



BANKARSKI RIZIK 7

Autor rubrike: dr Vesna Matić, specijalista za poslove sa pravnim licima u zemlji UBS

OPERATIVNI RIZIK

“Operativni rizik je rizik gubitaka koji nastaju zbog neadekvatnih procedura i neuspelih internih procesa, ljudskog faktora, sistemskih ili eksternih događaja”. Ova definicija operativnih rizika ugrađena je u Novi okvir kapitalne adekvatnosti - Bazelski sporazum II¹ i rezultat je duže debate vođene između regulatora i industrije iz više različitih jurisdikcija na temu obuhvatnosti pojma operativnih rizika. Osim toga, Bazelski komitet eksplicitno naglašava da definicija operativnih rizika data u ovom dokumentu obuhvata zakonski rizik, ali isključuje strateški i reputacioni rizik.

Iako je bila predmet kritičkih osvrta u kojima je sugerisano da se ne bazira na generalno prihvaćenom razumevanju operativnih rizika, da je propustila da specificira neke bitne elemente operativnih rizika i njihovu vezu sa ostalim rizicima, ova definicija je ipak prihvaćena od strane šire stručne i naučne javnosti, uz uvažavanje činjenice da omogućuje realizaciju dva važna cilja:

- kreiranje zajedničkog okvira iz koga će se moći kalkulirati obim troškova kapitala po osnovu operativnih rizika ali i
- definisati okvir za istraživanja i prikupljanje podataka (formiranje baza podataka) i postavljanje temelja za upravljanje ovim rizicima u bilo kojoj kulturi ili sistemu.

U tom smislu, za potrebe kalkulacije kapitalne adekvatnosti, definicija operativnih rizika iz Bazelskog sporazuma II² će verovatno biti svetski prihvaćeni standard, ako se ima u vidu broj zemalja koje nameravaju da primene ovaj dokument.

¹ Basel Committee on Banking Supervision, *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards, A revised Framework, Comprehensive Version*, Bank for International Settlements, June, 2006., www.bis.org

² 95 zemalja prema istraživanju koje je sproveo Financial Stability Institute i objavio pod nazivom *Implementation of the new capital adequacy framework in non-Basel Committee member countries*, Summary of responses to the 2006. follow-up Questionnaire on Basel II implementation, Occasional Paper No. 6, Bank for International Settlements, September, 2006.

Osim toga, ovakav pristup ne ograničava nacionalne regulatore zemalja i banke da kreiraju svoje definicije pojma operativnih rizika. Obaveza banaka međutim je da jednom definisan koncept operativnih rizika, konzistentno primenjuju na svim nivoima u banci i u svim fazama procesa upravljanja ovim rizicima.

Operativni rizici su u grupi nefinansijskih rizika, koji nastaju iz poslovnog procesa, zbog grešaka koje čini čovek u tom procesu, sistemskih propusta, neadekvatnih procedura, nedovoljno obuhvatne i konzistentne kontrolne funkcije ali i eksternih faktora. Ovako širok spektar ovih rizika, čini mogućom i različite klasifikacije.

Opšta klasifikacija, široko prihvaćena, poznaje sledeće kategorije operativnih rizika:

- *rizike neadekvatne ili nedovoljne infrastrukture* (zastarele mere i kapaciteti, nejasno definisan sistem odgovornosti, nedostatak praktičnog iskustva zaposlenih i drugo),
- *tehnološke rizike* (u savremenom bankarstvu, to su pre svih rizici informatičke podrške),
- *rizike operacija ili poslovnog procesa* (neadekvatne ili zastarele procedure, kritični delovi procesa zbog tehničko-tehnoloških problema i drugo),
- *rizike ljudskog faktora* (nedovoljna kultura ponašanja u odnosu na izloženost operativnim rizicima, nedovoljan broj zaposlenih, rizik upravljanja, interne kriminalne aktivnosti i drugo) i
- *rizike eksternih događaja* (eksterne kriminalne radnje, prirodne katastrofe i drugo).

Ova najšira kategorizacija operativnih rizika, mogla bi biti predmet dalje razrade u smislu podkategorija, što samo potvrđuje fluidnu formu ovih rizika i njegovu široku prisutnost u svim segmentima poslovnih aktivnosti. U tom smislu, moguće situacije su sledeće:

- da opšte kategorije operativnih rizika budu podkategorije drugim kategorijama operativnih rizika u procesu njihovog simultanog delovanja (na primer, u slučaju rizika operacija, podkategorije su rizik ljudskog faktora, rizik procesa i rizik tehnologije),
- da operativni rizici simultano deluju sa



finansijskim rizicima (kreditni, tržišni rizici), koje najčešće i iniciraju, a što otežava njihovu identifikaciju i može rezultirati duplom kalkulacijom kapitalnih troškova,

- da se kategorije nefinansijskih rizika "preklapaju", što znači da interni i eksterni rizični događaji mogu lako da prerastu u poslovni rizik, reputacioni ili strateški.

