poslovni enoti Ljubljana 1. in 2. januarja 2007,
 - težave pri elektronskem poslovanju od 2. 1. 2007 dalje.
- 2.) **Skupina B:** v to skupino so uvrstili situacije, za katere bi bilo potrebno najti rešitev v pol dneva, saj bi bilo onemogočeno poslovanje določenega segmenta do pol dneva. O

nastali krizni situaciji bi bili primorani obvestiti odgovornega v kriznem štabu in enega člana uprave. Med to skupino spadajo naslednje možne krizne situacije:

- obdelave po posameznih modulih niso zaključene,
- nedelovanje bankomatov do 6:00 zjutraj,
- nedelovanje POS terminalov do 6:00 zjutraj.

3.) **Skupina A:** v to skupino so uvrstili situacije, za katere bi bilo potrebno najti rešitev v eni uri, saj bi bila nevarnost onemogočenega poslovanja več segmentov v banki za več kot en dan. O nastali krizni situaciji bi bili primorani obvestiti člana uprave. Med to skupino spadajo naslednje možne krizne situacije:

- nedelovanje Zbirnega centra,
- težave pri izmenjavi podatkov NPI (novih plačilnih instrumentov),
- nedelovanje ali neustrezno delovanje IT sistema,
- nepravilno konvertiranje stanj SIT-EUR,
- nedelovanje bankomatov do 12:00 dne 1. januarja 2007,
- pomanjkanje EUR gotovine v prvih treh dneh novega leta,
- vlom v banko.

Za vsako možno krizno situacijo so v kriznem scenariju tudi opredelili naslednje postavke: opis morebitne situacije, prepoznavanje krize, aktiviranje članov kriznega štaba, rešitev, možna tveganja ter obvladovanja in protokol komuniciranja (Interna poročila Banke Sparkasse d.d., 2006).

4.2 Slabosti pri prehodu na evro in reševanje nastalih problemov

Pri vsakem projektu se pojavijo problemi, za katere je potrebno najti čim boljše in čim hitrejšo rešitev. Projekt »evro« je bil zelo obsežen projekt, pri katerem so sodelovali vsi pomembni udeleženci na trgu. Zato je razumljivo, da je prihajalo do razhajanj in posledično do problemov. V primeru banke so se glavni problemi pojavili v sodelovanju z zunanjimi izvajalci (programersko hišo). Vendar pa so probleme uspešno rešili in zagotovili uspešen prehod na skupno evropsko valuto – evro.

V nadaljevanju bom izpostavila tri sklope, v okviru katerih so se pojavile težave:

- prilagoditev informacijske podpore,
- časovna komponenta in
- varnost.

4.2.1 Prilagoditev informacijske podpore

Eden glavnih problemov pri prehodu na novo valuto je bila zagotovitev ustrezne programske podpore. Na tem področju je banka sodelovala z zunanjimi izvajalci. Problemi v okviru tega razdelka so nastali zaradi dograditve in sprememb v programski podpori. Opravljena so bila

številna testiranja programske podpore oziroma delovanja posameznih programskih sklopov, vendar so bile v okviru posameznega testiranja ugotovljene napake, ki jo jih so morali odpraviti in delovanje programskih sklopov ponovno testirati. V kolikor bi bila programska podpora po optimalnem scenariju že pri prvih testiranjih ustrezno prilagojena in ne bi prihajalo do napak, bi bile priprave na uvedbo evra manj obremenjujoče tako za zaposlene v banki kot tudi za zunanje izvajalce.

V banki so probleme s prilagoditvijo informacijske podpore reševali skupaj s programersko hišo. Prihajalo je do rednih sestankov, kjer so ugotavljali probleme in skupaj določali ustrezno rešitev (npr.: sproti so glede na trenutne razmere določali zahtevane popravke in časovni okvir odprave teh napak, ter planirali čas in obseg novih testiranj). Pri projektu so sodelovali in si pomagali tako zaposleni v banki in tudi zaposleni v podjetju zunanjega izvajalca, ponudnika rešitev informacijskih tehnologij. Menim, da je bilo to sodelovanje ključnega pomena za uspešno izveden projekt »evro«.

