
UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**POSTOPEK IZDVAJANJA V FINANČNIH
INSTITUCIJAH: PRIMER NLB d.d.**

Ljubljana, september 2007

BRIGITA TOMAŽIČ

IZJAVA

Študent/ka BRIGITA TOMAŽIČ izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela,

ki sem ga napisal/a pod mentorstvom doc. dr. BOŠTJANA JAZBECA in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

<i>UVOD</i>	<i>1</i>
<i>1. IZDVAJANJE - OUTSOURCING</i>	<i>2</i>
<i>2. RAZLIKE MED »NAVADNIM« NAJEMOM STORITEV IN IZDVAJANJEM</i>	<i>3</i>
<i>3. RAZLOGI ZA IZDVAJANJE</i>	<i>4</i>
3.1 TEMELJNI POGLEDI NA IZDVAJANJE.....	4
3.2 NAJPOGOSTEJŠI RAZLOG ZA IZDVAJANJE - STROŠKI	4
3.3 OSTALI RAZLOGI ZA IZDVAJANJE	5
<i>4. RAZLOGI PROTI IZDVAJANJU</i>	<i>6</i>
<i>5. UPRAVLJANJE S TVEGANJI</i>	<i>7</i>
<i>6. IZDVAJANJE LAHKO VODI K USPEHU</i>	<i>7</i>
6.1 DESET NAJPOGOSTEJŠIH PASTI PRI IZDVAJANJU	8
<i>7. IZDVAJANJE V BANKAH</i>	<i>8</i>
7.1 SPREMEMBE NA BANČNEM TRGU	8
7.2 RAZGRADNJA BANČNIH PRODUKTOV SPODBUJA IZDVAJANJE V BANKAH.....	10
7.3 IZDVAJANJE POVZROČA BANČNO PRESTRUKTURIRANJE.....	11
7.4 IZVAJANJE IZDVAJANJA V BANKAH.....	12
<i>8. IZDVAJANJE V NLB</i>	<i>12</i>
8.1 CILJI IZDVAJANJA V NLB.....	13
8.2 OMEJITVE PRI IZDVAJANJU STORITEV IZ NLB	13
<i>9. NAVODILO ZA IZDVAJANJE V NLB</i>	<i>14</i>
9.1 NASTAJANJE NAVODILA V NLB.....	14
9.2 OPREDELJEVANJE IZDVOJENIH DEJAVNOSTI.....	15
9.2.1 BISTVENOST DEJAVNOSTI	15
9.2.2 TVEGANOST DEJAVNOSTI.....	16
9.3 SPREMLJANJE STORITEV V ČASU TRAJANJA POGODBE.....	16
9.3.1 SKRBNISTVO NAD DOGOVOROM O IZDVAJANJU	17
9.3.2 SPREMLJANJE TVEGANJ	17
9.3.3 VZDRŽEVANJE ODNOSOV Z IZVAJALCI	18
9.3.4 VAROVANJE PODATKOV	18
9.3.5 OBNOVITVENI NAČRT	18

10.	OPIS POSTOPKA IZDVAJANJA V NLB	19
10.1	PREDLOG ZA IZDVAJANJE STORITEV	19
10.2	IZVAJANJE NALOG PRED IN PO IZDVOJITVI	19
10.3	IZVAJANJE POSTOPKA IZDVAJANJA V NLB	19
10.3.1	ZAPOREDJE AKTIVNOSTI V POSTOPKU IZDVAJANJA	20
10.3.2	UDELEŽENCI V POSTOPKU IZDVAJANJA	20
10.3.3	IZVAJANJE AKTIVNOSTI V POSTOPKU IZDVAJANJA	21
11.	PRIMER IZDVAJANJA V NLB, PAY PER USE (PPU)	23
11.1	SKRAJŠAN PRIKAZ PPU	24
11.2	OPIS AKTIVNOSTI PRI PPU	26
11.2.1	NAČRTOVANJE IZDVAJANJA	26
11.2.2	IZBOR IZVAJALCA IZDVOJENIH STORITEV	27
11.2.3	PRIPRAVA IN PODPIS POGODBE	28
11.2.4	IZVAJANJE PILOTSKEGA PROJEKTA	28
11.2.5	PRENOS VIROV IN BCP	29
11.2.6	POROČANJE	29
	SKLEP	34
	LITERATURA IN VIRI:	35
	PRILOGE	I

UVOD

Izdvajanje oz. outsourcing je za mnoga podjetja že dobro poznan mehanizem racionalizacije poslovanja. Pri vsakem mehanizmu ali teoriji se vedno pojavijo na eni strani navdušeni zagovorniki in na drugi skeptiki. V teoriji izdvajanja je namreč mogoče zaslediti različne izjave, kot so na primer, da dve tretjini dogovorov o izdvajanju s področja informacijske tehnologije propade (McCue, 2007). Ali pa da stroški izdvojenega opravljanja storitev za stranke (»customer service operations«) lahko za tretjino višji, kot če bi podjetje to izvajalo znotraj podjetja (Gartner, 2005). Ob vseh teh črnogledih opozorilih pa mnoga podjetja v praksi dokazujejo nasprotno. Zgodbo o uspehu z izdvajanjem namreč pišejo mnoga velika podjetja kot so: American Express, ki je sklenil za 4 mrd USD vredne dogovore o izdvajanju z IBM, Bank America je vstopila v dogovor o izdvajanju z EDS, v vrednosti 4,5 mrd USD, Merrill Lynch je ohranil dogovor s Thomson Financial za razvoj in upravljanje »wealth management technology« platform v vrednosti milijarde USD, Proctor&Gamble je izdvojil svoje IT operacije Hawlet-Packardu v dogovoru vrednem 3 mrd USD in še mnogo drugih (Delaney, 2004, str. 106).

Izdvajanje si je sčasoma med skeptiki pridobilo tudi zagovornike. Ti namreč priznavajo, da izdvajanje sicer res lahko prinaša pozitivne rezultate, vendar pri tem opozarjajo, da je to mogoče le z izvedbo po skrbno preišljenem postopku. Izdvajanje dejansko lahko vodi k povečanju poslovne uspešnosti, kar dokazujejo mnoga uspešna podjetja, ki uporabljajo izdvajanje. Strokovnjaki namreč iz leta v leto napovedujejo večji porast dogovorov o izdvajanju. Nastaja torej prava revolucija izdvajanja, ki širi idejo prenosa vseh korporacijskih nebitvenih dejavnosti na zunanjega izvajalca z namenom, da se lahko korporacija osredotoči na svoje osnovne dejavnosti. Ti trendi vodijo h korporacijski kulturi, kjer se izdvoji vse, kar se da (Delaney, 2004, str. 106).

Moj namen pri pisanju naloge je bil dokazati, da je izdvajanje lahko eno izmed orodij, s katerim lahko tudi banke naredijo svoje poslovanje bolj učinkovito. Pozitivni učinki izdvajanja so lahko doseženi le z dobro izvedenim postopkom izdvajanja. Moj cilj je bil na konkretnem primeru pokazati, kako naj bi tekel postopek izdvajanja in predstaviti učinke take izvedbe. Zgoraj opisane vidike sem zajela v diplomski nalogi, ki sem jo razdelila na tri dele. V prvem delu sem na kratko opisala, kaj je izdvajanje in predstavila njegove prednosti in slabosti. Osredotočila sem se predvsem na izdvajanje na bančnem trgu, do katerega lahko prihaja zaradi lastnosti bančnih produktov, to je možnosti razgradnje na posamezne komponente produkta. Izdvajanje na bančnem trgu je tudi gonilo k razvoju specifičnih bančnih struktur, ki v daljnji prihodnosti lahko pripelje do dveh skrajnih oblik bančnih organizacij, polno integriranih in virtualnih bank. V svoji diplomski nalogi se strinjam z zagovorniki izdvajanja in ker je uspeh izdvajanja posledica dobro preišljenega postopka, sem v drugem delu diplomske naloge podrobno opisala izvajanje postopka izdvajanja na primeru Nove Ljubljanske banke (NLB). Tudi v NLB se zavedajo, da je uspeh izdvajanja odvisen tudi od načina izvedbe postopka, zato so v ta namen pripravili interno navodilo, ki določa zaporedje faz in opis vseh aktivnosti, ki morajo biti izvedene v posamezni fazi postopka. V tretjem delu sem pokazala, da izdvajanje resnično lahko igra vlogo v racionalizaciji poslovanja, kar dokazuje opis primera uspešne izdvojitve iz NLB.

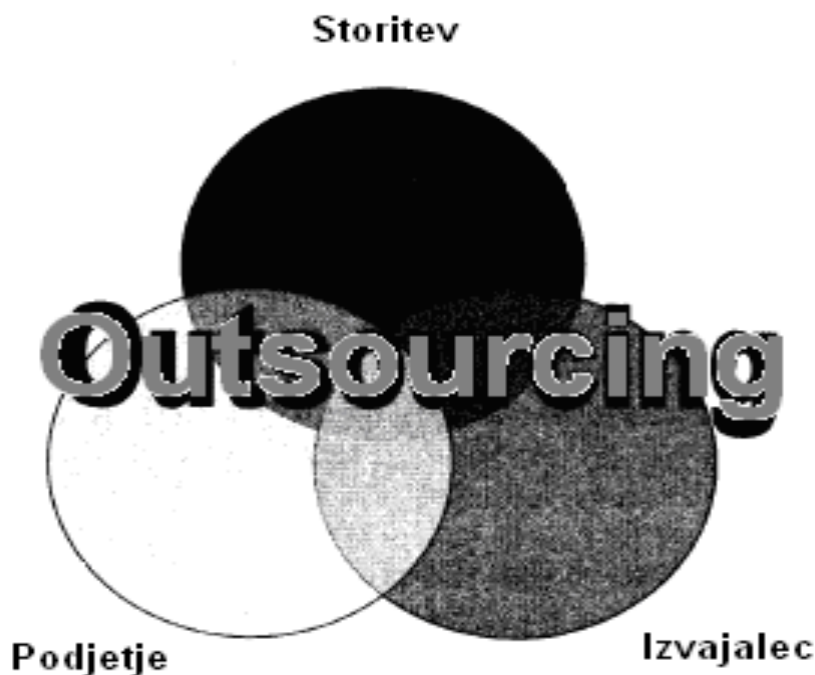
1. IZDVAJANJE - OUTSOURCING

Angleški izraz outsourcing je sestavljen iz dveh besed »sourcing« (izvajanje) in »out« (zunaj). Sourcing je dejanje prenosa dela od ene entitete k drugi. Izdvajanje (outsourcing) pa je prenos dela k zunanji stranki, izvajalcu (Power, Desouza, Bonifazi, 2006, str. 3). Izdvajanje je le en od slovenskih prevodov besede outsourcing. V slovenščini nimamo poenotenega izraza za outsourcing, v praksi se namreč uporablja več različnih opisnih izrazov kot so na primer izločanje dejavnosti, zunanje izvajanje in oddaja del v zunanje izvajanje. V svoji diplomski nalogi bom uporabljala izraz izdvajanje.

Organizacije se stalno srečujejo z odločitvami ali naj razširijo vire, da bi izdelovali sredstva sami ali naj proizvajajo sami ali naj polproizvode oz. proizvode kupijo na trgu. Če se organizacija odloči, da bo polproizvode kupila na trgu in ne izdelovala sama, se vplete v izdvajanje. Pobuda za izdvajanje običajno zahteva izločitev produkcijskih faktorjev oz. virov, ki jih uporablja podjetje za delovanje in prenos pravic odločanja, ali izločitev odgovornosti za sprejemanje odločitev iz podjetja na izvajalca zunaj podjetja (Power, Desouza, Bonifazi, 2006; str. 3). Izdvajanje je torej dejanje prenosa nekaterih ponavljajočih se dejavnosti in pravic za odločanje. V praksi se je izkazalo, da ne gre le za prenos dejavnosti iz podjetja, ampak pogosto tudi za prenos produkcijskih faktorjev in pravic do odločanja. Produkcijski faktorji so v tem kontekstu mišljeni kot viri, ki omogočajo izvajanje dejavnosti in vključujejo ljudi, pripomočke, opremo, tehnologijo in ostala sredstva. Pravice odločanja so odgovornost za odločanje o določenih elementih dejavnosti, ki so preneseni (Greaver II; 1999; str. 3).

Izdvajanje je sestavljeno iz treh močno povezanih in med seboj odvisnih komponent.

Slika 1: Komponente izdvajanja



Vir: Power, Desouza, Bonifazi, 2006, str. 3.

Organizacija, ki se odloči za izdvajanje, je na sliki (glej Sliko 1) označena kot podjetje. Zunanji izvajalec, podjetje, ki dejavnost izvaja, je na sliki označen kot izvajalec; področje delovanja oz. predmet prenosa je storitev. Za uspešno izvedbo izdvajanja morajo biti vse tri komponente harmonizirane/usklajene (Power, Desouza, Bonifazi, 2006, str. 3). Podjetje pri izdvajanju izloči storitev in jo prepusti v izvajanje zunanjemu izvajalcu. Najpogosteje se to zgodi v dveh skrajnih primerih; podjetje znotraj organizacije razvije določene poslovne funkcije do take mere, da so te sposobne preživeti v zunanjem okolju tudi kot samostojni pravni subjekti; ali kadar funkcija znotraj podjetja ni dovolj razvita za lastno življenje, zato podjetje najame storitev pri zunanjem dobavitelju in obstoječo funkcijo znotraj podjetja preprosto odpravi (Stupica, 1999, str. 42).

2. RAZLIKE MED »NAVADNIM« NAJEMOM STORITEV IN IZDVAJANJEM

Izdvajanje je pogosto pojmovano kot »navaden« najem, v smislu nakupa enote storitve. Vendar je izdvajanje veliko bolj kompleksno dejanje. Lahko bi se reklo, da je najem le zaključek izdvajanja.

Izdvajanje je prenos dejavnosti oz. storitve. Posledica tega prenosa je prenehanje izvajanja teh aktivnosti znotraj podjetja. Tu sta pomembni predvsem dve dejstvi. Prvo opisuje in poudarja tok aktivnosti iz notranjosti podjetja navzven. Izdvajanje je sicer pogosto obravnavano kot neka točka v času, zgolj trenutek, ko se dejavnost iz podjetja izloči. Vendar pa je izdvajanje širši pojem, zajema namreč nek daljši časovni interval, vsoto vseh časov prenosa aktivnosti, ki so se zgodile ob izdvajanju. Ob tem se izdvajanje z zaključkom izločanja dejavnosti dejansko še ne konča. Ko je dejavnost že izločena, jo je vsekakor potrebno stalno spremljati oz. nadzirati. In drugo dejstvo, če aktivnost nikoli ni bila izvajana znotraj podjetja, tudi nikoli ne more biti izločena v zunanje izvajanje. V takih primerih se zato nikoli ne bi smel uporabljati termin izdvajanje, ampak enostavno nakup ali sourcing (Dragonetti, Dalsace, Cool, 2003, str. 2).

Tehnično pa se izdvajanje in najem storitev med seboj razlikujeta (Bendor-Samuel, 2007.):

- Za »navaden« najem storitev gre, ko podjetje - kupec kupi blago ali storitev (nabava) od drugega podjetja - dobavitelja. V tem primeru ima kupec v lasti in nadzoru proces. Kupec dobavitelju lahko natančno pove, kaj želi kupiti: število proizvodov, natančno specifikacijo proizvodov (material, teža, dimenzije, oblike). Pove lahko tudi, kako mora dobavitelj izvajati te storitve: določi proizvodne metode, čas, število ljudi na projektu. Dobavitelj pri tem ne sme odstopati od navodil kupca. Kupec lahko dobavitelja zamenja kadarkoli in enostavno, tako da le prekine pogodbeni dogovor, skladno z določbami pogodbe. V takem primeru gre pogosto za nabavo standardiziranega oz. na trgu univerzalnega blaga ali storitve.
- Pri izdvajanju kupec prenese na dobavitelja lastništvo in nadzor nad procesom. Kupec dobavitelju pove, kakšne rezultate mora doseči (število proizvodov, kakovostni nivo, višino stroškov, ki mora biti nižja in hitrost izdelave, ki je krajša kot če bi kupec to izvajal sam). Dobavitelj se v tem primeru lahko sam odloči, kako bo te rezultate (kvaliteto, nižje stroške, hitrost, tipe materiala ali strojev) dosegel. Pri izdvajanju ima dobavitelj ekonomije obsega in specializirana strokovna znanja o določenem procesu (kot na primer upravljanje s človeškimi viri in logistiko). Če bi kupec določil, kako naj dobavitelj opravi delo (kot se to dogaja pri najemanju), bi izničil prednosti izdvajanja, ki sta vrednost strokovnih znanj in vrednost ekonomij obsega. Poleg tega bi s tem kupec zmanjšal odgovornost dobavitelja, kar je pomemben element v uspešnem dogovoru o izdvajanju.

V Prilogi 1 je povzetih še nekaj razlik med izdvajanjem in najemanjem storitev. Tabela je bila pripravljena v NLB, na podlagi prebrane literature in povzemanja razlik za potrebe razločevanja in razumevanja razlik med pojmom, ki jih med seboj pogosto zamenjujejo.

3. RAZLOGI ZA IZDVAJANJE

Izdvajanje dobiva negativni predznak, ker je pred leti veliko podjetij sprejelo svoje odločitve o izdvajanju le v želji po nižanju stroškov. Vse bolj pa se pojavlja dejstvo, da izdvajanje dejansko lahko privede do znižanja stroškov, če le je izvedeno primerno, pravilno in če ga vodijo pravi razlogi ter spremlja premišljen postopek izvedbe (Johnson, 1997, str. 1).

3.1 TEMELJNI POGLEDI NA IZDVAJANJE

Ločimo lahko tri temeljne vidike, ki so najpogostejša vodila pri odločanju o izdvajanju (Nicola, Dalsace, Cool, 2003, str. 3-6):

- vidik učinkovitosti (nižanje stroškov),
- vidik osredotočanja - osredotočanje na osnovne dejavnosti (»core business«),
- vidik učenja - učenje od dobaviteljev.

Vidik učinkovitosti uporabljajo podjetja, ki izdvajanje obravnavajo le kot vertikalno integracijo in možnost nižanja stroškov. V tem pogledu se podjetje za izdvajanje odloča na podlagi analize stroškov in učinkov (»cost-benefit analize«). Večina teh analiz upošteva le transakcijske stroške in tako je tudi izdvajanje obravnavano kot transakcija. Kar pomeni, da upoštevajo le stroške, ki nastanejo ob fizični izločitvi dejavnosti, ne upoštevajo pa spremljevalnih in potencialnih oz. kasneje nastalih stroškov (Dragonetti, Dalsace, Cool, 2003, str. 4).