Ovako fluidna forma operativnih rizika i njihova prisutnost u svim fazama poslovnog procesa, čini ih heterogenom kategorijom. Ipak, karakteristike operativnih rizika daju mogućnost određene kategorizacije primenom kriterijuma učestalosti njihove realizacije i efekata koje za sobom ostavljaju. U tom smislu, moguće ih je grupisati u tri kategorije:

- **Standardni operativni rizici** su pratilac redovnih, tekućih aktivnosti u banci i realizuju se u proseku jednom nedeljno ili češće. Gubici koje uzrokuju obično su manje vrednosti i terete rashode banke.
- **Ključni operativni rizici** realizuju se ređe od standardnih, ali rezultiraju većim gubicima, mada svojom visinom ne mogu ugroziti opstanak banke.
- **Izuzetni, katastrofalni / rizici "ubice"**, javljaju se vrlo retko (jednom u deset godina ili ređe), ali je efekat njihovog dejstva toliko snažan da onemogućuje realizaciju strateških ciljeva banke, a ponekad, ugrožavaju i kontinuitet njenog poslovanja. Zbog toga banke kalkulišu ekonomski kapital za neočekivane gubitke koji nastaju realizacijom operativnih rizika sa niskom učestalošću i visokim efektima, ali i rade planove kontinuiteta poslovanja u vanrednim situacijama. Ovi planovi bi trebalo da omogućue nastavak poslovanja i rehabilitaciju poslovnih aktivnosti nakon posledica realizacije operativnih rizika sa neočekivanim i vrlo jakim negativnim efektima (visokim gubicima).

Zbog ovakvih karakteristika i upravljanje operativnim rizicima na nivou banke ima specifičnu dimenziju, obzirom:

- da je posao njihove identifikacije i ukupnog mapiranja veoma složen,
- da zahteva da osnovna strategija upravljanja bude usmerena na identifikaciju kritičnih procesa (jer je reč o rizicima koji su u osnovi rizici procesa) i identifikaciju vrsta

operativnih rizika i

- da pre svega pretpostavlja identifikaciju i poznavanje operativnog rizičnog događaja.

Problem nerazumevanja operativnog rizičnog događaja veoma je prisutan u praksi i ozbiljno otežava identifikaciju i klasifikaciju operativnih rizičnih događaja, što se negativno odražava i na druge faze u procesu upravljanja ovim rizicima. Zbog toga je kreiranje Okvira za upravljanje operativnim rizicima svakako jedan od najvećih izazova za banke danas, obzirom da bi trebalo da omogućue i efikasno upravljanje ovako širokim spektrom operativnih rizika.

U tom smislu, funkcija upravljanja operativnim rizicima u banci pretpostavlja:

- jasnu definiciju zadataka i odgovornosti svih učesnika u procesu i
- obavezu da se operativnim rizicima upravlja na svim nivoima u banci, što ne znači da su ovi rizici svačiji posao.

Reč je o hijerarhijski dobro uređenom sistemu odgovornosti, u kome je:

- **bord direktora** svestan postojanja operativnih rizika u banci i potrebe da se njima upravlja, odborava Okvir za upravljanje operativnim rizicima, periodično vrši njegovu reviziju, odnosno, informisan je da je Okvir predmet efektivne i obuhvatne interne revizije,
- **stariji menadžment** je odgovoran za konzistentnu primenu i razvoj politika upravljanja ovim rizicima, primenu procesa i procedura upravljanja operativnim rizicima (pre svih, to je glavni menadžer za operativne rizike, koji je član starijeg menadžmenta ili borda direktora) i
- **menadžeri linija poslovanja**, koji su odgovorni za operativnu primenu strategije upravljanja ovim rizicima, u smislu donošenja dnevnih odluka, obzirom da se operativni rizici materijalizuju upravo unutar linija poslovanja.

Uspeh u upravljanju operativnim rizicima direktno je povezan i sa načinom na koji ceo sistem razume i oseća ovaj proces, obzirom da su ovi rizici i rizici kulture profesionalnog ponašanja svih zaposlenih u banci. Nivo razvijenosti kulture ponašanja u odnosu na izloženost operativnim rizicima, manifestuje se kao veća ili manja osetljivost zaposlenih na ove rizike, što prati i odgovarajući nivo, potencijalnih gubitaka. Praksa potvrđuje

različita negativna iskustva - zaposleni se suočavaju sa operativnim rizicima kojih nisu svesni, ili niko od njih eksplicitno ne traži da identifikuju ili prate operativne rizične događaje, ili su jednostavno uplašeni da prijave ličnu grešku pretpostavljenom zbog neke vrste kazne. Zbog svega toga, podizanje nivoa kulture ponašanja zaposlenih u odnosu na izloženost operativnim rizicima, banke poslednjih godina definišu kao jedan prioritarnih ciljeva programa upravljanja ovim rizicima.

Upravljanje operativnim rizicima na nivou banke složen je proces, ali poznaje standardne faze koje počinju identifikacijom ovih rizika (koja rezultira mapiranjem operativnih rizičnih događaja, formiranjem baze podataka o gubicima), merenjem izloženosti, izveštavanjem, monitoringom i kontrolnom funkcijom.

Važno je da je ceo proces standardizovan u smislu sistema i procedura, da ima adekvatnu informatičku podršku i da se konzistentno primenjuje. Za ocenu izloženosti ovim rizicima,

banke koriste različite alate:

- interne i eksterne baze podataka o operativnim rizičnim događajima i gubicima koje uzrokuju
- tehniku samo-procenjivanja, koja omogućuje kvalitativnu ocenu izloženosti ovim rizicima,
- ključne indikatore rizika (KIR) i ključne indikatore efekata (KIE), kojima banke pokušavaju da identifikuju i mere gubitke zbog operativnih rizičnih događaja, bliske ili potencijalne, pre nego se oni realizuju,
- scenario analizu, kao kompleksan i dinamičan metod procene budućih izloženosti operativnim rizicima i
- razne metode, jednostavnije i složenije, za merenje izloženosti ovim rizicima, kao kvantitativnu meru potrebnog ekonomskog kapitala.

O merenju izloženosti operativnim rizicima, regulatornom okviru i međunarodnim standardima biće reči u narednim brojevima Bankarstva.