4.2.2 Časovna komponenta

Eden izmed problemov je bila tudi časovna komponenta, in sicer v smislu »dan ima le 24 ur«. V ta okvir spada tudi preobremenjenost zaposlenih, ki so sodelovali na projektu »evro« (tako zaposlenih v banki kot tudi zunanjih izvajalcev). Sodelujoči na projektu »evro« so bili predvsem zadnja dva meseca v letu 2006 polno obremenjeni. Delali so vse vikende, praznike, delavnik je bil daljši od osmih ur, poleg projekta pa so jih čakale tudi redne zadolžitve. V banki so ta problem reševali s povečevanjem motiviranosti ljudi za delo, predvsem z dodatki pri plačah.

Naslednji problem, ki se je pojavil, je bilo reševanje napak, ki so se pojavile v okviru informacijske podpore s strani programerske hiše, »tik pred zdajci«. Tak način reševanja je povzročal odgovornim v banki velik stres, saj nikoli niso bili prepričani o pravočasnosti reševanja napak in o brežhibnem delovanju posameznih programskih sklopov.

Menim, da so bili zaposleni v zadnjih dveh mesecih leta 2006 preveč obremenjeni in da reševanje tega problema z dodatki k plači ni bila najboljša rešitev. Po mojem mnenju bi problem preobremenjenosti zaposlenih bolje reševali z delegiranjem dela. Tisti, ki so delali na projektu »evro« bi se morali v celoti posvetiti delu na projektu in bi svoje »redno« delo morali delegirati sodelavcem. V obratnem primeru, če bi sodelavci na projektu »evro« opravljali tudi svoje redne naloge, pa bi moralo biti delo bolj enakomerno porazdeljeno med večji tim sodelavcev. Na ta način bi bili manj obremenjeni in delo bi bilo opravljeno hitreje. To velja tako za zaposlene v banki kot tudi za zunanje izvajalce.

4.2.3 Varnost

V mesecu decembru 2006 je nastopil problem povečanega obsega denarja v poslovnih enotah in zaradi tega je bilo potrebno poostriiti varnost. Banka se je dobro pripravila na možnost

nezaželene situacije (vloma, rop). Pripravili so varnostni načrt. Le-ta je obsegal analizo tveganja za evro gotovino za poslovne enote, izdelavo načrta varnostnega pregleda za vsako poslovno enoto, dogovor z depotno banko o varnosti, varnostni pregled vsake poslovne enote, preverjanje varnostne službe in zunanjih izvajalcev, preverjanje uslužbencev za delo z gotovino, predlog dodatnega varovanja za čas dvojne količine gotovine ter interno šolanje za varnost v zvezi z evro gotovino. Z vidika varnosti je bil projekt »evro« zelo tvegan, saj je bilo potrebno v zelo kratkem času zamenjati praktično vso gotovino v obtoku. Del tveganja bi se lahko porazdelil tudi na fizične in pravne osebe. Za obe skupini namreč velja skupna lastnost, da se z menjavo denarja niso ukvarjali do zadnjega trenutka. Pravne osebe bi si lahko priskrbele nekoliko več paketov, ki so bili narejeni prav za njih, fizične osebe pa bi lahko odvečno gotovino nekoliko prej potegnile iz »nogavic«, ter jo položile na svoje transakcijske račune, kjer bi se le-ta avtomatsko konvertirala. Če pa k vsemu dodamo še začetno evforijo fizičnih oseb po »slovenskih evrih«, je bila zmešnjava popolna, zaloge gotovine v bankah pa na maksimalnih ravneh.