Za drugo skupino podjetij, ki zavzema **vidik osredotočanja** velja, da izdvajanje ni izveden izključno zaradi stroškov, lahko namreč služi tudi kot sredstvo za osredotočanje na njihovo osnovno dejavnost. V okviru tega vidika podjetje pridobiva konkurenčne prednosti na podlagi znanj in virov. Izdvajanje nebitvenih dejavnosti tako omogoči, da podjetje prihrani vire (čas, denar, managersko pozornost), ki jih lahko uporabi za izvajanje bistvenih dejavnosti. Veliko podjetij, ki so se v poznih 80-ih letih ponovno osredotočila na osnovne dejavnosti, je tudi dejansko doseglo višji poslovni uspeh (Dragonetti, Dalsace, Cool, 2003, str. 5).

Vidik znanja/učenja zavzemajo predvsem podjetja razvijajočih se trgov, kjer mora podjetje stalno izpopolnjevati svoja znanja, da se ohrani na trgu. V okviru tega pogleda lahko dobavitelj igra ključno vlogo pri prenavljanju konkurenčnih prednosti podjetja. Dobavitelj namreč lahko poseduje produkcijske faktorje, ki so »komplementarni« tistim, ki jih ima podjetje. Tako lahko podjetje ustvarja pozitivne eksternalije (na primer znanje). Dobavitelj namreč predvsem pričakuje, da bo pridobil nekaj znanja od podjetja, hkrati pa tudi podjetje pričakuje, da bo lahko pridobilo presežke znanja iz dobaviteljeve baze (Dragonetti, Dalsace, Cool, 2003, str. 6).

3.2 NAJPOGOSTEJŠI RAZLOG ZA IZDVAJANJE - STROŠKI

Odločanje za izdvajanje le na podlagi stroškov je lahko zelo tvegano. Pri odločanju o izdvajanju mora podjetje analizirati tako stroške, ki jih ima z opravljanjem posamezne dejavnosti znotraj

podjetja, kot tudi stroške, ki bi jih imelo, če bi te storitve opravljali zunanji izvajalci. Ker pa je stroške v primeru uporabe zunanjega izvajanja lažje oceniti, ker nam jih preko izstavljenih računov prikaže zunanji izvajalec, jih podjetja pogosto vključujejo v svoje analize. Pri tem pa »pozabijo« na težje ugotovljive transakcijske stroške oz. stroške, ki nastanejo ob prenosu dejavnosti iz podjetja.

Rezultati takšnih analiz so zato pogosto izkrivljeni in ne prikazujejo dejanskega stanja. Če na primer podjetje namerava proizvajati proizvod ali storitev dolgoročno znotraj podjetja, mora to odločitev podpreti s stalnim razvojem in raziskavami na tem področju, z izobraževanjem zaposlenih in z vlaganjem v infrastrukturo, vsaj na takšni ravni kot bi to počeli najboljši zunanji izvajalci. V nasprotnem primeru bo podjetje sčasoma izgubilo svojo konkurenčno prednost. Podjetja pogosto spregledajo te stroške »podpornih« dejavnosti in tudi morebitne izgube zaradi zapoznelih inovacij in neodzivnosti »notranjih« dobaviteljev, ki imajo zagotovljen trg. Poleg že naštetih nastajajo tudi pogosto spregledani režijski stroški in stroški upravljanja notranjega izvajanja dejavnosti (Šink, 1999).

Dejavniki, ki opredeljujejo naraščanje transakcijskih stroškov pri izdvanju in govorijo v prid odločitvi, naj podjetje izdeluje samo (»make strategy«), so (Ogorelc, Kovačič, 2002, str 1-2):

- specifičnost v razvijanju proizvodov in proizvodnega procesa oz. vprašanje ali so potrebne investicije v proizvodno strukturo in izobraževanje osebja;
- kompleksnost proizvoda oz. proizvodnje in s tem težji nadzor nad logističnim izdvanjem, nezavedno oportunistično obnašanje zunanjega dobavitelja;
- tveganja pri poslovanju z zunanjim dobaviteljem (pomanjkanje zaupanja) in s tem problem njegove stabilnosti: pomanjkanje informacij o partnerju;
- visoki stroški nadzora zunanjega dobavitelja.

Navedeni dejavniki povečujejo transakcijske stroške tudi zunanjemu podjetju, zato prenos na zunanjega izvajalca lahko pomeni veliko tveganje. Nasprotni argumenti so tisti, ki vodijo k odločitvi kupi na trgu (»buy strategy«) in s tem k izdvanju. Podjetje se z izdvanjem lahko usmeri na razvijanje ključnih sposobnosti oz. osnovnih dejavnosti. Pri tem je najpomembnejša inovativnost v razvijanju proizvodov in poslovnih procesov. Podjetja morajo pri zunanjih izvajalcih doseči znižanje skupnih stroškov pod raven višine stroškov, ki bi jih imela, če bi proizvod ali storitev v celoti proizvajala sama (Ogorelc, Kovačič, 2002, str 1-2).

3.3 OSTALI RAZLOGI ZA IZDVAJANJE

Med najpogostejše razloge za izdvanje spadajo (Maynard, 2004):

- izboljšanje storitev: naloge pogosto izvajajo bolj izobraženi ali bolj izurjeni ljudje, kar navadno poveča kvaliteto same izvedbe;
- ohranjanje strokovnih znanj: podjetje, ki izvaja zunanje storitve je specializirano in je zato strokovnjak v tej posebni dejavnosti ter bi tako moralo biti sposobno to narediti bolje, kot če to izvaja podjetje samo;
- izboljšava procesa: zunanji izvajalci so zelo izkušeni v določenem delu procesa, zato lahko pomagajo stranki, da izboljša ta proces;
- izboljšava osredotočenosti na osnovne aktivnosti: izdvanje osvobodi management, da mu ni potrebno skrbeti za notranje delovanje nebistvenih dejavnosti; podjetje se tako lahko osredotoča na svoje osnovne konkurenčne prednosti, zunanji izvajalci pa se osredotočijo na svoje.

Management se sicer odloča za izdvajanje tudi iz drugih različnih razlogov kot na primer: pridobitev operativnih ali finančnih učinkovitosti, prerazporeditev omejenih notranjih virov na osnovne dejavnosti, povečanje razpoložljivosti storitev, pospešitev dobave produktov ali storitev preko novih dobavnih kanalov, povečanje sposobnosti za pridobivanje in podporo trenutnih tehnologij in drugo (FFIEC, Outsourcing technologies services, 2007).

4. RAZLOGI PROTI IZDVAJANJU

Med glavnimi razlogi, ki govorijo proti odločitvam za izvedbo izdvajanja, so pomembna nekatera področja v podjetju, ki zahtevajo še posebno pozornost:

1. Vpliv na zaposlene

Izdvajanje lahko vpliva na prenos zaposlenih k dobavitelju ali na prenehanje zaposlovanja zaposlenih na funkcijah, ki so prenesene k dobavitelju. To je lahko v neskladju s pogodbo o izdvaianju, z dogovori ali organizacijsko filozofijo in kulturo. Zaposleni, na katere izdvajanje sicer nima vpliva, lahko postanejo zaskrbljeni za svoje službe pri naslednjem primeru izdvajanja v podjetju. Ta občutek negotovosti lahko poslabša klimo na delovnem mestu. Nezadovoljni zaposleni so le en vidik nevarnosti slabega izdvajanja. Še pomembnejša nevarnost za podjetje je izguba znanja. Pri prenosu zaposlenih lahko namreč podjetje izgubi dostop do znanja, ki ga je imel premeščeni zaposleni. Zaposleni ima lahko poleg znanja, povezanega z izdvojeno dejavnostjo, tudi znanja z drugih, za podjetje pomembnih področij (Delaney, 2004, str. 106).

2. Skriti stroški

Pri odločanju o izdvaianju se običajno naredi analiza stroškov in koristi, vendar pogosto šele ob izvedbi izdvajanja nastanejo stroški, ki jih v analizi ni bilo mogoče predvideti ali pa se je nanje pozabilo. Na primer dobaviteljeva provizija bo vedno vsebovala tudi profitno maržo. Da naročnik prihrani denar in da dobavitelj dobi svojo pričakovano maržo, morajo biti stroški dobavitelja nižji, kot naročnikovi notranji stroški, za več kot dobaviteljeva pričakovana profitna marža. Vendar bo podjetje (naročnik) še vedno potrebovalo tim svojih zaposlenih, da bo upravljalo izdvojeno dejavnost, kar za podjetje predstavlja strošek, ki mora biti predviden v analizi.

Še en izmed stroškov, ki je zlahka spregledan, je potencialna obdavčitev. Izdvajanje namreč zamenja nekatere notranje stroške podjetja z zunanjimi plačili za storitve, ki so potencialno lahko obdavčljive. Če na primer provizije, ki jih podjetje plačuje, po zakonodaji trenutno niso obdavčljive, še vedno obstaja tveganje, da postanejo predmet obdavčevanja v času trajanja pogodbenega dogovora. Med skritimi stroški naj omenim še na primer stroške različnih dovoljenj ali licenc. Ob začetku izdvajanja je namreč včasih potrebno pridobiti dovoljenja s strani tretje osebe, kar tudi predstavlja nek strošek, ki ga je, kot tudi ostale stroške, pri odločitvi o izdvaianju treba upoštevati (Delaney, 2004, str.106).

3. Konkurenca

Velika nevarnost pri izdvaianju je, da lahko podjetje nezavedno predstavi svoje stranke potencialnim tekmovalcem (konkurentom), s tem ko mu prepusti bazo podatkov o svojih kupcih ali če zunanji izvajalec opravlja določeno storitev, ki omogoča neposredni stik s strankami.

4. Nadzor dobavitelja

Pri uporabi zunanjega izvajalca se pojavi vprašanje o nivoju opravljanja storitev (»performance standards«), o spremljanju zunanjega izvajalca (»monitoring«) in včasih tudi o subjektivnem tveganju (moralni hazard) v smislu, da zunanji izvajalec ne bo izvajal storitev na način kot je

dogovorjeno in da bo pridobljene podatke podjetja uporabil za druge namene kot je dogovorjeno. Za podjetje nekoliko nevarna situacija je tudi, kadar ima zunanji dobavitelj nižje tveganje pri poslovanju kot podjetje samo. Pri tem se pojavlja glavno vprašanje, ali so funkcije res učinkovito izvajane in ali se lahko izvajajo bolj učinkovito znotraj podjetja. Očitno je, da morajo biti stroški upravljanja in nadziranja zunanjih izvajalcev del celotne presoje. V določenih primerih so stroški nadzora zunanjih izvajalcev, vključno s subjektivnim tveganjem, lahko celo previsoki (Valentine, Ford, 1999, str. 51).

Najpogostejši razlogi proti izdvajanju, ki se pojavljajo v praksi so (Šink, 1999):

- možnost izgube ključnih zmožnosti (t. j. bistvena znanja in veščine, ki jih ima podjetje): pri izbrani ključni zmožnosti mora podjetje poskrbeti, da na tem področju ohrani absolutno premoč; ključno zmožnost je treba zavarovati in tako preprečiti tekmečem, da bi se naučili posameznih elementov ključnih zmožnosti, jih prevzeli ali ponavljali;
- zmanjšana možnost multifunkcijskega sodelovanja;
- izguba nadzora nad zunanjim dobaviteljem;
- skrivanje informacij s strani zunanjega izvajalca;
- odnosi med zunanjim dobaviteljem in podjetjem.

5. UPRAVLJANJE S TVEGANJI

Tveganje je verjetnost, da nastopi za podjetje neželen dogodek, ki lahko vpliva na poslovanje podjetja oz. verjetnost, da bo dejanski donos drugačen od pričakovanega (Berk, Lončarski, Zajc, 2004, str. 55). Upravljanje s tveganji pa je proces identifikacije, merjenja, spremljanja in upravljanja tveganj. Tveganja namreč vedno obstajajo, ne glede na to ali podjetje ohrani informacije in tehnologijo oz. tehnološke storitve znotraj podjetja ali jih izdvoji ali se kako drugače zavaruje. Ne glede na to, katero možnost podjetje izbere, je management odgovoren za upravljanje s tveganji pri vseh dogovorih o izdvajanju. Podjetja bi morala za nemoteno poslovanje razvijati in vzdrževati učinkovit sistem upravljanja s tveganji in skrbeti za redno ocenjevanje in pregledovanje vseh izdvojenih aktivnosti (FFIEC, Outsourcing Technology Services, 2007).

6. IZDVAJANJE LAHKO VODI K USPEHU

S strateškega vidika lahko izdvajanje podjetju omogoči večjo fleksibilnost, posebno pri nakupu hitro rastoče nove tehnologije, modnih proizvodov in številnih sestavnih delov zapletenih sistemov. Poleg tega se z izdvajanjem skrajša čas, ki je potreben za oblikovanje novega proizvoda, saj posamezni zunanji dobavitelji delujejo sočasno na različnih delih v sistemu. Posamezni zunanji izvajalec lahko zagotovi več znanja, lahko zagotovi višjo kakovost in ima hkrati več izkušenj na posameznem področju, kot jih ima posameznik, ki bi sam izvedel vse korake v proizvodnji nekega proizvoda ali storitve (Stupica, 1999, str. 42).

Izmed vseh razlogov, ki govorijo v prid izdvajanju, je potrebno izluščiti, kaj je bistvo uspeha pri izdvajanju. Managerji, ki so sodelovali v procesih izdvajanja poudarjajo, da je za uspešnost procesa predvsem treba razumeti podjetje in vse aktivnosti v podjetju podrediti viziji oz. strateškemu načrtu, ki opredeljuje izdvajanje. Ključno vlogo pri uspešnem izdvajanju igrajo tudi izbira pravega dobavitelja storitve, kakovost pogodbenega razmerja, ki temelji na kooperativnem odnosu med partnerjema, ki je dosežena skozi odprto in jasno komunikacijo med vsemi vpletenimi, ter pozorno upravljanje pogodbenega razmerja na dolgoročni ravni. Za uspešnost

izdvajanja sta odločilni tudi vpletenost in podpora najvišjega managementa (Stupica, 1999, str. 42).

6.1 DESET NAJPOGOSTEJŠIH PASTI PRI IZDVAJANJU

Izdvajanje je bilo dolgo obravnavano kot idealni način zniževanja stroškov, osredotočanja na osnovne dejavnosti, izboljšanja storitev, povečanja sposobnosti in skrajšanja časa vstopa na trg (»time to market«). Kljub temu, da se te lastnosti res pojavijo ob dobro načrtovanem, previdno izpeljanem in primerno upravljanem izdvajanju, veliko podjetij ne uspe doseči teh prednosti, zaradi nepredanosti udeleženih in slabe discipline, ki sta nujno potrebni za doseg omenjenih prednosti (Power, Bonifazi, Desouza, 2006, str. 20).

Organizacije spregledajo oz. ne predvidijo posledic, ki jih bo imelo izdvajanje na ljudi, procese, metode in opremo. Tak naiven pristop k izdvajanju je pogosto razlog, da so posledice izdvajanja katastrofalne, ne pa prijetna izkušnja, polna uspehov. Pogosto organizacije neuspešno izdvojene dejavnosti rešujejo s predajo storitve v izvajanje drugemu ponudniku in pri tem ponovijo isto napako. Včasih pa se odločijo za »back sourcing«, kar pripelje storitev nazaj v organizacijo in jo začne ponovno opravljati organizacija sama. Posledice takih ravnanj so visoki stroški. V nadaljevanju navajam v praksi narejenih deset najpogostejših napak, ki so vodile k neuspehu pri izdvajanju (Power, Bonifazi, Desouza, 2006, str. 20):

1. pomanjkanje predanosti managementa,
2. minimalno oz. premajhno poznavanje metodologij izdvajanja,
3. neizdelan ali pomanjkljivo sestavljen komunikacijski plan pri izdvajanju,
4. neupoštevanje določenih poslovnih tveganj,
5. nedostopnost zunanjih virov znanja,
6. nesodelovanje najboljših notranjih virov,
7. hiter in nenatančen pregled pobude oz. predloga za izdvajanje,
8. nepoznavanje, nepriznavanje in neupoštevanje kulturnih razlik med sodelujočima organizacijama,
9. minimiziranje sredstev, ki bodo pomagala zunanjemu izvajalcu pri izdajanju storitev,
10. slabo načrtovanje upravljanja razmerij (»relationship management plan«).

7. IZDVAJANJE V BANKAH

7.1 SPREMEMBE NA BANČNEM TRGU

Finančni sistem je enden izmed najpomembnejših elementov tržnega gospodarstva, hkrati pa drži, da se je v zadnjem desetletju bistveno spremenil. Banke, ki so pomemben del finančnega sistema, so se preusmerile iz tradicionalne vloge prejemanja depozitov in dajanja posojil v posle, ki jim prinašajo neobrestne prihodke. Danes tako banke poleg finančnega posredništva opravljajo še vrsto drugih funkcij (Bajde et al., 2006, str. 111). Spremembe na finančnem trgu so tako prisilile banke, da ponovno pregledajo svoje strategije. Pri tem sta pomembna predvsem dva trenda: razvoj metode tržne vrednosti delnic (»shareholder value« culture) in povečanje oz. razširitev kapitalskega trga (Mohan, Nitsure, Joseph, 2005, str. 93-94).

Prvi trend - večji poudarek na tržni vrednosti delnic - pomeni, da so tako korporacije kot tudi banke začele ponovno ocenjevati nabor svojih poslovnih dejavnosti (»businessmix«) s kazalci donosnosti in ne več z obsegom poslovanja. Prej so se banke osredotočale le na osnovne dejavnosti in donosnost, pri tem pa so spregledale, da nekatera področja poslovanja niso dosegala ciljne stopnje donosnosti (»rate of return«), med drugim tudi zato, ker je bilo izdvajanje uporabljano le za nižanje stroškov in ne za dolgoročno izboljšanje poslovanja. Tržni razvoj je vplival na banke različno. Stranke (komitenti) so postale bolj občutljive na cene, zato so banke doživele močne pritiske na profitne marže v tradicionalnih bančnih storitvah. Posledično so se morale odzvati na spreminjajoče se potrebe po bančnih storitvah. Poleg tega so banke tudi same postale predmet pritiska delničarjev. Ta tržni razvoj je bil dodatno okrepljen z različnimi ukrepi za neovirano poslovanje na področju finančnih trgov (»to open trade in financial services«) kot na primer nastanek enega samega trga v Evropski uniji (Mohan, Nitsure, Joseph, 2005, str. 93-94).