Da bi v banki omogočili še bolj urejen prehod zamenjave denarne valute, bi morali odpraviti izpostavljene slabosti izbranega prehoda na evro. Problem preobremenjenosti zaposlenih bi morali reševati z delegiranjem dela. Programerska hiša pa bi morala ugotovljene napake v programski podpori reševati hitreje in učinkoviteje. K boljšemu prehodu na evro pa bi lahko pripomogle tudi stranke (pravne in fizične osebe), in sicer s tem, da bi svoje prihranke položile na račune prej kot pa zadnje dni v mesecu decembru.

5 SKLEP

Slovenija se je z vstopom v Evropsko unijo in v ERM II zavezala, da bo po izpolnitvi vseh konvergenčnih kriterijev prevzela evro kot nacionalno valuto. Dne 11. julija 2006 je bila sprejeta odločitev, da Slovenija izpolnjuje pogoje za uvedbo evra. Takrat je bil tudi določen tečaj zamenjave med tolarjem in evrom. Za dan uvedbe evra je bil določen 1. januar 2007. Slovenija je prevzela evro po načinu »velikega poka«, ki je pomenil hkratno uvedbo knjižnega denarja in gotovine s kratkim obdobjem dvojnega obtoka.

Priprave na uvedbo evra v Sloveniji sta vodila Vlada Republike Slovenije in Banka Slovenije, vanje pa so bile vključene tudi vse pomembne institucije tako na državni kot lokalni ravni. Priprave na uvedbo evra v bančnem sektorju so bile izredno zahtevne ter dolgotrajne. Potrebni so bili mnogo dogovorov, usklajevanj ter sodelovanj različnih institucij. Sodelujoči na projektu »evro« so stremeli k istemu cilju, in sicer k uspešno izpeljanemu prehodu na novo valuto, saj je moral bančni sistem 1. januarja 2007 delovati brezhibno.

Banka, ki je bila predmet preučevanja preko celotne diplomske naloge, se je dobro pripravila na prevzem evra, kar kaže tudi dosežen cilj, in sicer uspešen prevzem evra. K uspešno izpeljanemu prehodu so pripomogli zaposleni v banki ter tudi vsi zunanji izvajalci. Ključni faktorji uspeha so bili: dobro izdelan scenarij prehoda na evro po urah in izvajalcih, dobro

dogovorjen scenarij prehoda na izvajalce ter predvsem dobro sodelovanje med sodelujočimi na projektu »evro« in velika fleksibilnost izvajalcev. Pri vsakem projektu pa se pojavijo problemi, katere je potrebno čim hitreje rešiti. Projekt »evro« je bil zelo obsežen projekt, pri katerem so sodelovali vsi pomembni udeleženci na trgu. V primeru banke so se glavni problemi pojavili v sodelovanju z zunanjimi izvajalci (programersko hišo). Vendar pa so probleme uspešno rešili in zagotovili uspešen prehod na skupno evropsko valuto – evro.

Gledano splošno, je v Sloveniji prehod na evro potekal brez večjih zapletov. Vendar je sam prehod zgolj ena izmed faz uvedbe nove valute. Kljub, kot kaže zaenkrat, uspešnemu prehodu, še vedno lahko nastanejo težave v kasnejšem obdobju, še posebej zato, ker je od prehoda preteklo komaj nekaj mesecev in se ciklični dogodki, ki se izvajajo na primer enkrat letno, še niso zgodili. Vseeno je glavnina težav z uvedbo evra mimo – čas je, da se osredotočimo na vsebinski del uvedbe evra, saj je tehnični prehod za nami.

LITERATURA

1. Hafner Tina: Vpliv uvedbe evra na poslovanje bank v RS. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2006. 35 str.
2. Hansen E. Damsgaard: European Economic History : from Merchantilism to Maastricht and Beyond. Copenhagen : Copenhagen Business School Press, 2001. 528 str.
3. Jazbec Boštjan: Nominalna in realna konvergenca. Bančni vestnik, Ljubljana, 53(2004), 5, str. 127-131.
4. Lasbaher Andrej: Elektronsko bančništvo. Kaj je to?. Kapital, Maribor, 7(1997), 164, str. 50.
5. Lavrač Vladimir: Izpolnjevanje Maastrichtskih konvergenčnih kriterijev in Slovenija. Bančni vestnik, Ljubljana, 53(2004), 5, str. 13-21.
6. Majcen Špela: Potek uvedbe evra. Bančni vestnik, Ljubljana, 55(2006), 5, str. 24-29.
7. Mrak Mojmir: Mednarodne finance. Ljubljana : GV založba, 2002. 682 str.
8. Pirnat Matevž: Konvergenca plačilnih sistemov v Sloveniji in EU. Bančni vestnik, Ljubljana, 54(2005), 7/8, str. 57-63.
9. Radulovič Perko Miro: Priprave na uvedbo evra v bankah in hranilnicah : Primer Hranilnice Lon. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2006. 102 str.
10. Rotar Mojca: Maastrichtski inflacijski in drugi kriteriji. Bančni vestnik, Ljubljana, 53(2004), 3, str. 30-34.
11. Saunders Anthony: Financial Institutions Management, a modern perspective. Third edition. Burr Ridge : Irwin 2000. 742 str.
12. Siranko Janko: Prevozi gotovine za bančne institucije. Bančni vestnik, Ljubljana, 55(2006), 5, str. 13-18.
13. Vidmar Nadja: Kako se slovenske banke pripravljajo na uvedbo evra. Bančni vestnik, Ljubljana, 54(2005), 9, str. 45-47.
14. Zagradišnik Renata: Pravni in praktični vidiki uvedbe evra. Bančni vestnik, Ljubljana, 54(2005), 9, str. 26-30.

VIRI

1. Akcijski načrt uvedbe evra v Banki Sparkasse d.d., Ljubljana : Banka Sparkasse d.d., 2005 in 2006.
2. Banka Slovenije. Spletna stran BS. [URL: <http://www.bsi.si/>], 05.02.2007.
3. Banka Sparkasse d.d. [URL: <http://www.sparkasse.si/>], 04.01.2007.
4. Bankart. [URL: <http://www.bankart.si/>], 05.01.2007.
5. Ekonomska in monetarna unija. Spletna stran ECB. [URL: <http://www.ecb.int/ecb/history/emu/html/index.sl.html>], 06.02.2007.
6. Evro – za vse nas. [URL: <http://www.evro.si/>], 18.01.2007.
7. Evro za vse nas: Za komitente bank – pravne in fizične osebe. Ljubljana : Združenje bank Slovenije, 2006. 16 str.