Razmere na finančnem trgu, nov način vrednotenja in prestrukturiranje poslovnih dejavnosti, ki se je odvijal v večini bank skupine G-10 bank¹, sta povzročila več bančnih združenj (spojitev). Trend združevanja se bo verjetno nadaljeval tudi v nekaterih državah, kjer so banke še v državni lasti, ko se bodo sčasoma privatizirale. Tudi te banke bodo zaradi večanja pritiskov s strani konkurentov in delničarjev v prihodnosti doživele podoben proces. Aktivnosti združevanja bank so bile sprva omejene le na združevanja znotraj držav. Zaradi združevanja trgov (nastanek EU), se bo potencial sinergij združevanja preko državnih meja lahko šele dobro začel izkoriščati. Ob tej večji usmeritvi bank na donosnost so se banke začele bolj zavedati redkosti kapitala, ki vodi v razvoj različnih orodij za optimizacijo uporabe in alokacije »dragega« kapitala. Tako je koncept tveganju prilagojene donosnosti (»risk-adjusted« returns) postal glavni pri sprejemanju različnih notranjih odločitev bank (Mohan, Nitsure, Joseph, 2005, str. 93-94).

Z velikim poudarkom na vidik tveganja pri poslovanju so se razvila vse bolj sofisticirana orodja za merjenje in upravljanje s tveganji. Bančna dejavnost je na splošno postala bolj občutljiva na tveganja, zato so se banke začele vse redkeje odločati za posle (dejavnosti poslovanja), ki ne generirajo dovolj velike donosnosti za pokrivanje pripadajočega tveganja. Z manjšanjem števila tveganih poslov banke tudi ne poplačajo kapitala, potrebnega za kritje poslovanja. Manj tvegani posli so tudi manj donosni posli. V iskanju donosnih in relativno nizko tveganih poslov, so banke začele preusmerjati svoje dejavnosti iz tradicionalnega bančnega posojanja v bančništvo, usmerjeno k pridobivanju prihodkov iz provizij (»fee income business«) (Mohan, Nitsure, Joseph, 2005, str. 93-94).

Drugi veliki trend spreminjanja bančnega trga je bil poglobitev kapitalskega trga z nastankom vedno novih oblik izvedenih finančnih instrumentov. Cenovno tveganje na trgih kapitala namreč sili bolj tvegane izposojevalce, da plačajo večjo maržo (»spread«). Ker obstaja možnost izbire med izposojanjem na kapitalskem trgu in izposojanjem od bank, morajo banke za posojila zaračunavati različne, tveganju primerne provizije. Tako so krediti za bolj tvegane posojilojemalce dražji. Razlikovanje marž je nujno, sicer se bodo dobri krediti v bankah zmanjšali. Krediti bodo namreč za netvegane posojilojemalce predragi in jih bodo poiskali pri konkurenci. Bankam bodo tako ostali le še slabi krediti. Po tej strani so kapitalski trgi bankam grožnja oz. konkurenca. Po drugi strani pa jim tudi pomagajo. Pomagajo jim tako, da banke prisilijo v širjenje ponudbe finančnih proizvodov in jim omogočijo, da porinejo strategijo tržne vrednosti delnice naprej k višjim ciljem. Novi proizvodi, ki jih ponujajo banke, so med drugim izvedeni finančni instrumenti (Mohan, Nitsure, Joseph, 2005, str. 93-94).

¹ Skupina G-10 bank je skupina enajstih centralnih bank iz Velike Britanije, Kanade, Francije, Italije, Japonske, ZDA, Belgije, Nizozemske, Švedske in Švice. Članice se redno sestajajo na v Švici ustanovljeni Banki za mednarodne poravnave (Bank for International Settlements), ki je znana tudi kot centralna banka centralnih bank.

Zlasti v celinski Evropi so banke še vedno najpomembnejši vir financiranja gospodarstva, za razliko od ZDA, kjer financiranje poteka predvsem preko kapitalskih trgov. Trendi v bančništvu pa kažejo, da banke postajajo neke vrste konglomerati ali supermarketi finančnih produktov. Vzrok za to je po Bootovem mnenju strateška negotovost bank. Banke namreč ne vedo, kakšne kompetence bodo na trgu iskane v prihodnosti. Banke, tradicionalne banke, zato poskušajo razvijati vse same. Ta strateška negotovost bank izhaja iz sprememb v bančnem okolju, za katero so značilne deregulacija in liberalizacija, tehnološki razvoj in povečanje konkurence (Bajde et al., str. 111) ter dekonstrukcija oz. razgradnja bančnih produktov.

Tradicionalno bančno podjetje na trgu ponuja tako imenovane integrirane storitve. To pomeni, da banka sama priskrbi storitve in vse komponente posamezne storitve. Pri izdajanju kreditov tako banka sama običajno opravi celoten proces odobritve in upravljanja kreditov (komuniciranje s komitentom, preverjanje tveganosti komitenta, vodenje baze podatkov kreditorejmalcev in ostalih komitentov, pripravo pogodbe ...).

Z razvojem finančnih trgov in spremembami, ki se dogajajo na bančnem trgu, se je vse bolj začel pojavljati proces razgradnje proizvodov (dekonstrukcija). Dekonstrukcija pomeni, da posamezne komponente produkta oz. storitev identificirata in priskrbita dve ali več organizacij. Dekonstrukcija torej omogoča, da določene komponente produkta ali storitve, na podlagi podpogodbenih dogovorov (ali izdvajanja), banki dobavi drugo podjetje. Podobno dekonstrukcija tudi omogoči, da lahko tudi banka dobavi določene komponente ali subkomponente storitve svojim konkurentom. Tako lahko banka na primer izdvoji informacijsko podporo oz. informacijsko službo, ki jo vodi in upravlja zunanje podjetje. Sama opravlja obdelavo podatkov (kot na primer vodenje kreditnih računov, vodenje baz podatkov komitentov, spremljanje tveganih kupcev). Če je banka dovolj velika, lahko zaradi koristi, ki jih pridobiva preko ekonomij obsega, hkrati proda drugi banki obdelavo podatkov oz. vodi in obdeluje podatke tudi za drugo banko in tako postane zunanji izvajalec drugi banki. Možnosti za dekonstrukcijo obstajajo zato, ker ekonomije obsega v bančnem procesu variirajo. S tem, ko se večja banka pri določenem procesu odloči za zunanje izvajalce, lahko tudi druga majhna banka pri istem zunanjem izvajalcu kupi manjši del teh procesov, hkrati z ekonomijami obsega, ki jih sicer sama ne bi mogla nikoli doseči (Ford, Valentine, 1999, str. 50).

Z dekonstrukcijo produktov se je začelo tudi bančno poslovanje cepiti in razgrajevati. Banka je zelo kompleksno podjetje, ki ima razvite 4 različne vloge (Ford, Valentine, 1999, str. 50):

- management odnosov s strankami in posredništvo med strankami,
- dobavo različnega nabora produktov in storitev,
- dobavo širokega spektra stranskih storitev (storitve, ki niso s strani strank posebej zahtevane, ampak so integralni del tistega, kar je zahtevano, kot na primer analiza tveganja in administracija),
- iskanje alternativnega mehanizma dobave.

Tako se lahko na banko gleda kot na podjetje, ki ima odnos s strankami, ki jim dobavlja rang integriranih produktov in storitev, pri tem pa pogosto velik del podpornih storitev nabavi pri drugih podjetjih. Produkt, ki ga banka dobavi komitentu, je sestavljen iz komponent, med katerimi so nekatere lahko razvite interno, nekatere pa nabavljene s podpogodbeniki in izdvajanjem. Kar torej neki stranki deluje kot integrirani produkt ali storitev je lahko dejansko neka serija razgrajenih (dekonstruiranih) komponent, ki so lahko ali pa tudi ne, dobavljene zunaj banke (Ford, Valentine, 1999, str. 51)

Banka mora definirati komponente in se odločiti, katere bodo dobavljene interno in katere s podpogodbniki. Z vsem tem navzkrižnim dobavljanjem in kupovanjem komponent posameznih produktov se pojavi termin pogodbeno bančništvo (»contract banking«). Banka komitentom ponuja celo vrsto storitev, kjer sama le koordinira inpute s strani širokega spektra različnih podjetij. Bistvo takega poslovanja so pogodbe, ki jih banka sklene s komitentom, kjer se zaveže, da dobavi določen nabor storitev ali produktov. Bančni komitenti imajo tako dejansko nek nabor pogodb z večjim številom notranjih in zunanjih dobaviteljev posameznih komponent tega končnega produkta ali storitve. Komitent se tega dejansko ne zaveda, sicer pa to zanj tudi ni pomembno. Komitent iz takega sodelovanja lahko pridobi le, če banka dobro upravlja te pogodbe in podpogodbe (Ford, Valentine, 1999, str 51.).

7.3 IZDVAJANJE POVZROČA BANČNO PRESTRUKTURIRANJE

Na konkurenčnem trgu so podjetja (vključno z bankami) pod pritiskom za pridobivanje prednosti v stroških. V določenih primerih so banke le znižale stroške, kolikor se je dalo, brez bolj temeljnega prestrukturiranja poslovanja. Če je tehnologija tista, ki ima vpliv na povečanje ekonomij obsega, potem je vprašanje, kako lahko tudi banke dosežajo ekonomije obsega. Za njihovo doseganje je potrebno prestrukturirati poslovanje, ne le minimizirati nivo stroškov (Ford, Valentine, 1999 str 50). Tako lahko banke velike ekonomije obsega v določenem procesu dosežejo in zavarujejo s tem da so velike, z izdvajanjem, z oblikovanjem skupnih vlaganj z ostalimi, z investiranjem v proces dobave (razvoj učinkovitih mrež dobave in odnosov z dobavitelji) in s prenosom presežnih kapacitet k drugim. Paradoksalno ravno tehnologija, ki omogoča ekonomije obsega v banki, kombinirana z možnostjo dekonstrukcije produkta ali storitev in z neodvisnimi komponentami, iz katerih so sestavljeni produkti, omogoča, da lahko poleg velikih bank, ki so sposobne ustvarjati ekonomije obsega, na bančnem trgu obstajajo tudi majhne banke. Ravno zato bo kljub vsem spremembam, ki se dogajajo na bančnem trgu, prišlo do velike strukturne raznolikosti bančnih podjetij. Raznolikost bo mogoča, ker bančne ekonomije obsega izhajajo iz bančnih procesov, ne iz bank kot takih. Banka se na primer lahko odloči, da razvije nek poseben sistem obdelave podatkov in hkrati enako storitev dobavi drugi banki kot zunanji izvajalec - »outsourcing service provider« (Ford, Valentine, 1999, str. 51).

Na trgu se tako lahko pojavita dve skrajni obliki bank, polno integrirane banke in virtualne banke. Polno integrirane banke so tradicionalne banke (univerzalne banke), ki same razvijajo vse komponente svojih produktov. Vse pogosteje pa zaradi nakupa določenih komponent produkta oz. izdvajanja banke dejansko postajajo le upravljavci pogodb v imenu svojih strank. Največja sposobnost, ki bo bankam zagotovila prednost na trgu, je bolj učinkovito in efektivno upravljanje teh pogodb, kot to počne konkurenca. V tem smislu ni banka nič drugačna kot ostala podjetja. Pravo nasprotje polno integriranih bank so virtualne banke, ki vse komponente produkta kupijo s podpogodbami ali izdvajanjem. Banka ima tako odnos s svojimi komitenti in navidezno ponuja nek nabor storitev, ki delujejo kot polno integrirane storitve in produkti. Pri tem pa dejansko banka ničesar ne naredi sama in torej pri poslovanju le upravlja pogodbe z zunanjimi dobavitelji. Taka banka je le pogodbenik drugih podjetij, koordinator mreže pogodb in neke vrste posrednik med komitenti in končnimi dobavitelji, ki dejansko razvijejo končni proizvod in storitev, kot ga zahteva kupec. Ravno to je razlog, da majhna podjetja in banke lahko konkurirajo in obstajajo poleg velikih bank (Ford, Valentine, 1999, str. 51).

V praksi je precej verjetno, da se bo razvilo več različic teh dveh skrajnih oblik bank. Na enem koncu spektra bančnih struktur bodo tradicionalne, polno integrirane banke, ki bodo, zaradi svojih lastnih ekonomij obsega in lastnih procesov, velike. Na drugem koncu tega spektra pa bodo manjše virtualne banke. Dejansko bo sicer večina bank nekje med tema dvema

skrajnostima, s tem da bodo nekaj storitev zagotavljale interno, nekaj pa preko izdvajanja. Stopnja integriranosti ali virtualnosti banke pa bo le vprašanje ravnotežja med notranjimi in zunanjimi pogodbeniki, med notranjim izvajanjem in izdvajanjem. Razvijata se torej dva konfliktna pritiska. Po eni strani razsežnosti h katerim rastejo ekonomije obsega, vodijo k razvoju velikih bank in konsolidaciji bančne industrije (združevanja in prevzemi). Po drugi strani, delujoč proti temu trendu, deluje trend oz. proces dekonstrukcije in razvoj pogodbenega bančništva - virtualnih bank (Ford, Valentine, 1999, str. 52).

Vse pogosteje se pojavljajo nakazovanja in opozarjanja na slabosti in zaton izdvajanja. Vendar na bančnem trgu je ravno izdvajanje tisto, ki bo omogočilo, da bodo tudi majhne banke lahko igrale določeno vlogo na bančnem trgu in v tehnološkem okolju, kjer bančne operacije zahtevajo velike ekonomije obsega. Kljub temu, da obstaja trend h konsolidaciji v bančni industriji, bo tako še vedno prostor za majhne banke, četudi ne bodo imele tradicionalne strukture.

7.4 IZVAJANJE IZDVAJANJA V BANKAH

Bančni trg se, kot je že opisano, nekoliko razlikuje od preostalega gospodarskega okolja. Razlike nastajajo zaradi specifičnosti bančnih produktov, občutljivosti informacij o komitentih, ki jih banke pridobivajo in predvsem ostrih pravnih okvirov in nadzora regulatorjev. Tudi zato se izdvajanje v bankah razlikuje od izdvajanja v ostalih gospodarskih družbah. Pomembno je, da se banke zaradi narave svojega poslovanja in ker jim to preprečuje regulator, ne smejo izpostavljati tolikšnim tveganjem kot ostale organizacije in morajo še bolj paziti na padec ugleda. Banke morajo zato pri izdvajanju še posebno pozornost nameniti tveganjem in se pri tem držati smernic, ki so jih postavili Baselski komite, Komite evropskih bančnih nadzornikov (Committee of European Banking Supervisors - CEBS) in lokalne centralne banke.

Banke morajo skladno s smernicami regulatorja pripraviti politiko, strategijo in predpisati postopek, kako bo potekalo izdvajanje posamezne dejavnosti. Kako poteka izdvajanje v bankah, bom predstavila na primeru izdvajanja, kot ga izvaja največja slovenska banka, Nova ljubljanska banka d.d. (NLB).

8. IZDVAJANJE V NLB

Sama ideja o izdvajanju je v NLB zorela dalj časa. Začela se je z usmeritvijo k zniževanju stroškov, k čemur so pristopili sistematično in postopoma. Sprejeli so interne dokumente za način izvajanja racionalizacije stroškov, nato pa so se lotili organizacijskih sprememb. Rezultat tega dela je bil standardizacija nabave. Ko je bil nabavni sektor v NLB reorganiziran, urejen in standardiziran, je bil velik del podlage za izdvajanje že opravljen. Nabava poteka namreč po formalizirani poti, urejeni s standardi in protokoli o poteku dela.

V NLB so se odločili, da bodo, tako kot ostale postopke, standardizirali tudi postopek oz. tako imenovan proces izdvajanja v obliki navodila za izvajanje procesa izdvajanja (outsourcing) iz NLB d.d.

8.1 CILJI IZDVAJANJA V NLB

NLB se za izdvajanje odloča z namenom zmanjšanja obsega izvajanja nebistvenih in nekaterih bistvenih dejavnosti, izboljšanja osredotočenost banke na osnovne poslovne funkcije banke ter v skladu s strateškimi usmeritvami NLB krepite pozicije na trgu (s prilagajanjem ponudbe produktov strankam, njihovim željam in potrebam ter s povečevanjem zadovoljstva strank) in z namenom pripomoči k izboljševanju finančnega poslovanja (kar bi lahko dosegli s povečevanjem dobičkonosnosti in povečanjem stroškovne učinkovitosti).

Cilji, ki jim NLB pri izdvajanju dejavnosti sledi, so glede na pomembnost in vsebino razdeljeni na strateške in taktične.

Vidnejši strateški cilji so:

- osredotočanje na ključne dejavnosti,
- nadomestitev pomanjkanja razvojnih znanj,
- izboljšanje poslovanja in poslovne uspešnosti,
- sprostitev sredstev za druge namene, ker se stroški poslovanja znižajo,
- povečanje fleksibilnosti in dinamičnosti poslovanja,
- razporeditev tveganj.

Kratkoročnejši tako imenovani taktični cilji, ki jim NLB sledi pri izdvajanju so:

- povečanje razpoložljivosti resursov, kadar ni dovolj notranjih razpoložljivih resursov,
- večja učinkovitost resursov, zaradi učinkovitejše izrabe in krajšega časa izvedbe,
- zmanjšanje in nadzor operativnih tveganj,
- tehnologija vedno na visokem nivoju, ki povečuje kakovost,
- nižanje cen, z boljšo izrabo sredstev,
- odprava težav pri izvajanju in nezadostnem obvladovanju določenih poslovnih funkcij, če je neobvladovanje posledica pomanjkanja ustreznih kadrov, sprememb v okolju, novih strategij in podobno, pri tem pa se nikoli ne izdvoji dejavnost, za katere banka ne zna oz. ne more pripraviti analize stroškov,
- povečanje denarnega toka, ki je posledica sprostitve finančnih sredstev, do katerih pride zaradi nižjih stroškov poslovanja.

8.2 OMEJITVE PRI IZDVAJANJU STORITEV IZ NLB

Navodilo opredeljuje tudi omejitve izdvajanja. Skladno 2., 3. in 4. smernico Guidelines on outsourcing iz banke **nikoli ne sme biti izdvojeno**: odgovornost višjega vodstva za tveganja povezana z izdvajanjem, osnovne upravne naloge, kot na primer oblikovanje strategije tveganj, politike tveganj, končna odgovornost do strank in nadzornikov; odgovornost višjega vodstva (kot na primer: strateško nadzorstvo, upravljanje s tveganji in strateški nadzor); sprejemanje vlog in posojanje, razen če ima izvajalec izdvojene storitve za opravljanje teh storitev pooblastilo, ki je enakovredno pooblastilu banke, ali če ima za to dovoljenje regulatorja. Poleg tega se ne smejo izdvojiti dejavnosti, ki lahko škodijo ali poslabšajo pravilnost poslovanja banke ali opravljanja finančnih storitev. Ne sme se tudi izdvojiti sposobnost višjega vodstva, da upravlja ali spremlja bančno poslovanje ter sposobnost drugih notranjih vodstvenih organov, kot so upravni odbor ali revizijski odbor, da bi izpolnili svoje naloge in nadzor banke.