8. Evro pred vrati. Ljubljana : Vlada Republike Slovenije in Banka Slovenije, 2006. 8 str.
9. Interna poročila Banke Sparkasse d.d. povezana z uvedbo evra. Ljubljana : Banka Sparkasse, d.d., 2005, 2006 in 2007.
10. Komunikacijska strategija v podporo uvedbi evra v obdobju 2005-2007. Ljubljana : Vlada RS in Banka Slovenije, 2005. 19 str.
11. Letno poročilo Banke Slovenije za leto 2005. Ljubljana : Banka Slovenije, 2006. 95 str.
12. Letno poročilo Banke Slovenije za leto 2006. Ljubljana : Banka Slovenije, 2007, 111 str.
13. Letno poročilo Banke Sparkasse d.d. za leto 2006. Ljubljana : Banka Sparkasse d.d., 2007. 18 str.
14. Načrt prehoda na evro na področju kartičnega poslovanja. Ljubljana : Bankart d.o.o., 2006. 16 str.
15. Načrt uvedbe evra. Ljubljana : Banka Slovenije in Vlada RS, 2005. 41 str.
16. Načrt uvedbe evra: Druga dopolnitev. Ljubljana : Banka Slovenije in Vlada RS, 2006. 14 str.
17. Načrt uvedbe evra v Republiki Sloveniji: Prva dopolnitev. Ljubljana : Banka Slovenije in Vlada RS, 2006. 25 str.
18. Načrt uvedbe evra v modulih SiBank. Ljubljana : S&T Hermes plus d.d., 2006. 106 str.
19. Navodila in standardi za izmenjavo podatkov prek Zbirnega centra. Ljubljana : Bankart d.o.o., 2003. 62 str.
20. Prehod na evro v Plačilnih sistemih. Ljubljana : Banka Slovenije, 2005. 13 str.
21. Prihaja evro. Ljubljana : Vlada Republike Slovenije in Banka Slovenije, 2006. 16 str.
22. Protokol o obveščanju bank pri prehodu na evro. Ljubljana : Bankart d.o.o., 2006. 16 str.
23. Slovenija in Evropska unija o pogajanjih in njihovih posledicah. Ljubljana : Služba Vlade RS za evropske zadeve in Urad Vlade RS za informiranje, 2003. 152 str.
24. The European Commission. Spletna stran EC. [URL: <http://ec.europa.eu/euro/entry.html>], 23.01.2007.
25. Uredba Sveta (ES) št. 1103/97 z dne 17. junija 1997 o nekaterih določbah v zvezi z uvajanjem eura (Uradni list Evropskih skupnosti, L 162/1, 19.06.1997).
26. Uredba Sveta (ES) št. 974/98 z dne 3. maja 1998 o uvedbi eura (Uradni list Evropskih skupnosti, L 139/1, 11.05.1998).
27. Uredba Sveta (ES) št. 1086/2006 z dne 11. julija 2006 o spremembi Uredbe (ES) št. 2866/98 o menjalnih razmerjih med eurom in valutami držav članic, ki sprejmejo euro (Uradni list Evropskih skupnosti, L 195/1, 15.07.2006).
28. Zakon o dvojnem označevanju cen v tolarjih in evrih (Uradni list RS, št. 101/2005).
29. Zakon o uvedbi evra (Uradni list RS, št. 114/2006).
30. Združenje bank Slovenije. Spletna stran ZBS. [URL: <http://www.zbs-giz.si/>], 02.02.2007.

PRILOGE

Priloga 1: Analiza tveganj v banki

1. Tveganje strategije in vodenja projekta

VRSTA TVEGANJA	UKREPI ZA ZMANJŠANJE TVEGANJA	IZREDNI UKREPI
Sprejem poslovne odločitve o izvajanju projekta	Spremljanje gospodarskih in političnih odločitev in usmeritev v državi	Ukrepi posloводства in regulatorja
Formalizacija strukture projekta	Upoštevanje metodologij izvajanja projektov	Ukrepi posloводства in regulatorja
Formalizacija in izvajanje projekta	Upoštevanje metodologij izvajanja in vodenja projektov	Ukrepi posloводства, vodje projekta in regulatorja, ponovna preučitev organizacije projekta, povečati pretok informacij
Nerealni terminski načrti	Realno planiranje resursov	Prilagoditev terminov, dopolnitev kadrovske zasedbe
Sposobnost, pripravljenost in odgovornost članov projektne skupine za izvajanje projekta	Upoštevati sposobnosti, znanja in motiviranost izvajalcev	Planirati dodatna usposabljanja, dodatna materialna sredstva in rezervne kadrovske zmogljivosti
Prioriteta projekta glede na ostale projekte	Realno planiranje resursov	Sprememba prioritet razvoja
Predanost posloводства projektu	Vključenost posloводства v projekt	Ukrepi lastnika in regulatorja
Predanost izvajalcev projektu	Definicija vlog, odgovornosti in stimulacija izvajalcev	Ukrepi za dodatno definicijo odgovornosti in dodatna motivacija
Izbira izvajalcev na projektu	Realno planiranje resursov in izvajalcev glede na ostale zadolžitve	Vključitev dodatnih izvajalcev ali zamenjava
Izbira in koordinacija zunanjih izvajalcev na projektu	Realno planiranje resursov in izvajalcev	Vključitev dodatnih izvajalcev ali zamenjava
Reorganizacija projekta med izvajanjem	Upoštevanje metodologij izvajanja projektov	Sprememba strukture projekta, dopolnitev ali menjava izvajalcev
Konflikti interesov izvajalcev pri razdelitvi nalog, pooblastil in odgovornosti na projektu	Upoštevanje metodologij izvajanja projektov	Prerazporeditev izvajalcev, drugi izvajalci
Neustrezna dinamika izvajanja projekta	Upoštevanje metodologij izvajanja projektov, realno planiranje resursov in izvajalcev, redno spremljanje izvajanja	Ponovna preučitev kadrovskih resursov, sprememba organizacije projekta, menjava članov

2. Tveganje informacijske tehnologije

VRSTA TVEGANJA	UKREPI ZA ZMANJŠANJE TVEGANJA	AKTIVIRANJE IZREDNIH UKREPOV
Obvladovanje informacijske tehnologije v organizaciji	Upoštevanje metodologij za upravljanje IT	Vpeljava postopkov obvladovanja IT, dopolnitev izvajalcev, menjava kadrov
Obvladovanje poslovnih procesov	Dokumentiranost in formalizacija poslovnih procesov	Izdelava opisov poslovnih procesov
Organizacijska struktura IT podpore za izvajanje projekta	Organizacija IT oddelka, projektno vodenje	Prilagoditev organizacijske strukture
Strokovnost izvajalcev v IT podpori	Stalno usposabljanje	Dodatno usposabljanje za doseganje ciljev projekta
Finančni in človeški resursi za izvajanje projekta in doseganje ciljev projekta	Ustrezna organizacijska in kadrovska zasedba, planiranje projekta	Dopolnitev projektne skupine z ustreznimi kadri, dodatna finančna sredstva
Sodelovanje z zunajimi izvajalci razvoja in ponudniki storitev	Pogodbe, stalnost sodelovanja	Dodatne pogodbe, izjave o nameri, dodatne stimulacije
Sposobnost zunanjih izvajalcev za doseganje ciljev projekta	Izbira ustreznih zunanjih izvajalcev, dodatno usposabljanje	Stimuliranje zunanjega izvajalca za doseganje ciljev projekta
Obvladovanje procesov razvoja in vpeljave programske podpore	Upoštevanje metodologij za razvoj programske opreme v IT	Dodatno usposabljanje
Sposobnost testiranja programske opreme	Upoštevanje metodologij za razvoj programske opreme v IT	Dodatno usposabljanje, dodatni člani skupine
Oprema za izvajanje ciljev projekta	Planiranje ciljev in potreb projekta, rezervacija ustreznih sredstev	Interventna nabava dodatne opreme
Zagotavljanje zanesljivosti in varnosti delovanja IT podpore	Skladnost z metodologijami izvajanja IT podpore in s standardi	Izvajanje dodatnih organizacijskih ukrepov, stimulacije
Zagotavljanje zaupnosti, celovitosti in dostopnosti podatkov	Skladnost IT tehnologije s standardom	Dodatni ukrepi za doseganje skladnosti