Zaradi specifičnosti bančnega sektorja in ker banka potrebuje licenco za delovanje, Navodilo obravnava tudi možnost **izdvojitve licenčne dejavnosti**. Kadar banka izdvoji dejavnost, za

opravljanje katere potrebuje licenco nadzornega organa, mora imeti tudi izvajalec potrebne licence za opravljanje teh dejavnosti. Pri tem mora NLB pri izbranem izvajalcu preveriti obstoj licence in določiti način sprotnega preverjanja veljavnosti zahtevane licence, ki mora biti enkrat letno.

9. NAVODILO ZA IZDVAJANJE V NLB

Navodilo za izvajanje postopka izdvajanja je vsebinsko sestavljeno iz dveh delov. Prvi, uvodni del, opredeljuje podlago za nastanek in področja veljave ter nekatere posebnosti navodila. Drugi del navodila opredeljuje izvedbeni mehanizem oz. točno zaporedje aktivnosti pri izdvajanju.

9.1 NASTAJANJE NAVODILA V NLB

Decembra 2006 je Banka Slovenije s sklepom (oznaka 24.20.-1089/06-BZ), kot priporočila za dobro bančno prakso na tem področju sprejela smernice Komiteja evropskih bančnih nadzornikov (CEBS) in Evropskih regulativnih organov za vrednostne papirje (CESR), tako imenovane Smernice o zunanjem izdvajanju (Guidelines on outsourcing, 2006). Ostala formalna podlaga Navodila so smernice Outsourcing in Financial Services, Markets in Financial Instruments Directive in interni dokument NLB - Izhodišča za pripravo podlag za sprejem odločitve o nivoju sprejemanja tveganj pri najemanju storitev (apetit pri outsourcingu).

Za izpolnitev smernic Banke Slovenije je Uprava NLB sprejela sklep za pripravo internih dokumentov, ki urejajo postopek izdvajanja. NLB je nato izdvajanje formalno uredila s:

- strategijo na področju izločanja dejavnosti in najemanja storitev ter navodilom za izvajanje postopkov za izločanje dejavnosti,
- politiko obvladovanja tveganj pri najemu storitev oz. izločanju dejavnosti,
- taktičnimi načrti uveljavljanja kontrol pri prejemanju storitev, ki bi zagotavljale zmanjševanje vpliva identificiranih tveganj na poslovanje banke pri najemanju storitev.

Marca 2007 se je tako NLB na podlagi sklepa uprave lotila priprave politike in navodila za izvajanje procesa izdvajanja. Maja 2007 je bilo Navodilo za izvajanje postopka izdvajanja pripravljeno in poslano v seznanitev odboru za operativna tveganja. Do septembra 2007 je potekalo notranje medsektorsko usklajevanje, do konca oktobra 2007 pa je predviden sprejem dokumentov.

Navodilo za izdvajanje je v NLB nastalo z namenom, da ga bo vodstvo uporabljalo kot podlago pri odločanju za izdvajanje določenih procesov oz. dejavnosti. Navodilo naj bi služilo tudi kot pomoč pri samem postopku izdvajanja in izvajanja nadzora po zaključku tega procesa. Vsebinsko smiselno je namenjeno tudi članicam Skupine NLB. NLB namreč izvaja standardizacijo dokumentov in procesov, ki naj bi jih nato uporabljala tudi Skupina NLB.

Pred začetkom veljave navodila je predvidena tudi njegova implementacija. NLB bo Navodilo uvedla tako, da bo vsaka organizacijska enota (v nadaljevanju OE) opravila pregled obstoječih pogodb izdvojenih storitev, ki se nanašajo na njihovo področje dela, že izdvojene storitve bo nato opredelila kot bistvene ali nebistvene dejavnosti oz. procese in z vidika tveganj bo ocenila, ali gre za visoko, srednje ali nizko tvegane dejavnosti. Če bo obstoječa dejavnost opredeljena kot: nebistvena nizko tvegana, potem se pogodba sklenjena ob izdvojitvi popravi oz. prilagodi navodilu za izdvajanje šele po izteku pogodbenega dogovora. Če bo obstoječa dejavnost

opredeljena kot bistvena ter nebistvena visoko tvegana, potem zanjo vsaka OE določi akcijski načrt, kako bo potekala prilagoditev oz. uskladitev z navodilom. V Prilogi 2 so predstavljeni udeleženci pri implementaciji in prepoznavanju potreb po izdvanju v NLB. Prikaz povzema aktivnosti, ki morajo biti izvedene ob implementaciji navodila, določa kdo so izvajalci posamezne aktivnosti, kdo z izvajalcem sodeluje in kdo je zadolžen za potrditev zaključka posamezne aktivnosti.

9.2 OPREDELJEVANJE IZDVOJENIH DEJAVNOSTI

Dejavnosti, ki so že ali pa še bodo izdvojene, se med seboj razlikujejo po bistvenosti za poslovanje in po višini in količini različnih tveganj. Za bolj bistvene in bolj tvegane dejavnosti je potrebna večja pozornost in vpletenost vodstva kot za manj bistvene in manj tvegane. Skladno z navodilom za izdvanje mora NLB za vse že izdvojene dejavnosti in tiste, ki jih nameravajo izdvojiti, oceniti bistvenost in jih opredeliti kot bistvene ali nebistvene ter oceniti tveganja ter zanje na podlagi analize tveganj določiti, katere so nizko, srednje ali visoko tvegane. Vse dejavnosti se nato zvrstijo v skupen seznam kot prikazuje Tabela 1.

Ocenjevanje dejavnosti v NLB poteka tako, da je direktor organizacijske enote (2. linija direktorjev in direktorji sektorjev) zadolžen in odgovoren za izdelavo ocene, ali je določena izdvojena dejavnost bistvena ali nebistvena ter nizko, srednje ali visoko tvegana. Ta ocena se mora predložiti v potrditev upravi NLB.

Tabela 1: Tabela opredelitve dejavnosti

OPREDELITEV DEJAVNOSTI	Nizko tvegana	Srednje tvegana	Visoko tvegana
Bistvena	X		OD*
Nebistvena			

*Vse osnovne dejavnosti (OD) banke sodijo v visoko tvegane in bistvene.

x- nizko tvegane bistvene dejavnosti ne obstajajo

Vir: Navodilo za proces izdvanja (outsourcing) storitev iz NLB d.d. (interni dokument NLB, 2007)

9.2.1 BISTVENOST DEJAVNOSTI

Bistvenost dejavnosti se oceni na podlagi treh kriterijev: finančni vpliv na banko, vpliv na ugled banke (kakšen padec ugleda bi lahko utrpela NLB v primeru neuspešne izdvojitve storitev) in vpliv na kontinuiteto poslovanja. Dejavnosti se nato razvrstijo v Tabela 1, med bistvene ali nebistvene dejavnosti.

1. Bistvene dejavnosti

Bistvene dejavnosti so za NLB zelo pomembne poslovne funkcije ali procesi. Za izdvajanje storitev teh dejavnosti se skladno s 4. smernico Guidelines on outsourcing odloča uprava banke in mora biti o tem obveščen nadzorni organ. Med bistvene dejavnosti tako spadajo osnovne dejavnosti banke oz. dejavnosti, ki so po ZBan definirane kot bančne storitve. V to skupino spadajo tudi ostale dejavnosti, ki lahko bistveno vplivajo na poslovanje banke in jih ZBan definira kot finančne storitve. Te dejavnosti so na primer: kreditiranje, opravljanje storitev plačilnega prometa, trgovanje z izvedenimi finančnimi instrumenti.

2. Nebistvene dejavnosti

Nebistvene dejavnosti so storitve ali procesi, ki so za izdvajanje storitev bolj rutinski, vendar mora postopek izdvajanja teh storitev v NLB še vedno slediti predpisanemu postopku in ohraniti odgovornosti ter vzpostaviti nadzorne mehanizme. V primeru izdvajanja nebistvenih dejavnosti banki ni potrebno obveščati nadzornega organa, le pri izdvajanju nebistvenih, visoko tveganih dejavnosti je še vedno potrebno soglasje uprave NLB. Po ZBan so nebistvene dejavnosti definirane kot pomožne bančne storitve. Te dejavnosti so na primer: nabava, upravljanje z bankomatsko mrežo, kadrovska služba, upravljanje s PC in drugo.

9.2.2 TVEGANOST DEJAVNOSTI

Drugi korak pri opredeljevanju dejavnosti je ocenjevanje tveganj. Podlaga za opredelitev dejavnosti kot nizko, srednje ali visoko tvegane je analiza tveganj, ki jo v NLB izvede predlagatelj izdvajanja. Analiza tveganj ima v NLB standardno obliko in se zapiše na poseben obrazec (glej Prilogo 3). Analiza tveganj upošteva dve spremenljivki, kolikšna je verjetnost, da bo do tveganega dogodka, ki ga tveganje opredeljuje, prišlo in kolikšen bo finančni vpliv tega dogodka. Skupna ocena tveganja izdvajanja dejavnosti je na koncu vsota posameznih tveganj.

9.3 SPREMLJANJE STORITEV V ČASU TRAJANJA POGODBE

Bančni sektor je visoko reguliran sektor, zato je tudi izdvajanje natančno urejeno s smernicami. V nadaljevanju poglavja so predstavljena nekatera področja, ki so za banke še posebej občutljiva. Najprej bom opisala, kako je posamezno področje urejeno s smernicami, nato pa še kako ga je uredila NLB.

Za uspešno izvedbo izdvojitve je nujno potrebna dobra priprava, dobro načrtovanje izdvajanja ter pazljiva sklenitev pogodb. Ravno toliko pomembno je tudi spremljanje storitev, ko so enkrat že izdvojene. Tudi v času trajanja, sicer natančno opredeljene pogodbe, je potrebno spremljanje tveganj in nivoja opravljanja storitev. Vsaka izdvojena storitev ima zato v NLB dodeljenega skrbnika, ki opravlja ta nadzor.

Skladno z Navodilom za izdvajanje mora NLB zagotoviti, da so vzpostavljene ustrezne notranje kontrole, ki preprečujejo in/ali ublažijo tveganja, povezana z izdvojenimi procesi. Pogodba o izdvajanju zato še posebej natančno določa, kako izvajalec skrbi za večjo varnost, zaupnost podatkov in tveganje ugleda, način vzpostavitve minimalnega nadzornega mehanizma, kdo izvaja nadzor in kazenske določbe, ki se jih lahko uveljavlja v primeru kršitev pogodbe. Poleg tega se izvajalec ob sklenitvi pogodbe zaveže, da bo banki vsak trenutek omogočal neomejen dostop do izdvojenih procesov. Skladno s smernicami Navodilo zato zelo podrobno opredeljuje skrbništvo, spremljanje tveganj, vzdrževanje odnosov z izvajalci, varovanje podatkov in pripravo obnovitvenega načrta.

9.3.1 SKRBNISTVO NAD DOGOVOROM O IZDVAJANJU

Skrbnništvo za nadzor in spremljanje sklenjenih dogovorov o izdvašanju se v NLB deli na dva dela:

- **Komercialno skrbništvo:** v NLB ga izvaja sektor za nabavo, ki se ukvarja in zajema spremljanje komercialnih pogojev in izpolnjevanje pogodbeno dogovorjenih obveznosti,
- **Vsebinsko skrbništvo:** izvajajo ga uporabniki izdvojene storitve in zajema spremljanje izvajanja storitev in preverjanje skladnosti izvedenih storitev s potrebami NLB in s pogodbo.

V primeru potrebe po spremembi lastnosti ali spremembi načina izvajanja storitev, se sproži pregled in če je potrebno, tudi sprememba dogovora o izdvašanju. Pregled ali spreminjanje dogovora teče smiselno skladno z navodilom za izdvašanje.

9.3.2 SPREMLJANJE TVEGANJ

Banka mora skladno s 7. smernico Guidelines on outsourcing upravljati tveganja, ki so povezana z njenimi sporazumi o izdvašanju. Redno mora ocenjevati operativna tveganja in tveganja koncentracije, ki so povezana z vsemi njenimi sporazumi o izdvašanju. O vsakem dogodku bistvenega pomena mora ustrezno obvestiti nadzorni organ.

V NLB mora direktor OE, skladno z navodilom, zagotoviti izdelavo rednih poročil o tveganjih povezanih z dejavnostmi, v okviru svojega področja dela. Ta poročila morajo omogočiti sprejemanje vodstvenih odločitev glede ukrepov za obvladovanje tveganj ter spremljanje rezultatov teh ukrepov. V primeru nepričakovanega nastanka sprememb v izpostavljenosti tveganjem mora direktor OE zagotoviti tudi izdelavo izrednih poročil o tveganjih (Sklep BS o upravljanju s tveganji in izvajanju procesa ocenjevanja ustreznega notranjega kapitala za banke in hranilnice). Če Uprava NLB potrebuje podatke o izpostavljenosti tveganjem za posamezno izdvojeno storitev, lahko te podatke kadarkoli pridobi od direktorja OE.

Poročila o tveganjih morajo biti (2. in 3. odstavek, 19. člen, Sklep BS o upravljanju s tveganji in izvajanju procesa ocenjevanja ustreznega notranjega kapitala za banke in hranilnice.):

- transparentna; poročila so transparentna, če vsebujejo jasne, razumljive in natančne informacije o tveganjih,
- popolna; poročila so popolna, če obravnavajo vsa pomembna tveganja ter skupaj omogočajo celovit pregled nad trenutno izpostavljenostjo tveganjem,
- koristna; poročila so koristna, če vsebujejo pomembne informacije o tveganjih,
- primerljiva in združljiva; poročila so primerljiva in združljiva, če je njihova oblika čim bolj poenotena glede na informacije, ki jih vsebujejo,
- pravočasna; poročila so pravočasna, če omogočajo sprejemanje potrebnih ukrepov v realnem času,
- primerna po obsegu; obseg in podrobnost poročil morata upoštevati potrebe ciljnih uporabnikov, ki vključujejo vse vodstvene ravni v banki.

V primeru, da v NLB pride do opaznih odstopanj (povečanj ali zmanjšanj) tveganj, mora vsebinski skrbnik o tem obvestiti svojega direktorja OE, ki skliče tako imenovano »eskalacijsko skupino«. Sestavljena je iz enakih članov, kot skupina za izvedbo izdvojitve storitve in izvede ukrepe za odpravo odklonov tveganj.

9.3.3 VZDRŽEVANJE ODNOSOV Z IZVAJALCI

8. smernica v Guidelines on outsourcing določa, da mora banka pri upravljanju svojega razmerja z zunanjim izvajalcem storitev zagotoviti, da obstaja pisni sporazum o odgovornostih obeh strank. Poleg tega morata imeti stranki skladno z 9. smernico Guidelines on outsourcing podpisan natančen opis zahtevane kakovosti.

Zaradi velike občutljivosti izdvajanja storitev in visokih spremljajočih tveganj je potrebna izjemna intenzivnost komuniciranja z izvajalci in stalno spremljanje oz. ocenjevanje ekonomske učinkovitosti izvajalca. Navodilo za izdvajanje v NLB zato določa, da morata skrbnika za bistvene dejavnosti redno komuniciranje, ki je običajno opredeljeno že v pogodbi, po potrebi še dodatno povečati.

9.3.4 VAROVANJE PODATKOV

Varovanje podatkov je še posebej za banke zelo pomembno. Regulatorja zahteva, da mora biti način varovanja podatkov pri izdvajanju natančno opredeljen. Skladno s VII. Baselsko smernico Outsourcing in financial services mora banka od izvajalca izdvojenih storitev zahtevati, da zavaruje zaupne podatke banke in komitentov pred namernim ali nenamernim razkritjem nepooblaščenim subjektom. V pogodbi o izdvajanju se mora tako tudi skladno z 8. smernico Guidelines on outsourcing izvajalec zavezati k varovanju zaupnih podatkov.

Določila o varovanju podatkov NLB zapiše v Splošna določila pogodbe. Omenjena splošna določila so tudi del pogodbe o izdvojitvi. V NLB je pred podpisom pogodbe treba pridobiti mnenje sektorja, ki se ukvarja s pravnimi vprašanji (IPVZP). Izvajalec je tako že ob podpisu pogodbe seznanjen z določili o varovanju intelektualne lastnine in zaupnih podatkov ter s podpisom pogodbe nanje pristane.

9.3.5 OBNOVITVENI NAČRT

Izdvajanje je lahko zelo tvegano odločitev, ker gre za prenehanje notranjega poslovanja in vzpostavitev zunanje povezave. V primeru prenehanja sodelovanja z zunanjimi dobavitelji lahko ponovno notranje vzpostavljanje bistvenih in visoko tveganih nebistvenih dejavnosti močno vpliva na redno delovanje banke. Za banko je zato nujno potrebno, da ima in pozna v vsakem trenutku svoj obnovitveni načrt. To od bank tudi zahteva VI. Baselska smernica Outsourcing in financial services, ki določa: »Banka in izvajalec izdvojenih storitev morata razviti in vzdrževati kontingenčni načrt, vključno z obnovitvenim načrtom in zaščitnimi testi rezervnih kapacitet »backup facilities.«

NLB ima za pripravo obnovitvenega načrta že sprejet pravilnik, imenovan Pravilnik o neprekinjenem poslovanju NLB d.d. in Načrt neprekinjenega poslovanja poslovnega dela NLB d.d. (BCP), ki opredeljuje načrte za neprekinjeno poslovanje. Tudi pri izdvajanju mora Skupina ob zaključku postopka izdvojitve, skupaj s pripraviti Pogodbe o izdvojitvi, obvezno pripraviti Obnovitveni načrt (»Worst case scenario«). Pri pripravi načrta mora slediti zgoraj navedenima internima dokumentoma NLB.

10. OPIS POSTOPKA IZDVAJANJA V NLB

10.1 PREDLOG ZA IZDVAJANJE STORITEV

Navodilo določa kdo lahko predlaga izdvajanje, sodelujoče pri predlaganju in kdo o izdvašanju odloča (glej Prilogo 2). Predlog za izdvajanje storitev v NLB je lahko podan s strani direktorja OE, na predlog uporabnika storitve, ki bo izdvojena, strokovne službe tega področja ali če tako oceni stroškovni kolegij (odločitveno telo NLB, ki odloča o stroških in jih spremlja, v nadaljevanju SK).