3. Tveganje človeških virov

VRSTA TVEGANJA	UKREPI ZA ZMANJŠANJE TVEGANJA	AKTIVIRANJE IZREDNIH UKREPOV
Zadostno število usposobljenih izvajalcev	Planiranje izvajanja projekta	Dopolnitev skupine z dodatnimi izvajalci
Ustrezna znanja in izkušnost izvajalcev	Izbira ustreznih izvajalcev, stalno dopolnilno usposabljanje	Dopolnilno usposabljanje, zamenjava izvajalcev
Zasedenost izvajalcev z drugimi zadolžitvami	Planiranje projekta, prioritete projektov	Prerazporeditve izvajalcev, dopolnitev skupine z dodatnimi izvajalci
Motivacija in nagrajevanje izvajalcev	Planiranje projekta, sistem nagrajevanja	Dodatno motiviranje in nagrajevanje za projekt
Določitev odgovornosti, pooblastil in vsebine dela	Formalizacija strukture projekta z določitvijo vlog in zadolžitve članov skupine	Dodatne razmejitve in določitve odgovornosti
Izguba ključnih izvajalcev	Planiranje izvajalcev na projektu, ustrezno stimuliranje	Priprava nadomestnih izvajalcev, timsko delo, stimuliranje
Razporeditev izvajalcev glede na njihova znanja, sposobnosti in izkušnje	Ustrezna kadrovska politika, planiranje izvajalcev na projektu	Prerazporeditve izvajalcev, dodatno usposabljanje, dopolnitev članov skupine

4. Tveganje postopkov in notranjih kontrol

VRSTA TVEGANJA	UKREPI ZA ZMANJŠANJE TVEGANJA	AKTIVIRANJE IZREDNIH UKREPOV
Slaba dokumentiranost poslovnih procesov	Dokumentiranost in formalizacija poslovnih procesov	Izdelava opisov poslovnih procesov
Napake in pomanjkljivosti pri izvajanju poslovnih procesov	Dokumentiranost in formalizacija poslovnih procesov, usposabljanje izvajalcev, preverjanje znanja izvajalcev	Vodstveni nadzor, izvajanje notranjih kontrol
Neizvajanje vodstvenega nadzora	Usposobljenost vodstvenega kadra, usposabljanje vodstvenega kadra	Izvajanje izrednih pregledov
Nesodelovanje notranje revizije	Organizacijska struktura, plan rednega izvajanja notranjih revizij	Izredni notranji pregledi, zunanji pregledi
Neustrezna vgradnja notranjih kontrol in poročanja	Vključitev lastnikov podatkov, vodstva in notranje revizije v proces	Izredni pregled izvajanja projekta

5. Varnostno tveganje

VRSTA TVEGANJA	UKREPI ZA ZMANJŠANJE TVEGANJA	AKTIVIRANJE IZREDNIH UKREPOV
Logistika dotacij in odvodov gotovine	Dogovor in planiranje z organizacijo za izvajanje dotacij, izdelava internih načrtov logistike	Dopolnitev načrtov logistike, dodatni dogovor z izvajalcem, informiranje regulatorja
Skladiščenje gotovine	Skladnost s prakso gotovinskega poslovanja	Določitev dodatnih prostorov za varovanje gotovine, dogovor z zunanjim izvajalcem
Delovanje opreme za obravnavo gotovine	Nabava ustrezne opreme, vzdrževalne pogodbe, redno vzdrževanje opreme, navodila za uporabo opreme	Nabava dodatne opreme, interventno vzdrževanje
Varnostno usposabljanje izvajalcev	Redno varnostno usposabljanje zaposlenih, seminarji na ZBS, dodatna posebna usposabljanja	Dodatno namensko usposabljanje izvajalcev na projektu
Skladnost s standardi in priporočili varovanja	Skladnost procesov z zahtevami varovanja	Prilagoditev procesov, dodatno izvajanje varnostnih ukrepov
Varnostna služba	Pogodbeno varovanje	Dodatni dogovor o varovanju
Ponarejeni bankovci	Skladnost procesov z zahtevami varovanja	Usposabljanje izvajalcev procesov
Goljufije	Skladnost procesov z zahtevami varovanja	Usposabljanje izvajalcev procesov, vodstveni nadzor, notranji pregledi
Razkritje podatkov in notranjih informacij	Skladnost procesov z zahtevami varovanja, pravilnik o disciplinski odgovornosti	Vodstveni nadzor, disciplinski ukrepi
Roparski napad in vlom	Skladnost procesov z zahtevami varovanja, varnostni ukrepi	Zunanje in notranje poročanje, preveritev varnostnih ukrepov, pomoč prizadetim
Vandalizem	Skladnost procesov z zahtevami varovanja	Zunanje in notranje poročanje, preveritev varnostnih ukrepov,
Sabotaža	Skladnost procesov z zahtevami varovanja	Zunanje in notranje poročanje, preveritev varnostnih ukrepov,