Preden direktor OE poda predlog za izdvojitve, mora oceniti, ali gre za bistveno ali nebistveno dejavnost in jo na podlagi tveganj opredeliti kot nizko, srednje ali visoko tvegano. Za svojo oceno mora pridobiti mnenje Odbora za operativna tveganja (OOT), to je odločitveno telo NLB, ki sprejema odločitve povezane z upravljanjem s tveganji. Predlog za izdvojitve dejavnosti mora nato predložiti v potrditev SK. Ko je predlog potrjen, direktor OE sproži postopek izdvašanja storitev, sam pa pri tem postane vodja delovne skupine, ki izvede postopek izdvojitve dejavnosti.

10.2 IZVAJANJE NALOG PRED IN PO IZDVOJITVI

Navodilo za izdvajanje, ki velja v NLB, natančno opisuje aktivnosti in kdo je zadolžen za njihovo izvajanje. Udeleženci v izdvašanju so opredeljeni v dveh sklopih, prvi sklop opredeljuje udeležence pred in po izdvojitvi, drugi sklop, pa opredeljuje udeležence v izdvašanju postopka izdvašanja. V Prilogi 4 je predstavljen povzetek vseh zadolžitvev in izvajalcev nalog, ki morajo biti opravljene pred in po izdvojitvi. V prvem stolpcu so opredeljene naloge, v drugem stolpcu kdo te naloge izvaja in v tretjem navodilo, kako naj bodo naloge opravljene.

Tako na primer odobritev izdvojitve v NLB izvajajo nadzorni svet, uprava in SK. Nadzorni svet je udeležen tako, da prejme informacijo o izdvojitvi bistvenih dejavnosti, uprava sodeluje z odločanjem, kadar gre za bistvene in visoko tvegane nebistvene dejavnosti, SK pa se v nalogo odobritve izdvašanja vključi, če gre za nebistvene nizko in srednje tvegane dejavnosti. Ostale naloge, ki morajo biti skladno z navodilom izvedene pred izdvojitvijo dejavnost so še implementacija navodila, prepoznavanje potreb za izdvajanje, priprava potreb za izdvojitve, oblikovanje skupine, članstvo v skupini, spremljanje dogovorov o izdvojitvi, ocena in spremljanje tveganj in vzdrževanje odnosov z izvajalci.

10.3 IZVAJANJE POSTOPKA IZDVAJANJA V NLB

Postopek izdvašanja se v navodilu za izdvajanje imenuje izvedbeni mehanizem, ki je sestavljen iz šestih faz, vsaka faza pa se deli naprej na aktivnosti. Posamezna aktivnost vsebuje opredelitev sodelujočih v posamezni aktivnosti, navodilo za potek dela, dokumente, ki morajo nastati ob zaključku posamezne aktivnosti oz. rezultate faze in referenčne dokumente, ki se uporabijo pri izdvašanju aktivnosti.

Faze izvedbenega mehanizma, ki jih določa navodilo so:

1. načrtovanje izdvajanja storitev,
2. izbor izvajalca izdvojenih storitev,
3. priprava in podpis pogodbe,
4. izvajanje pilotnega projekta,
5. prenos virov in BCP,
6. poročanje,

10.3.1 ZAPOREDJE AKTIVNOSTI V POSTOPKU IZDVAJANJA

Vse aktivnosti se izvajajo zaporedno, šele ko je zaključena ena aktivnost se začne izvajati naslednja. Postopek izdvajanja oz. izvedbeni mehanizem, kot ga imenuje navodilo za izdvajanje je zapisan precej kompleksno in na prvi pogled nekoliko zapleteno. Da bi bilo Navodilo za uporabnike kar se da razumljivo in nazorno, se opis izvedbenega mehanizma začne s procesnim diagramom zaporedja faz in aktivnosti (glej Prilogo 5). Prva vrstica na sliki diagrama predstavlja vse udeležence v izvedbenem mehanizmu. Prvi stolpec prikazuje vseh šest faz izvedbenega mehanizma, aktivnosti, ki se izvajajo v posamezni fazi pa so zapisane v rumenih pravokotnikih. Puščice, ki povezujejo pravokotnike, nakazujejo zaporedje aktivnosti. Beli pravokotniki z vijugo v mehanizmu predstavljajo zaključne dokumente, ki so rezultati faz.

10.3.2 UDELEŽENCI V POSTOPKU IZDVAJANJA

Postopek izdvajanja zahteva sodelovanje velikega števila udeležencev. Navodilo za izdvajanje natančno določa, kdo so ti udeleženci. Zaradi spremljanja odgovornosti za izvajanje posamezne faze izvedbenega mehanizma, Navodilo določa nosilce posamezne faze in sodelujoče, ki morajo pomagati s svojim znanjem, če je to potrebno. Vsi udeleženci v izvedbenem mehanizmu so povzeti v Tabeli 2.

Tabela 2: Sodelujoči v posameznih fazah

AKTIVNOST	NOSILEC	SODELUJOČI	Način sodelovanja
1. Načrtovanje izdvajanja storitev	Skupina	OOT / IPVZP / SK (Uprava)	OOT-poda mnenje na tveganja, IPVZP-poda mnenje o podatkih zaupne narave, SK-sprejme odločitve o izdvajanju
2. Izbor izvajalca izdvojene storitve	Komisija / Skupina	SK	SK-potrdi izbranega izvajalca
3. Priprava in podpis pogodbe	Komisija in Skupina	SS / SK / Uprava	SS-pomoč pri opredelitvi profila in zahtev za razpis, SK / Uprava-Podpis pogodbe
4. Izvajanje pilotnega projekta	Skupina	SS / SK	SS -natančnejša opredelitev potreb, SK-seznanitev in potrditev pilota
5. Prenos virov in BCP	Skupina	SK	Potrditev Načrta prenosa virov in BCP
6. Poročanje	Skupina / Skrbnika	SK	Obravnava poročil

Vir: Navodilo za proces izdvajanja (outsourcing) storitev iz NLB d.d. (interni dokument NLB, 2007)

V izvedbenem mehanizmu ima med nosilci faz največji pomen in odgovornost delovna skupina za izdvajanje storitev. Delovno skupino (v nadaljevanju Skupina) določi in potrdi - SK. Skupino morajo vedno sestavljati vsaj naslednji člani:

-
- vodja skupine, ki je direktor OE s področja, na katerega se nanaša izdvajanje storitev, in je pristojen za izdvajanje storitev. Naloga vodje je spremljanje poteka projekta izdvajanja storitev skozi celoten življenjski cikel in je odgovoren tudi za rezultat izdvojitve,
 - predstavnik sektorja, ki se v NLB ukvarja z nabavo², ki skupini svetuje predvsem pri identifikaciji potencialnih partnerjev, izbiri izvajalca izdvojenih storitev in pogajanjih in mora biti pozoren pri prepoznavanju potencialnih problemov v odnosu z zunanjim izvajalcem,
 - obvezna člana: predstavnik finančnega sektorja³ in sektorja, ki se ukvarja s pravnimi vprašanji⁴,
 - ostali člani: zaposleni v OE, ki so v delovanju povezane z izdvojenimi storitvami in sodelujejo pri izvajanju aktivnosti izvedbenega postopka.
 - zunanji strokovnjak, ki sodeluje, če NLB nima strokovno primerne notranjega strokovnjaka. Sodelovanje med Skupino in zunanjim strokovnjakom je lahko stalno ali občasno.

NLB ima v okviru sektorja za nabavo stalno komisijo, ki skladno z razpisnimi postopki NLB izbira najugodnejše dobavitelje. Tudi izbiro zunanjega izvajalca in pripravo ter podpis pogodbe tako opravi komisija v sodelovanju s skupino. Ostali vpleteni v izvedbeni mehanizem so še odločevalna telesa SK, za odločitve o izvajanju procesa, odbor za operativna tveganja – OOT, za odločitve o tveganjih in uprava za odločanje o bistvenih in nebistvenih visokotveganjih dejavnostih.

10.3.3 IZVAJANJE AKTIVNOSTI V POSTOPKU IZDVAJANJA

Izvedbeni mehanizem se deli na šest faz, ki se delijo na aktivnosti. Povzetek vseh aktivnosti, ki jih morajo udeleženci v izvedbenem mehanizmu izvesti je v Tabeli 3. V vsaki aktivnosti je določeno, kaj je treba izvesti. Navodilo tudi določa, kaj je bistveni korak, ki bo vodil k spremembi oz. rezultat faze. Rezultat faze je običajno zaključni dokument, ki vsebinsko zajema potek ali analizo poteka aktivnosti. V Tabeli 3 so v tretjem stolpcu zaključni dokumenti posamezne aktivnosti napisani z odebeljenim tiskom. Nekatere aktivnosti se zaključijo le z nekim dejanjem kot je na primer odločitev ali poročanje, ki ni zapisano v posebnem dokumentu. Tak zaključek aktivnosti je v Tabeli 3 napisan z neodebeljenim tiskom.

Veliko procesov je v NLB že poenoteni in predpisani s standardi, navodili ali protokoli. Določene aktivnosti izvedbenega mehanizma so tako že predpisane, zato navodilo za izdvajanje ni zanje še enkrat opisalo načina izvajanja nalog, ampak se sklicuje na referenčni dokument, ki to že določa.

² Sektor za nabavo in investicije (SNI)

³ Sektorja finančne operative (SFO)

⁴ Inštitut za pravo in varovanje zakonitosti poslovanja (IPVZP)

Tabela 3: Dejavnosti, ki se izvajajo po posameznih fazah

FAZA	AKTIVNOST	BISTVENI KORAK DO SPREMEMBE (rezultat faze)	PODROBNOSTI SO OPREDELJENE V (referenčni dokumenti)
1. Načrtovanje izdvajanja storitev	1.1 Izdelava analize pričakovanih učinkov	Analiza pričakovanih učinkov izdvajanja	Model za izračun upravičenosti investicije (BCE)
	1.2 Izdelava analize tveganj	Analiza tveganj	in
	1.3 Posredovanje analize tveganj v OZOT	poročanje OZOT	Navodilo za uporabo aplikacije
	1.4 Posredovanje gradiva za izdvojitev na SK	poročanje SK	Ocena upravičenosti investicije in Politika izločanja dejavnosti in najemanja storitev
	1.5 Sprejem odločitve o izdvanju storitev	sprejeta odločitve o izdvanju	in Izhodišča za pripravo podlag za sprejem odločitve o nivoju sprejemanja tveganj pri najemanju storitev (apetit pri izdvanju)
2. Izbor izvajalca izdvojene storitve	Po ustaljenem postopku izbire dobavitelja	Zaključni dokumenti, kot je običajno za razpisni postopek in Utemeljitev izbire izvajalca	Navodilo za postopke zbiranja ponudb in izbor najugodnejšega ponudnika Nove Ljubljanske banke d.d., Ljubljana na področju nabave blaga in storitev
3. Pogajanja in podpis pogodbe	3.1 Priprava sporazuma o nivoju opravljanja storitev	SNOS za izdvanje	Standard za pripravo sporazumov o nivoju opravljanja storitev v NLB /2. izdaja z dne 12.5.2005/ in Splošna določila pogodbe
	3.2 Priprava pogodbe o izdvanju storitev	Pogodba o izdvanju	
	3.3 Podpis pogodbe	podpisana Pogodba o izdvanju	
4. Izvajanje pilotnega projekta	4.1 Priprava pilotnega projekta	Pilotni projekt za izdvojitev	x
	4.2 Izvedba pilotnega projekta	izvajanje pilota	
	4.3 Priprava analize pilotnega projekta	Analiza pilotnega projekta	
5. Prenos virov in BCP	5.1 Priprava načrta prenosa virov	Načrt prenosa virov	Pravilnik o neprekinjenem poslovanju NLB d.d.
	5.2 Priprava BCP	BCP	in Načrt neprekinjenega poslovanja poslovnega dela NLB d.d.(BCP)
6. Poročanje	6.1 Poročanje v času izvajanja postopka	Poročilo o izdvanju	Skladno z navodilom za pripravo in oblikovanje pisnih komunikacij v NLB d.d.
	6.2 Poročanje v času trajanja pogodbe	Poročilo o izdvojeni dejavnosti	

Vir: Navodilo za proces izdvajanja (outsourcing) storitev iz NLB d.d. (interni dokument NLB, 2007)

V nadaljevanju besedila sledi opis posameznih faz, kot jih določa navodilo za izdvanje, imenovano Navodilo za izvajanje postopka izdvajanja storitev (outsourcing) v NLB.

Prva faza - odločanje o izdvanju dejavnosti - je razdeljena na pet aktivnosti. V prvi aktivnosti se napravi ocena ekonomske upravičenosti izdvojitve. Pri tem je predvsem pomembno, da se natančno obravnava prednosti, pomanjkljivosti, koristi, tveganja in stroške izdvajanja storitev. Druga aktivnost je analiza tveganj, kjer so definirana vsa tveganja, ki jih določajo interni dokumenti NLB. Obrazec za spremljanje tveganj je predstavljen v Prilogi 3. V okviru druge aktivnosti skupina posreduje analizo tveganj OOT in v peti aktivnosti skupina posreduje SK gradivo za izdvojitev, ki je sestavljeno iz analize pričakovanih učinkov izdvajanja in analize tveganj. V peti aktivnosti SK oz. uprava, če gre za bistveno ali nebistveno visokotvegano storitev, sprejme odločitev ali bo NLB izdvojila določeno aktivnost ali ne.

Druga faza - izbor izvajalca izdvojene storitve - je v navodilu najmanj podrobno opisana. V NLB je izbira najugodnejših dobaviteljev močno formalizirana in ne dopušča odstopanj. Fazo v celoti izvede stalna komisija za izbor najugodnejšega dobavitelja, ki se v primeru izdvajanja razširi, in tako člani skupine postanejo člani razširjene komisije.

Priprava in podpis pogodbe o izdvojitvi sicer vsebinsko spadata v drugo fazo, vendar je pogodba o izdvojitvi tako pomembna za uspešno izdvojitvev, da ji navodilo določi posebno **tretjo fazo** z natančnim navodilom, kakšna je obvezna vsebina pogodbe in kdo so njeni podpisniki.

Četrta faza - izvajanje pilotskega projekta - se deli na dve aktivnosti. Prva aktivnost določa pripravo na pilotski projekt, druga pa izvajanje in zaključek pilotskega projekta. Tudi pilotski projekt je ključen za postopek izdvajanja, saj je zadnje sito, ki lahko prepreči neuspeh pri izdvajanju.

Peta faza - prenos virov in BCP - predstavlja zaključevanje postopka izdvajanja. Na podlagi uspešno zaključenega pilotskega projekta se banka dokončno odloči za izdvojitvev določene dejavnosti. Na koncu se je z zunanjim izvajalcem le še potrebno dogovoriti, kako se bo preneslo vire iz matične organizacije (banke) k zunanjemu izvajalcu. Z vidika zavarovanja za primer slabega delovanja zunanjega izvajalca je nujna tudi dobra priprava BCP (načrt neprekinjenega poslovanja). Tudi priprava BCP je v NLB že standardizirana, zato skupina le sledi internemu dokumentu NLB.

Šesta faza - poročanje - pa je edina faza v izvedbenem mehanizmu, ki se ne konča z zaključkom postopka izdvajanja. Poročanje namreč teče tudi, ko se izdvajanje že zaključi. Poročanje izvajata komercialni skrbnik in vsebinski skrbnik in s tem opravljata nadzor nad izdvojeno dejavnostjo. V primeru odstopanj od dogovorjenega delovanja izvajalca, morata poskrbeti, da se odstopanja odpravijo.

11. PRIMER IZDVAJANJA V NLB, PAY PER USE (PPU)

V okviru racionalizacije stroškov, ki poteka v NLB, se je služba za informacijsko tehnologijo⁵, lotila racionalizacije stroškov tiskanja. Racionalizacija stroškov v NLB je urejena z internimi dokumenti in pomeni znižanje stroškov, zmanjšanje porabe ali poenostavitev postopkov, ob ohranitvi oz. izboljšanju kakovosti storitev ali materialov.

Služba za informacijsko tehnologijo banke in sektor za nabavo sta raziskala možnosti za racionalizacijo na področju pisarniškega tiskanja. Za racionalizacijo tiskanja sta se pokazali dve možnosti zamenjava originalnih tonerjev z obnovljenimi in najem tiskalnikov s plačevanjem glede na število natisnjenih strani »PAY PER USE«. PAY PER USE (v nadaljevanju PPU) je način najema tiskalniške opreme, kjer se plačuje mesečni najem strojne opreme in dodatno po številu natisnjenih strani. V ceno je zajeto vzdrževanje in servisiranje opreme ter potrošni material, brez papirja.

V okviru racionalizacije je bila najprej analiza in pilotski projekt prve ideje. Po neuspešno zaključenem pilotu zamenjave originalnih tonerjev z obnovljenimi, se je racionalizacija tiskanja nadaljevala s PPU. Na podlagi analiz se je NLB odločila za izdvojitvev upravljanja tiskalnikov podjetju Hawlet Packard (HP). V nadaljevanju besedila sledi opis postopka izdvojitve

⁵ Upravljalni center za Informacijsko tehnologijo

tiskalnikov, po enakem postopku, kot ga predpisuje internega navodilo NLB⁶. Pri opisu primera so uporabljeni resnični podatki, pomnoženi s faktorjem x, zaradi zaupnosti podatkov.

11.1 SKRAJŠAN PRIKAZ PPU

Za lažje spremljanje postopka izdvajanja PPU sem na začetku pripravila povzetek (glej Tabelo 4) vseh aktivnosti, ki so bile opravljene pri izvajanju PPU. Preglednica je sestavljena v enakem zaporedju faz in aktivnosti, kot jih določa interno navodilo NLB za izvajanje postopka izdvajanja.

⁶ Navodila za postopek izdvajanja storitev v NLB d.d. (outsourcing)

Tabela 4: Potek izdvajanja tiskalnikov v NLB:

FAZA	AKTIVNOST	BISTVENI KORAK DO SPREMEMBE (Rezultat faze)	IZVAJANJE AKTIVNOSTI
1. Načrtovanje izdvajanja storitev	1.1 Izdelava analize pričakovanih učinkov	Analiza pričakovanih učinkov izdvajanja	Narejena je bila analiza stanja in analiza pričakovanih učinkov izdvojitve tiskalnikov.
	1.2 Izdelava analize tveganj	Analiza tveganj	Posebna analiza tveganj ni bila opravljena.
	1.3 Posredovanje analize tveganj v OOT	Poročanje OZOT	Ta del postopka ni bil izveden, navodilo ga je določilo kasneje, z namenom vzpostavitve učinkovitega nadzornega sistema v NLB.
	1.4 Posredovanje gradiva za izdvojitev na SK	Poročanje SK	
	1.5 Sprejem odločitve o izdvajanju storitev	Sprejeta odločitev o izdvajanju	SK je s sklepom redne seje junija 2005, sprejel odločitve o izdvajanju, izbranim dobavitelju HP in naj HP pripravi primer oz rešitev racionalizacije.
2. Izbor izvajalca izdvojene storitve	Po ustaljenem postopku izbire dobavitelja	Zaključni dokumenti, kot je običajno za razpisni postopek in utemeljitev izbire izvajalca	Izvedba razpisnega postopka in izbira najugodnejšega zunanega izvajalca, ki je na lastne stroške opravil analizo stanja in predlog za rešitev.
			Izbiri zunanega izvajalca je potrdil SK.
3. Priprava in podpis pogodbe	3.1 Priprava sporazuma o nivoju opravljanja storitev	SNOS za izdvajanje	Izbira izvajalca in podpis pogodbe je s sklepom odobrila Uprava NLB, marec 2006.
	3.2 Priprava pogodbe o izdvajanju storitev	Pogodba o izdvajanju	
	3.3 Podpis pogodbe	Podpisana pogodba o izdvajanju	Pogodba in sporazum o nivoju opravljanja storitev sta bila podpisana aprila 2006.
4. Izvajanje pilotskega projekta	4.1 Priprava pilotskega projekta	Pilotski projekt za izdvojitev	Odločitev o pilotskem projektu je bila sprejeta s podpisom pogodbe.
	4.2 Izvedba pilotskega projekta	Izvajanje pilota	Priprava pilotskega projekta na podlagi podpisanega SNOS in pogodbe, ki že opredeljujeta podrobnosti pilota je opravil HP.
	4.3 Priprava analize pilotskega projekta	Analiza pilotskega projekta	Poročilo o poteku pilotskega projekta (vmesno poročilo) je bilo predstavljeno septembra 2006
Zaključno poročilo pilotskega projekta Pay Per Use je bilo predstavljeno na seji SK, marca 2007			
5. Prenos virov in BCP	5.1 Priprava načrta prenosa virov	Načrt prenosa virov	Sam prenos tiskalnikov je bil opravljen že v fazi pilota in sicer za lokacije, ki sodelujejo v pilotu. Sistem izdvojitve bo še naprej tekkel postopoma po posameznih, sproti določenih lokacijah NLB.
	5.2 Priprava BCP	BCP	
6. Poročanje	6.1 Poročanje v času izvajanja postopka	Poročilo o izdvajanju	Pogodbeno dogovorjeno, HP na polletni ravni NLB izdaja poročila, ki naj bi vsebovala informacije o napravah v uporabi. Poleg vsakega mesečnega izdanega poročila pa mora HP podati še poročilo o natisnjenih straneh.
	6.2 Poročanje v času trajanja pogodbe	Poročilo o izdvojeni dejavnosti	

Vir: NLB, 2006

Postopek izdvajanja tiskalnikov je bil sicer izveden preden je bilo Navodilo formalno sprejeto. Navodilo namreč povzema nekatere že ustaljene postopke NLB in je nastalo na podlagi teorije, regulative in predvsem obstoječe dobre prakse NLB. Primer izdvajanja tiskalnikov zato lahko dokazuje delovanje navodila v praksi.

Postopek izdvajanja tiskalnikov se skoraj popolnoma ujema z Navodilom, le v drugi aktivnosti prve faze, izdelava analize tveganj je nastala razlika, ker tveganja niso bila obravnavana v posebnem koraku oz. dokumentu. V nadaljevanju sledi opis postopka izdvajanja tiskalnikov po posameznih fazah, kot ga predvideva interno navodilo NLB.

11.2.1 NAČRTOVANJE IZDVAJANJA

Prva faza izvedbenega mehanizma predvideva, da se pred odločitvijo o izdvašanju storitev izvede podrobna analiza o smotnosti izdvašanja in tveganjih. Tudi v primeru PPU je bila narejena analiza o smotnosti izdvojitve tiskalnikov. Rezultati analize stanja so pokazali naslednje stanje na področju pisarniškega tiskanja v NLB za leto 2004:

- število naprav: 319 mrežnih in 1811 lokalnih tiskalnikov ter 445 fotokopirnih strojev,
- število natisnjenih strani: 20.380.457 na tiskalnikih in 19.254.530 kopiranih strani. Skupaj je bilo natisnjenih 39.634.987 strani.
- stroški potrošnega materiala za tiskalnike: 3.228.396 EUR (v stroških so zajeti tonerji in kartuše za tiskalnike).
- strošek na natisnjeno stran: 0,28 EUR.

Zamenjava originalnih tonerjev z obnovljenimi:

Pred izvedbo pilota racionalizacije stroškov tiskanja je bila pripravljena projektna naloga »Znižanje stroškov potrošnega materiala-tonerjev za tiskalnike«, ki predstavlja rezultate analize stanja (pregled stroškov na področju tiskanja) in določa zaporedje korakov za izvedbo projekta. Nato je bil izveden pilot uporabe obnovljenih tonerjev (začetek 15. 11. 2004) na izbranem vzorcu, in sicer v dveh sektorjih in eni podružnici. Uporabniki so uporabljali obnovljene tonerje tri mesece. Rezultati pilota so pokazali, da uporaba obnovljenih tonerjev ni primerna za potrebe njihovega dela. Izkazalo se je, da obnovljen toner pri večjem številu izpisov ne deluje zanesljivo in natisnjen izdelek ni primeren za posredovanje končnim strankam. Zaradi nezadovoljstva uporabnikov je bil pilot v enem od sektorjev predčasno zaključen.

Skupina za izdvašanje se je nato lotila analize najem tiskalnikov in plačevanje glede na število natisnjenih strani »PAY PER USE«. Skupina je na začetku preverila možnosti najema tiskalnikov in multifunkcijskih naprav (tiskalnik, fotokopirni stroj, telefaks in optični čitalec »v enem«). S podjetjem HP je bila narejena analiza obstoječega stanja na vzorcu (zajeta so bila tipična področja bančnega poslovanja – podružnica, poslovalnica, zaledna enota). Vzorec je zajemal cca. 10 % vseh naprav v NLB. Obstoječe naprave na območjih vzorca je HP popisal in za optimizacijo naprav predlagal novo stanje naprav (glej Tabelo 5).

Rezultati analize so pokazali, da se lahko z optimizacijo tiskalniške opreme (uporaba multifunkcijskih naprav in zmanjšanjem števila lokalnih tiskalnikov) ter uporabo PPU storitve, stroški tiskanja znižajo do 23 %. Mesečni stroški v analizo zajetih naprav (glej Tabelo 5) so znašali 102.081,80 EUR. Ta znesek zajema vse stroške, tako stroške lastništva, kot tudi stroške vzdrževanja oz. »total cost of ownship«. Ob konstantni porabi bi bili letni stroški 1.224.981,60EUR. Glede na to, da bi z optimizacijo naprav, konsolidacijo tiskanja in uporabo

multifunkcijskih naprav lahko predvidoma privarčevali 23 %, to za NLB predstavlja letni prihranek na zajetem vzorcu 285.082 EUR letno.

Tabela 5: Popis stanja naprav

Naprava	Obstoječe stanje	Predlagano stanje
Laserski tiskalniki	124	52
Multifunkcijske naprave	0	37
Barvni las. tiskalnik	7	9
Ink Jet	54	0
Fotokopirni stroj	25	0
Telefaks	33	0

Vir: NLB, 2006

Ob izvedbi PPU so v NLB pričakovali pozitiven vpliv na zadovoljstvo uporabnikov, saj so bile predvidene nove naprave tehnično boljše. Da bi bilo zadovoljstvo uporabnikov čimvečje, so opravili tudi preverjanje zadovoljstva uporabnikov z anketiranjem.

Druga aktivnost prve faze izvedbenega mehanizma je **ocena tveganj**, povezanih z izdvajanjem. Pri iskanju dokumentacije o izdvajanju tiskalnikov oz. izvedbi projekta PPU, nisem našla posebne analize tveganj. To ne pomeni, da tveganj v NLB niso obravnavali, le zajeta niso bila v posebnem dokumentu. Neke vrste zaščita pred tveganjem je bila že dobra analiza notranjih stroškov in poizvedovanje o tovrstnih izdvojitvah pri drugih podjetjih. Skupina je namreč pregledala podobne rešitve v banki KBC. Preverila je tudi morebitnega dobavitelja HP tako, da je obiskala banko K&H, ki je že izdvojila upravljanje tiskalnikov podjetju HP.

Zgoraj navedeni predlog za izvedbo projekta PPU je bil v potrditev posredovan Stroškovnemu kolegiju. SK je junija 2005 sprejel sklepe o pozitivni odločitvi za izdvajanje tiskanja. Za zunanjega dobavitelja je bil izbran in potrjen HP, ki mu je bilo naloženo, da na lastne stroške pripravi primer oz. rešitev za racionalizacijo tiskanja v NLB. Sklepi stroškovnega kolegija tudi dovoljujejo izvedbo pilota in podpis pogodbe, če bo pilotni projekt uspel.

11.2.2 IZBOR IZVAJALCA IZDVOJENIH STORITEV

Faza izbire izvajalca je, skladno z običajno prakso NLB in navodilom za izdvajanje, potekala v sektorju za nabavo. Izvajala jo je komisija za izbor najugodnejšega ponudnika. Pri izbiri je bila opravljena primerjava različnih podjetij, ki so bila obravnavana kot morebitni zunanji izvajalci. Analiza ponudb je sestavljena iz ocenjevanja izvajalca izdvojene storitve in ocenjevanja storitve. Pri oceni izvajalca izdvojene storitve je bil opravljen pregled možnosti, ki jih nudi slovenski trg. Izmed prejetih ponudb so bili ocenjeni trije morebitni dobavitelji HP, Xerox in Lexmark. Podrobnejših podatkov o načinu izbiranja zunanjega izvajalca nisem pridobila. Za najbolj primerno ponudbo se je izkazala ponudba podjetja HP, ki jo je imenoval Total Print Management (TPM). Vključevala je najem opreme, ki omogoča tiskanje, skeniranje in/ali pošiljanje faksov ter s tem povezane storitve, kot so vzdrževanje, usposabljanje in poročanje, vključno s preskrbo in dobavljanjem potrebščin (potrošni material). V ponudbi predlagana rešitev predvideva, da bi se v NLB PPU izvedel v dveh fazah, pri čemer bi bila prva faza (imenovana »pilotski projekt«) izvedena za določeno obdobje na osnovi omejenega območja uporabe. Druga faza pa bi pomenila razširitev v celotno NLB.

Po zaključenem ocenjevanju prejetih ponudb, ki ga je opravil sektor za nabavo in dokončno izbranemu zunanjemu izvajalcu, je Uprava marca 2006 sprejela sklepe, ki so odobrili podpis pogodbe za izvedbo pilotskega projekta in podpis pogodbe za izdvojitev tiskanja, če pilotski projekt prinese pričakovane učinke.

11.2.3 PRIPRAVA IN PODPIS POGODBE

Uprava NLB je potrdila izbiro zunanjega izvajalca, zato se je izdvajanje tiskanja v NLB lahko nadaljevalo s tretjo fazo, ki je sestavljena iz treh pomembnih podaktivnosti: priprave sporazuma o nivoju opravljanja storitev (SNOS), priprave pogodbe o izdvajanju in podpisom pogodbe. Priprava Sporazum o nivoju upravljanja storitev (SNOS) je tekla skladno z internim navodilom NLB, ki določa način priprave dogovora in njegovo obvezno vsebino. Obojestransko sprejet SNOS je tako postal priloga pogodbe o izdvajanju. Pogodba je bila podpisana aprila 2006 in po podpisu pogodbe se je lahko začel izvajati pilotski projekt, ki je uvajal rešitev PPU le na določenih lokacijah.

11.2.4 IZVAJANJE PILOTSKEGA PROJEKTA

Namen pilotskega projekta je bil, da se pridobi vse potrebne podatke za oceno upravičenosti storitve PPU v celotnem okolju NLB. Predviden rok trajanja pilotskega projekta je bil 6 mesecev. Za lokacije, ki so bile vključene v pilotski projekt, je bil opravljen popis obstoječega stanja in postavitev obstoječe opreme (tiskalniki, fotokopirni stroji in faksi), nato pa so bili pripravljene predlogi novih postavitev.

Pred izdvojitvijo upravljanja pisarniškega tiskanja si je NLB zastavila naslednje glavne cilje:

- izboljšati funkcionalnost uporabljenih naprav (predlog multifunkcijskih naprav) in jih izločiti iz lastništva banke,
- zadržati zadovoljstvo uporabnikov tiskalnikov vsaj na nivoju, kot je bil pred uvedbo projekta,
- znižati stroške.

Pripravo in izvedbo pilotskega projekta je izvedel HP z izdelavo strategije (HP Imaging & printing strategy for Nova Ljubljanska banka, Ljubljana, Slovenia). NLB je skupaj s HP nato določila tipične lokacije, najbolj primerne za izvedbo pilotskega projekta. Izbrane lokacije naj bi pokrile vse specifične banke. Strokovnjaki HP so nato na podlagi poslovnih postopkov, ki se odvijajo na posamezni lokaciji, z upoštevanjem želja uporabnikov in najboljših praks pripravili predlog števila, tipov in razporeditev naprav po teh lokacijah.

V pilotski projekt je bilo torej vključenih več organizacijskih delov banke, kjer so različna področja dela in posledično različne potrebe po pisarniškem tiskanju:

- Šmartinska 132, trakt A, nadstropje 3,2 in 1 (IT),
- poslovalnica Savsko naselje,
- poslovalnica Bežigrad, Linhartova 3,
- Šmartinska 130, 1. nadstropje (3054),
- Šmartinska 130, 5. nadstropje (3053),
- Šmartinska 130, 7. nadstropje (Sektor za nabavo in investicije),
- Trg Republike, 5. nadstropje.

V okviru projekta je bilo predvideno, da se bo število naprav zmanjšalo za 60 %, iz dotedanjih 226 na 92 naprav, število različnih modelov naprav pa zmanjšalo za 84 %, iz dotedanjih 67 na 11. Zmanjšanje naprav je bilo opravljeno z odkupom obstoječe opreme s strani izvajalca tako, da so bili predvideni prihodki iz tega naslova, v višini knjigovodske vrednosti tiskalnikov, okoli

4.089.468 EUR. Ocena prihranka po izvedbi pilotskega projekta je znašala, ob predvidenem 23% zmanjšanju stroškov, 280.000 EUR letno.

Po opravljeni izvedbi pilotskega projekta je bila izvedena analiza pilotskega projekta. Rezultati pilota so bili povzeti v vmesnem in na koncu še v končnem poročilu in so predstavljeni v točki 12.2.6 Poročanje.

11.2.5 PRENOS VIROV IN BCP

Način prenosa virov je bil predviden že ob načrtovanju izdvajanja. Predvideno je bilo, da se bo rešitev PPU v NLB izvedla v dveh fazah, pri čemer je bila prva faza (imenovana tudi »pilotski projekt«) izvedena za določeno obdobje na osnovi omejenega območja uporabe. Izvajanje pilotskega projekta je dokazalo koristi rešitve PPU, še posebno predvidene nižje stroške lastništva. Pilotski projekt je bil namenjen prilagoditvi naprav, dokončnemu oblikovanju storitev in oblikovanju končne rešitve za morebitno izvedbo druge faze (razširitev v NLB). Druga faza bi se predvidoma lahko izvedla v enem ali več korakih, z oddajo posameznih naročil za del ali celotno področje uporabe rešitve PPU, v preostalih poslovalnicah NLB in/ali družbah Skupine NLB.

Projekt PPU se od marca 2007 zaradi uspešno izvedenega pilotskega projekta nadaljuje tudi v preostalem delu NLB. Nadaljevanje projekta teče skladno s sklepom Uprave, ki je bil sprejet marca 2006.

11.2.6 POROČANJE

Poročanje se izvaja sprti med samim izdvajanjem z vmesnim in zaključnim poročilom in po zaključku projekta izdvojitve se nadaljuje v okviru nadziranja.

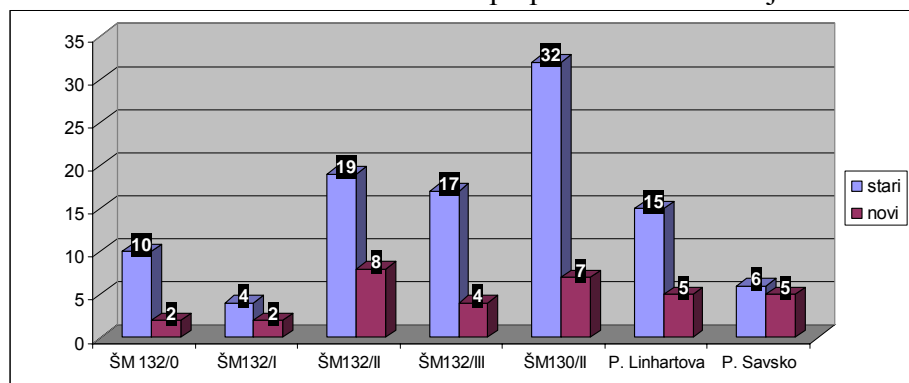
1. Vmesno poročilo

Septembra 2006, dober mesec po začetku delovanja PPU je skupina, ki je izvajala postopek izdvojitve, SK seznanila z vmesnim poročilom o izvajanju pilotskega projekta za PPU. Poročilo zajema prikaz stanja na področju tiskanja: število naprav in stroške tiskanja.

a) Število naprav

Na začetku je bil narejen popis stanja s predstavitvijo števila naprav (starih in novih) na lokacijah, ki so zajete v pilotu (gled Tabelo 6).

Tabela 6: Stari in novi tiskalniki po posameznih lokacijah



Vir: NLB, 2006

Novo število naprav:

M132, pritličje: 2 napravi

ŠM132, I. nadstropje: 2 napravi

ŠM132, II. nadstropje: 8 naprav

ŠM132, III. nadstropje: 4 naprave

ŠM130, II. nadstropje, A trakt: 7 naprav

Poslovalnica Bežigrad: 5 naprav

Poslovalnica Savsko naselje: 5 naprav

Odstranjene naprave je skladno s pogodbenim dogovorom odkupil zunanji izvajalec HP. HP je tako skupno število naprav zmanjšal na 34 % predhodnega stanja, pri tem pa je med napravami, ki so še ostale, nekatere zamenjal za nove tehnološko boljše naprave. Tabela 7 prikazuje, katere naprave (po tipih) so bile iz NLB odstranjene in katere na novo nameščene.