6. Tveganje izgube dobrega imena

VRSTA TVEGANJA	UKREPI ZA ZMANJŠANJE TVEGANJA	AKTIVIRANJE IZREDNIH UKREPOV
Obveščanje javnosti in komitentov	Načrt obveščanja javnosti in komitentov skladno z BS in ZBS ter lastne dejavnosti	Dodatno obveščanje
Napake v izvajanju poslovnih procesov	Dokumentiranost in formalizacija poslovnih procesov	Izdelava opisov poslovnih procesov
Neustrezno delovanje programske opreme pred in po uvedbi evra	Ustrezno planiranje, uvajanje in izvajanje programske opreme	Nadzorovano izvajanje projekta in ustrezno testiranje programske opreme pred prehodom v produkcijo
Nedelovanje informacijske podpore ob uvajanju evra	Obvladovanje IT, ustrezno planiranje, uvajanje in izvajanje programske opreme	Ustrezno testiranje programske opreme pred prehodom v produkcijo
Pomanjkanje evro gotovine	Planiranje potreb po gotovini	Dogovor z dodatnim dobaviteljem iz Celovca

7. Finančno tveganje

VRSTA TVEGANJA	UKREPI ZA ZMANJŠANJE TVEGANJA	AKTIVIRANJE IZREDNIH UKREPOV
Prekoračitev planiranih sredstev za realizacijo projekta	Planiranje izvajanja projekta, dogovori z izvajalci, redno spremljanje izvajanja	Preverjanje porabe sredstev, zagotovitev dodatnih sredstev
Napake, kraje, ropi gotovine	Skladnost procesov z zahtevami varovanja	Prilagoditev procesov, dodatno izvajanje varnostnih ukrepov

8. Pravno tveganje

VRSTA TVEGANJA	UKREPI ZA ZMANJŠANJE TVEGANJA	AKTIVIRANJE IZREDNIH UKREPOV
Pogodbeni odnosi z zunanjimi izvajalci	Pregled in ureditev pogodbenih odnosov z zunanjimi izvajalci	Dopolnitev pogodbenih odnosov, zamenjava izvajalca
Pogodbeni odnosi s komitenti	Pregled in ureditev pogodbenih odnosov s komitenti za vse bančne produkte, izdelava obvestil, aneksov	Preverjanje in dopolnitev pogodbenih odnosov
Skladnost internih aktov s pravnimi akti države in EU v zvezi z uvedbo evra	Spremljanje in upoštevanje zakonodaje in navodil	Preverjanje in dopolnitev internih aktov
Izvajanje prehoda na evro skladno z zakonodajo, navodili BS in drugih institucij	Spremljanje zakonodaje in upoštevanje navodil	Preverjanje in dopolnitev izvajanja prehoda

9. Druga tveganja zaradi nepredvidenih situacij

VRSTA TVEGANJA	UKREPI ZA ZMANJŠANJE TVEGANJA	AKTIVIRANJE IZREDNIH UKREPOV
Naravne nesreče, epidemije, višja sila	Priprava načrta delovanja v izjemnih razmerah	Izvajanje načrta delovanja v izjemnih razmerah
Spreminjanje zakonodaje	Spremljanje zakonodaje	Prilagoditev projekta
Ekonomska situacija		Prilagoditev projekta
Motnje pri dotacijah gotovine zaradi težav prevoznika	Načrtovanje in dogovor z rezervnim prevoznikom	Dotacija gotovina iz Celovca

Vir: Interna poročila Banke Sparkasse d.d., 2006.