Tabela 7: Tipi naprav za tiskanje

Tip naprave	STARI	NOVI
- fax	5	0
- fotokopirni stroji	9	0
- tiskalniki	79	24
- mfp	0	3
- mfp s FAXmodulom	0	6
- skenerji	2	0
SKUPAJ	95	33

Vir: NLB, 2006

b) Stroški tiskanja

Stroški tiskanja so sestavljeni iz fiksne dela, ki predstavlja najem naprav, in variabilnega dela (poraba), to je stroškov, povezanih s količino in posledično ceno natiskane strani.

Tabela 8 prikazuje končno število naprav zajetih na pilotskih lokacijah in fiksne stroške oz. cene mesečnega najema za posamezno napravo. Cena natiskane strani se razlikuje po vrstah naprav, na katerih se tiska. Ravno tako se cena razlikuje za črno-belo ali barvno tiskanje na barvnih tiskalnikih. Tabela v četrtem stolpcu prikazuje povprečno ceno natisa na stran po posamezni vrsti naprave.

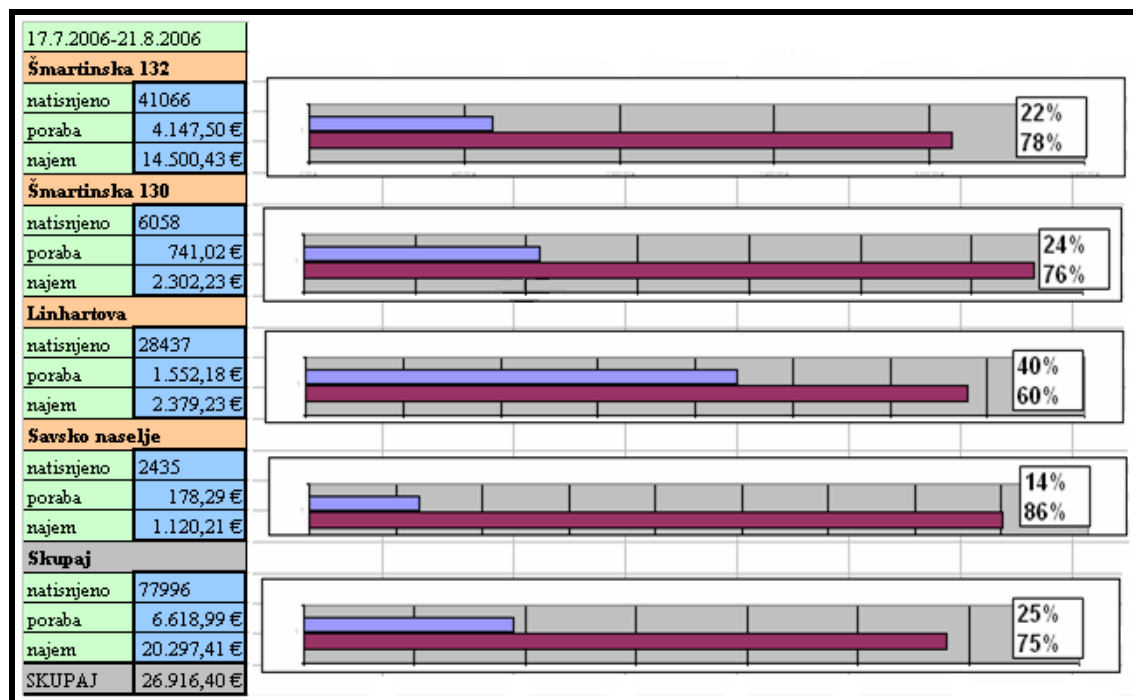
Tabela 8: Fiksni stroški tiskanja in cena natisa na stran

Naprava	Število	Mesečno nadomestilo (EUR)	Cena natisa na stran (EUR)
HP LaserJet 1320n Printer	45	241,71	0,0889
HP LaserJet 4250n Printer	10	432,39	0,0532
HP LaserJet 3390 mpf AiO	14	294,98	0,0889
HP LaserJet 4345 mpf	2	810,25	0,0525
HP LaserJet 4345x mpf	11	559,86	0,0525
HP LaserJet 4345xm mpf	20	632,80	0,0525
HP LaserJet 9040 mpf	3	1483,79	0,1015
HP Color LaserJet 4700dn Printer	7	600,04	0,2401
HP CLJ 555dtn Printer	2	902,65	0,2779
HP CLJ 4730xs mpf	3	967,4	0,2597
Obstoječe naprave LJ5100	2	268,66	0,0658
Obstoječe naprave CLJ2600	2	212,10	0,4302
Skupno	121		

Vir: NLB, 2006

Spremenljivi stroški tiskanja so odvisni od količine natisnjenih strani. Slika 2 prikazuje, koliko je bilo natisnjenih strani na posamezni lokaciji in spremenljive stroške tiskanja. Med podatki v prikazu natisnjeno pomeni število natisnjenih strani, poraba predstavlja spremenljivi strošek, najem pa fiksni strošek. V desnem delu so prikazani deleži stroškov v skupnih stroških, z modro delež spremenljivih stroškov (poraba) v vseh stroških, z vijolično pa delež fiksnih stroškov (najem) v vseh stroških.

Slika 2: Poraba v času 17. 7. 2006 – 21. 8.2006



Vir: NLB, 2006

2. Zaključno poročilo

Na koncu pilota so bili povzeti rezultati pilotskega projekta, ki jih je skupina predstavila stroškovnemu kolegiju NLB. Pred začetkom pilota so bili zastavljeni bistveni cilji in analiza rezultatov pilotskega projekta je pokazala, da so bili po izvedbi pilotskega projekta vsi zastavljeni cilji doseženi:

a) **Struktura cene,**

ki jo NLB plačuje zunanjemu izvajalcu, je sestavljena iz fiksnega mesečnega zneska in iz variabilnega, ki je odvisen od števila natisnjenih strani na posamezni napravi. V fazi pilota je bil variabilni del dejansko vezan na število natisnjenih strani, vendar so se kasneje odločili, da je v primeru nadaljevanja projekta bolj smiselna povezava s porabo tonerjev predvsem zaradi naslednjih razlogov, ki so se pokazali v času pilota:

- HP za štetje tiskanih/fotokopiranih strani upošteva števec prehoda strani preko bobna, ki vse strani šteje dvojno.
- Pri pregledu prejetih podatkov o natisnjenih straneh, so v NLB ugotovili določene nepravilnosti: na nekaterih napravah imajo po HP-jevih seštevkih več natisnjenih strani, kot jih izpiše števec na napravi.
- Število natisnjenih strani se ne ujema s porabo tonerjev.
- Nekateri izmed naprav ne pošiljajo podatka o številu natisnjenih strani (HP2600, 5100).
- Poleg teh naprav je bilo v pilotu še 8 tiskalnikov 1320, ki zaradi nerazpoložljivosti mrežnega priključka niso nadzorovane.

Za doseganje optimalne funkcionalnosti naprav je NLB skupaj s HP določila tipične lokacije za pilotski projekt, ki naj bi pokrile vse specifikke banke. Strokovnjaki HP pa so na podlagi poslovnih postopkov, ki se na lokacijah odvijajo, želja uporabnikov in najboljših praks pripravili predlog števila in tipov naprav po teh lokacijah. Končno stanje števila tiskalnikov po zaključku pilotskega projekta znaša 121, kar je 207 tiskalnikov manj kot jih je bilo pred projektom.

b) **Stroški zadnjih nekaj mesecev**

Pilotski projekt je tekkel v polnem obsegu zadnje 4 mesece (oktober 2006 do februar 2007). Glede na analizo, ki je bila pripravljena pred pričetkom projekta, je bila cena za eno stran 0,28 EUR z DDV.

Ob podpisu pogodbe je HP zagotavljal 23 % nižje stroške, kar znaša 0,19838 EUR z DDV na stran. Iz Tabele 9 je razvidno, da so stroški v okviru teh predvidevanj. V nadaljevanju HP, ob prehodu obračunavanja po porabljenih tonerjih, zagotavlja še nižjo ceno – za obdobje marec-maj naj bi ta znašala 0,1847 EUR z DDV. To pomeni 28,6 % znižanje celotnih stroškov glede na stroške pred uvedbo projekta. Tabela 9 prikazuje porabo in stroške tiskanja v času trajanja pilota.

Tabela 9: PPU pilot (zneski v EUR, z DDV)

STROŠKI TISKANJA	sep.06	okt.06	nov.06	dec.06	jan.07	feb.07	ocena marec-maj 07
Število strani:							
Šmartinska 132	59.695	48.905	45.970	38.815	54.393		
Linhartova	39.345	33.425	33.500	34.694	30.685		
Savsko	4.791	4.184	4.347	3.852	3.536		
Šmartinska 130	182.467	287.769	415.193	431.217	504.719		
Trg republike 2	-	-	5.502	19.799	19.298		
Skupaj število strani mesečno	286.298	374.283	504.512	528.377	612.631	644.992	595.334
Variabilni del (strošek za natisnjene strani)	20.955,41	31.248,00	48.255,62	44.836,26	56.983,15	64.646,40	45.284,40
Fiksno nadomestilo	26.268,97	39.012,54	60.967,20	64.590,61	64.646,82	59.413,20	64.646,40
Skupaj znesek mesečno	47.283,53	70.348,53	109.222,82	109.426,87	121.629,97	124.059,60	109.930,80
Strošek na stran	0,1651	0,1880	0,2165	0,2071	0,1985	0,1924	0,1847
Poraba časa NLB (št. ur)	241	214	271	83	53		50

Vir: NLB, 2006

Na podlagi analize stroškov na koncu dobimo ceno na natisnjeno stran, ki ob obljubljenem 23 % prihranku znaša 0,19810 EUR. Cena ob dejanskem 28,6 % dejanskem prihranku pa znaša 0,18466 EUR (glej Tabelo10).

Tabela 10: Cena na natisnjeno stran

	EUR
NLB cena na stran pred uvedbo projekta	0,25788
Pogodbeno zagotovljena cena (23 % prihranek)	0,19810
Ocena za obdobje marec - maj (28,6 % prihranek)	0,18466

Vir: NLB, 2006

Rezultati pilota nakazujejo, da so bili obljubljeni prihranki (23 %) doseženi, še več, prihranki so celo večji in znašajo kar 28,6 %.

c) Zadovoljstvo uporabnikov

Za ugotavljanje zadovoljstva uporabnikov je bila ob zaključku pilotskega projekta pripravljena tudi anketa, ki kaže, da so uporabniki v povprečju zadovoljni. Nekaj je sicer komentarjev in predlogov, ki jih bo HP upošteval v nadaljevanju projekta PPU.

Na podlagi predstavljenih rezultatov lahko zaključimo, da so bil izpolnjeni oz. doseženi vsi zastavljeni cilji pilota. Pilot je bil izveden skladno z Navodili za izdvajanje v NLB.

SKLEP

V diplomski nalogi potrjuje misli teoretikov, da je izdvajanje mehanizem, ki podjetju daje možnosti za racionalizacijo poslovanja. Ta mehanizem tudi banke, kljub specifičnosti finančnih trgov, lahko pripelje do večjih poslovnih uspehov. Glavno vodilo pri tem seveda ne sme biti nižanje stroškov, ampak zmanjšanje števila operacij znotraj podjetja, da bodo tako obstoječi zaposleni ali drugi notranji viri manj obremenjeni in posledično bolj storilni. Znižanje stroškov mora biti le nagrada za uspešno izvedeno izdvojitvev.

Potrditev zgoraj izpeljanega sklepa je NLB, ki je uspešno izdvojila tiskanje. Pozitivni učinki izdvajanja so nagradili NLB z znižanjem stroškov tiskanja za 28 %. Nagrada je kar primerna beseda, saj je izdvojitvev tiskanja - PPU, od ideje do izvedbe zorela eno leto, sama izvedba pa je potekala še eno leto. Postopek je dokazano skladen s postopkom, ki ga je NLB z internimi dokumenti predpisala svojim zaposlenim. Sam postopek je sicer zamuden, vendar upravičeno, ker poskuša predvideti vsa spremljajoča tveganja ter se jim izogniti.

Sam projekt izdvojitve tiskanja je potekal, kot že opisano, zelo dolgo, počasi in premišljeno. Tekel je skladno z običajno prakso in na podlagi odločitev najvišjega vodstva, tudi uprave. Prednosti, ki jih je izdvojitvev tiskalnikov prinesla, so očitne: zmanjšanje števila naprav, tehnološko izboljšanje naprav, zmanjšanje stroškov amortizacije (tiskalniki niso več v lasti NLB), zmanjšanje stroškov vzdrževanja in zunanje upravljanje celotnega postopka. Delovni postopek se je skrajšal, med drugim zato, ker ni več potrebno notranje vodenje zalog potrošnega materiala. Slabost, v NLB izvedenega PPU, ki jo je vredno omeniti, so stroški, ki so nastali z neuspehim nižanjem stroškov z zamenjavo originalnih kartuš s polnilnimi. Ena večjih slabosti je tudi odvisnost od dobavitelja, ki je lastnik vseh tiskalnikov. Tiskanje sicer ni osnovna dejavnost banke, vendar v primeru prekinitve ali začasne ustavitve tiskanja, lahko delovni postopki v NLB utrpijo večjo škodo. NLB je to nevarnost predvidela in se pogodbeno dobro zavarovala ter tako zmanjšala omenjeno tveganje.

Za NLB izdvajanje ni nov pojem, uspešno izdvojenih ima že kar nekaj dejavnosti: upravljanje stavb, oskrba s prehrano, tiskalniki, procesiranje plačilnih kartic in procesiranje bankomatskih transakcij in druge. Kljub temu, da NLB že učinkovito upravlja dogovore o izdvojitvi, še vedno obstajajo nove možnosti za izdvajanje kot so na primer upravljanje mreže bankomatov, upravljanje zalog gotovine, kadrovska služba, informacijska tehnologija. Ravno zaradi svoje velikosti pa je tudi sama že postala zunanji izvajalec in za druge banke izvaja določene dejavnosti, te so med drugim: avtomatska obdelava podatkov (IT storitve), prevoz gotovine, trezorske storitve. V prihodnosti bi NLB lahko sama razvila in za druge izvajala na primer nabavno službo (skupna nabavna lista), upravljanje PC, upravljanje sefov. V NLB bo izdvajanje vedno teklo skladno z Navodilom, ki je standardiziralo postopek izdvajanja v NLB. Tako so osnovna tveganja pri izdvajanju že pokrita. Le s pravilno izvedenim postopkom je izdvajanje lahko uspešno, tudi za NLB. Navodilo je namreč nastalo na podlagi zahtev regulatorja in prakse. Vendar glede na to, da je bilo šele sprejeto in je še v usklajevanju znotraj banke, gotovo obstajajo napake, ki jih bo pokazala šele praksa. S pozornostjo in prilagodljivostjo se bo NLB morebitnim napakam zlahka izognila ali jih odpravila.

Izdvajanje torej ni preživeta tema, za NLB sploh ne. Tudi ni nevarnost, ki prinaša poslovne neuspehe. Izdvajanje daje možnosti za pridobivanje koristi. Od tega, kako inovativne so lahko banke in kako se z mislimi in idejami znajo poigravati razvijalci idej ter kako uspešno znajo izdvajanje izvajati, pa je odvisno, kakšen položaj na trgu si bo pridobila posamezna banka.

LITERATURA IN VIRI:

LITERATURA:

1. Bajde, Prašnikar, Cirman... et al.: Priložnosti finančnega sektorja v tranzicijskih državah. Ljubljana : Časnik Finance, 2006. 419 str.
2. Berk Aleš, Lončarski Igor, Zajc Peter: Poslovne finance. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 296 str.
3. Delaney John F.: The Outsourcing Revolution, Protecting Critical Business Functions. New York : Practicing law institut, 2004. 752 str.
4. Dragonetti Nicola C., Dalsace Frederic, Cool Karel: Outsourcing technologies services A comparative test of the efficiency, focus and learning perspectives of outsourcing. B.k. : Groupe HEC, 2003. 28 str.
5. Greaver II Maurica F.: Strategic outsourcing. New York : AMACOM: American management association, 1999. 314 str.
6. Johnson Mike: Outsourcing in brief. prva izdaja drugi reprint. Oxford : Butterworth-Heineman, 2000. 204 str.
7. Mohan T. T. Ram, Nitsure Rupa Rege, Joseph Mathew: Regulation Of Financial Intermediaries In Emerging Markets. London : Sage publications, 2005. 262 str.
8. Ogorelc Anton, Kovačič Pavel: Načrtovanje zunanje oskrbe v podjetniški logistiki. Naše gospodarstvo, revija za aktualna gospodarska vprašanja, Ljubljana, 2002, ½, str. 117-131.
9. Power, Desouza, Bonifazi; The outsourcing handbook: how to implement a successful outsourcing process. London : Kogan page, 2006. 222 str.
10. Stupica Mateja: Outsourcing je »in«, ker klesti stroške. Revija Manager, Ljubljana, april 1999, 4, str. 42-45.
11. Šink Darja: Pomen zunanjega izvajanja dejavnosti za uspešno poslovanje podjetja. Revija za management, informatiko in kadre, Ljubljana, januar 1999, 1, str. 15-22.
12. Valentine Tom, Ford Guy: Readings in Financial Institution Management: modern techniques for a global industry. B.k. : Allen & Unwin, 1999. 576 str.

VIRI:

1. FFIEC: Outsourcing Technology Services. www.ffiec.gov.
[http://www.ffiec.gov/ffiecinbase/html_pages/outsource_book_frame.htm], 15.2.2007.
2. Gartner: Outsourcing costs more expensive than in-house. Silicon.com. www.silicon.com.
[<http://management.silicon.com/itdirector/0,39024673,39128401,00.htm>], 4.3.2005.
3. Guidelines on outsourcing. Evopa CEBS, London, 2006. [<http://www.cebs.org/press/14122006.htm>], 14.12.2006
4. Izhodišča za pripravo podlag za sprejem odločitve o nivoju sprejemanja tveganj pri najemanju storitev (apetit pri outsourcingu). Interni dokument NLB, 2007.
5. Markets in Financial Instruments Directive. CEBS – Odbor evropskih bančnih nadzornikov, London, 2004, (MiFID, 2004/39/ES). [http://europa.eu.int/eur-lex/pri/en/oj/dat/2004/l_145/l_14520040430en00010044.pdf], 21.4.2004.
6. Maynard A.B., Outsourcingu 101 – a primer,
[http://www.technologyevaluation.com/Research/ResearchHighlights/Outsourcing/2004/01/research_notes/TU_OE_XAM_01_16_04_1.asp], 16.1.2004.
7. McCue, Silicon.com. www.silicon.com.
[<http://services.silicon.com/itoutsourcing/0,3800004871,39150766,00.htm>], 31.8.2007
8. Model za izračun upravičenosti investicije (BCE). Interni dokument NLB, b.l.
9. Načrt neprekinjenega poslovanja poslovnega dela NLB d.d.(BCP). Interni dokument NLB, b.l.
10. Navodilo za izvajanje procesa izdvajanja (outsourcingu) storitev iz NLB d.d. Interni dokument NLB, 2007.
11. Navodilo za postopke zbiranja ponudb in izbor najugodnejšega ponudnika Nove Ljubljanske banke d.d., Ljubljana na področju nabave blaga in storitev. Interni dokument NLB, 2004.
12. Navodilo za uporabo aplikacije Ocena upravičenosti investicije. Interni dokument NLB, 2007.
13. Outsourcing in Financial Services. Basel committee on banking supervision, Basel, februar 2005. 22 str. [<http://www.bis.org/publ/joint12.pdf>]
14. Politika izločanja dejavnosti in najemanja storitev. Interni dokument NLB, 2007.
15. Pravilnik o neprekinjenem poslovanju NLB d.d. Interni dokument NLB, b.l.
16. Samuel Bendor Peter; Outsourcingu center. www.outsourcing-faq.com. [[faq.com http://www.outsourcing-faq.com/1.html](http://www.outsourcing-faq.com/1.html)], 9.3.2007.
17. Sklep Banke Slovenije o upravljanju s tveganji in izvajanju procesa ocenjevanja ustreznega notranjega kapitala za banke in hranilnice

-
18. Smernica Banke Slovenije (oznaka 24.20.1089/06BZ), da Guidelines on outsourcing veljajo kot priporočila/pravila za dobro bančno prakso. Banka Slovenije, 2006. 1 str.
 19. Standard za pripravo sporazumov o nivoju opravljanja storitev v NLB Interni dokument NLB, 2005.
 20. Zakon o bančništvu - ZBan (Uradni list RS, št. 131/2006).

SLOVARČEK POJMOV:

Uporabljeni tuji izrazi:

- back sourcing - podjetja pripeljejo storitev nazaj v organizacijo in jo začno ponovno opravljati same
- businessmix - nabor svojih poslovnih dejavnosti
- buy strategy - odločitvi kupi na trgu
- contract banking - pogodbeno bančništvo
- core business - osnovne dejavnosti
- cost-benefit analiza - analize stroškov in učinkov
- customer service operations - opravljanja storitev za stranke
- fee income business - pridobivanju prihodkov iz provizij
- make strategy - podjetje izdeluje samo
- monitoring - premljanju zunanjega izvajalca
- outsourcing - v tekstu se uporablja izdvajanje, zunanje izvajanje, oddaja del v zunanje izvajanje, izločanje dejavnosti
- outsourcing service provider - zunanji izvajalec
- performance standards - nivoju opravljanja storitev
- profit margins - profitne marže
- rate of return - stopnje donosnosti
- relationship management plan načrtovanje upravljanja razmerij
- risk-adjusted returns - koncept tveganju prilagojena donosnost
- shareholder value culture - razvoj metode tržne vrednosti delnic
- sourcing - izvajanje
- spread - razlika med obrestnimi merami, bolj tvegani kreditojemalci da plačajo višjo obrestno mero, kot manj tvegani.
- time to market - časa vstopa na trg
- to open trade in financial services - neovirano poslovanje na področju finančnih trgov
- total cost of ownship - vsi stroški, tako stroški lastništva, kot tudi stroški vzdrževanja
- welth management technology platform
- worst case scenario - obnovitveni načrt

Kratice organov NLB

- SNLB - Skupina NLB
- CNR - center notranje revizije
- IPVZP - inštitut za pravo in varovanje zakonitosti poslovanja
- OE - organizacijska enota
- OOT - odbor za operativna tveganja
- SK - stroškovni kolegij
- SNI - sektor za nabavo in investicije
- SNOS - sporazum o nivoju opravljanja storitev
- SRO - sektor za razvoj organizacije
- SS - strokovna služba
- SUT - sektor za upravljanje s tveganji

Terminologija NLB

- izdvajalec - banka (tisti, ki izdvaža storitev)
- izdvajanje - oddaja del v zunanje izvajanje, izločanje dejavnosti iz podjetja,...

-
- izdvojena storitev - storitev, ki je bila izločena iz organizacije in bila prepuščena v zunanje izvajanje
 - izvajalec - izvajalec izdvojene storitve (zunanji dobavitelj)
 - outsourcing - izdvajanje storitev
 - skupina - delovna skupina za postopek izdvajanja storitev

Definicije,

kot jih opredeljujejo smernice: Guidelines on outsourcing (Smernice o zunanjem izvajanju):

Izdvajanje - uporaba tretje stranke ("zunanji izvajalec"), ki jo uvede subjekt s pridobljenim dovoljenjem za opravljanje dejavnosti (banka), ki bi jih navadno izvajal subjekt s pridobljenim dovoljenjem, zdaj ali v prihodnje. Sam izvajalec je lahko subjekt s pridobljenim dovoljenjem ali brez njega

Bistvena dejavnost – so dejavnosti bistvenega pomena:

- dejavnosti, ki so tako pomembne, da bi lahko kakršna koli pomanjkljivost ali napaka pri zagotavljanju teh dejavnosti občutno vplivala na sposobnost subjekta s pridobljenim dovoljenjem, da izpolni svoje zakonske obveznosti in/ali nadaljuje svoje poslovanje;
- vse druge dejavnosti, za katere je potrebna licenca nadzornega organa
- vse dejavnosti, ki občutno vplivajo na upravljanje tveganj; in
- upravljanje tveganj, ki je povezano s temi dejavnostmi
- nebistvena dejavnost – vse ostale dejavnosti oz. storitve, ki niso definirane kot bistvene.
- iz izdvajanja izvzete dejavnosti – so dejavnosti, ki nikoli ne smejo biti izdvojene (v navodilu so zajete v omejitvah pri izdvajanju)

PRILOGE

<i>Priloga 1: Prikaz razlik med izdvajanjem dejavnosti in »navadnim« najemom storitev.....</i>	<i>2</i>
<i>Priloga 2: Udeleženi pri implementaciji in prepoznavanju potreb po izdvajanju.....</i>	<i>3</i>
<i>Priloga 3: Obrazec za spremljanje tveganj.....</i>	<i>4</i>
<i>Priloga 4: Popis vseh udeležencev pri izdvajanju</i>	<i>5</i>
<i>Priloga 5: Kako se izvaja izdvajanje v NLB</i>	<i>6</i>

Priloga 1: Prikaz razlik med izdvajanjem dejavnosti in »navadnim« najemom storitev

RAZLIKA V:	IZDVAJANJE POSTOPKA - DEJAVNOSTI	NAJEM STORITVE
Postopku	Izločitev celotnega postopka, ki se je prej odvijal v banki. Postopk upravljanja vodi izvajalec.	Najem enote storitve.
Upravljanju	Upravljanje dejavnosti, ne pa samo izvedba. Izvajalec je dolžan izvajati aktivnosti oz. postopk racionalno in uvajati potencialne izboljšave. Dobavitelj naredi sam analizo, sam upravlja, vodi evidenco,... Bistveno je, da odgovarja za čimbolj racionalen rezultat.	Samo izvajanje storitve, v količini kot jo je predvidela banka sama. Banka planira sama.
Obsegu	Plačevanje izdvojenih storitev in zajema celoto (najem postopka, opremo, delo, vodenje, izvajanje).	Najame le enote, ki je lahko delo, izvedba storitve ...
Kakovosti	Banka lahko oz. ima pravico zahtevati kvaliteto po svoji meri ali pa celo od izvajalca zahtevati spremljanje in prilagajanje kakovosti, glede na potrebe banke.	Najem enote storitve s kakovostjo, kot jo ponuja trg.
Odgovornosti in odločanju	Lahko prenos pravice odločanja iz banke na izvajalca. Končna odgovornost vedno ostaja banki, lahko pa se s kazenskimi klavzulami prenese tudi del odgovornosti.	Dobavitelj storitve nima nikakršnih odgovornosti, razen za lastnosti storitve in rok dobave, niti nima nikakršnih pravic odločanja.
Tveganju prenehanja poslovanja	Postopk, kjer v primeru prenehanja sodelovanja nastanejo veliko višji stroški. Najprej nastanejo stroški zaradi izdvojitve dejavnosti, nato pa v primeru iskanja novega izvajalca nastanejo še stroški iskanja in ponovne vzpostavitve izdvojene storitve. V primeru prevzema nazaj v notranje izvajanje pa nastanejo dodatni stroški vzpostavitve notranjega poslovanja.	Postopk, kjer so v primeru prekinitve sodelovanja z dobaviteljem stroški iskanja in novega najema storitve veliko nižji. Razpisni postopk je relativno enostaven.
Dostopu do notranjih in zunanjih informacij	Banka ima pri izvajalcu dostop do vseh informacij povezanih z izdvojeno storitvijo in obratno, izvajalec ima dostop do vseh informacij, potrebnih za izvajanje storitve.	Banka niti dobavitelj nimata informacij o delovanju drugega. Banka ima le informacije o lastnostih najete storitve.
Strokovnih znanjih	Banka ne potrebuje notranjega strokovnjaka, ker vedno na visoki ravni strokovna znanja nudi izvajalec, ki je specializiran za izdvojeno storitev.	Banka potrebuje notranjega strokovnjaka, ki mora spremljati razmere na trgu in slediti razvoju, da lahko planira nakup storitev in opravi pravi in primeren nakup storitev.

Vir: Navodilo za postopk izdvajanja (outsourcing) storitev iz NLB d.d.(interni dokument NLB, 2007)

Priloga 2: Udeleženci pri implementaciji in prepoznavanju potreb po izdvaajanju

AKTIVNOST	IZVAJALEC	SODELUJOČI	POTRDI
Pregled obstoječih pogodb o izdvaajanju:			
pregled in opredelitev dejavnosti	Uporabniki	x	Direktor OE
akcijski načrt prilagajanja	Direktor OE	Uporabniki	OOT
spremljanje prilagajanja	OOT	x	OOT
Predlog za izdvojitev dejavnosti:			
opredelitev dejavnosti po tveganju	Direktor OE	Uporabniki	OOT
opredelitev dejavnosti po bistvenosti	Direktor OE	Uporabniki	SK/ Uprava*
predlog	Direktor OE	Uporabniki	SK
izbira skupine	SK	x	SK

* za osnovne dejavnosti

x – ni sodelujočih

Vir: Navodilo za postopk izdvaajanja (outsourcing) storitev iz NLB d.d.(interni dokument NLB, 2007)

Priloga 3: Obrazec za spremljanje tveganj

Izdvojena dejavnost: (vpis imena izdvojene dejavnosti)										
št.	TVEGANJE	OBLIKA	Sprejeti ukrepi ali priporočljivi ukrepi za uravnavanje tveganj	OCENA 2007	OCENA 2008	(08-07) / 07 Δ	RAZLOG ZA SPREMEMBO	OCENA 2009	(09-08) / 08 Δ	RAZLOG ZA SPREMEMBO
1	Strateško tveganje									
2	Tveganje ugleda									
3	Zagotavljanje skladnosti / zakonitosti									
4	Operativno tveganje									
5	Tveganje prekinitve odnosa oz. nepripravljenost strategije za dejavnosti v banki									
6	Tveganje dobavitelja									
7	Deželno tveganje									
8	Pogodbeno tveganje									
9	Tveganje pristopa pri dobavitelju za banko oz. regulatorja banke									
10	Tveganje koncentracij in sistemska tveganja									
ocena skupnega tveganja										

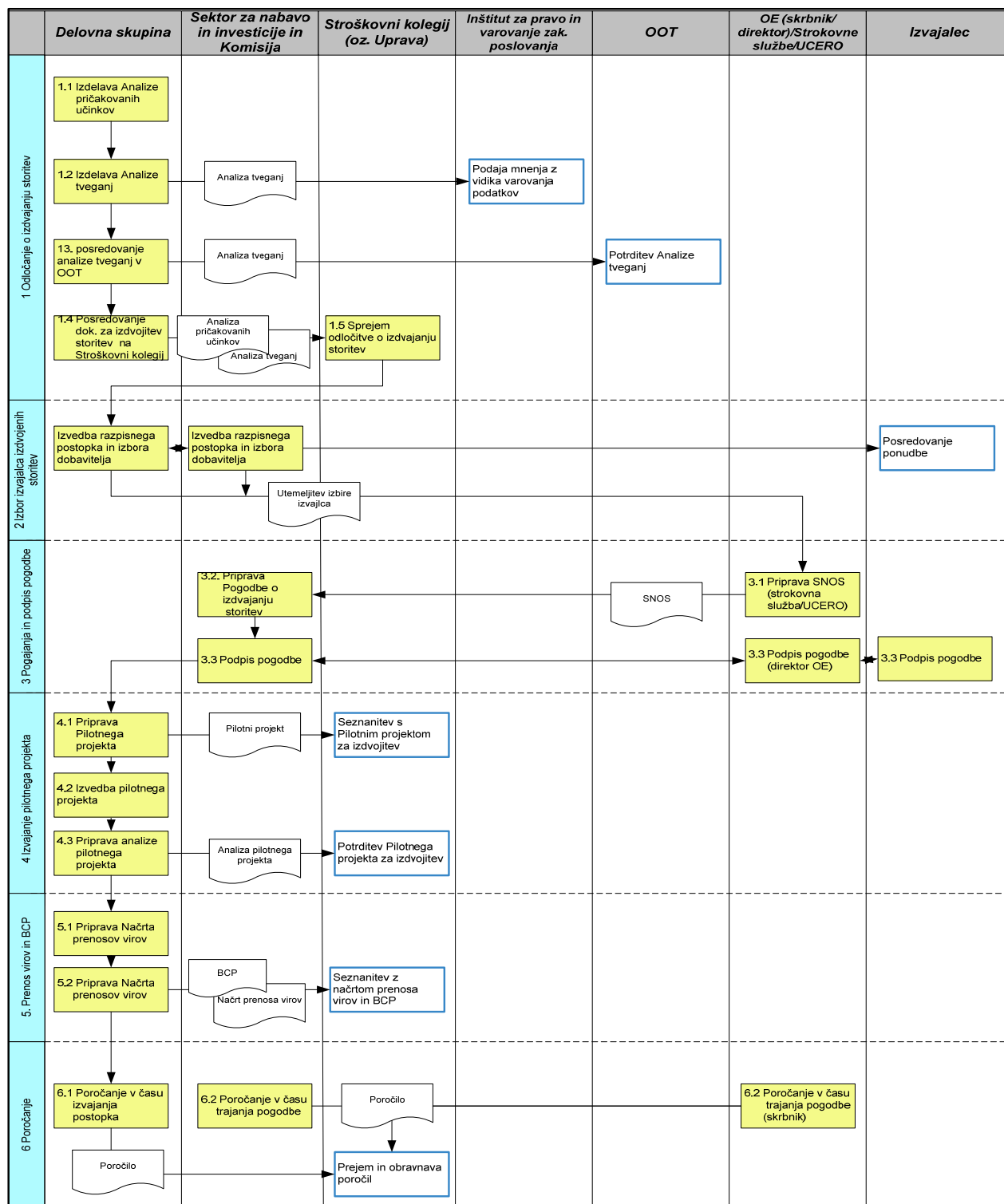
Vir: Navodilo za postopk izdvajanja (outsourcing) storitev iz NLB d.d.(interni dokument NLB, 2007)

Priloga 4: Popis vseh udeležencev pri izdvaianju

Naloga	Izvajalec	Način izvedbe
Implementacija navodila	OE	Izvedba, kot opisuje navodilo (opredelitev in pregled dogovorov o izdvojitvi)
Odobritev izdvojitve	Nadzorni svet	Prejem informacije o izdvojitvi bistvenih dejavnosti
	Uprava	Odobri izdvojitve bistvenih ter visoko tveganih nebistvenih dejavnosti
	SK	Odobritev izdvojitve nebistvenih nizko tveganih dejavnosti
Prepoznavanje potreb za izdvaianje	uporabnik	Možnost predlagati izdvojitve dejavnosti
	SS	
	SK	
Priprava predloga za izdvojitve	direktor OE	Oceni bistvenost dejavnosti
		Oceni tveganja in pridobi mnenja OOT
		Predlog predloži SK v potrditev
		Sproži postopek izdvaianja
Oblikovanje Skupine	SK	Potrdi predlagano skupino
Člani skupine	Vodja	Direktor OE - vodi in spremlja postopek izdvaianja, dodeljuje naloge članom skupine, spremlja izdvojene dejavnosti (način izdvaianja in tveganja)
	SNI in Komisija	Izbira zunanjega izvajalca ter spremljanje in poročanje o komercialnih pogojih
	SFO	Mnenje o izvedbi izdvojitve s finančnega vidika
	IPVZP	Pravno mnenje pri odločanju o izdvojitvi in pogodbenem urejanju odnosov
	SRO	Sodeluje z vidika procesa dela
	CNR	Letni pregled in ocena izdvojenih dejavnosti, predvsem z vidika izpostavljenosti banke tveganjem
	SUT	Vključitev v proces izdvaianja, po potrebi
	Zunanji strokovnjak	Sodelovanje, če tako oceni vodja skupine in potrdi SK
Spremljanje dogovorov o izdvojitvi	Direktor SNI	Komercialni skrbnik, redno poroča SK
	skrbnik	Vsebinsko skrbništvo, poroča SK, redno spremlja tveganja, redno poroča direktorju OE o tveganjih
	direktor OE	Spremlja tveganja pri izdvojenih storitvah in informacije, če je potrebno posreduje Upravi
Spremljanje tveganj	vsebinski skrbnik	Prvič redno in 12 mesecev od datuma izdvojitve poroča SK o tveganjih
	CNR	1x letno opravi pregled vseh izdvojenih storitev
Vzdrževanje odnosov z izvajalci	komercialni skrbnik	Redno komuniciranje z izvajalcem
	vsebinski skrbnik	

Vir: Navodilo za postopek izdvaianja (outsourcing) storitev iz NLB d.d.(interni dokument NLB, 2007)

Priloga 5: Kako se izvaja izdvajanje v NLB



Vir: Navodilo za postopek izdvajanja (outsourcing) storitev iz NLB d.d.(interni dokument NLB, 2007)