

ŘÍZENÍ A REPORTING RIZIK: MANAŽERSKÝ VERSUS REGULATORNÍ POHLED

Václav Novotný

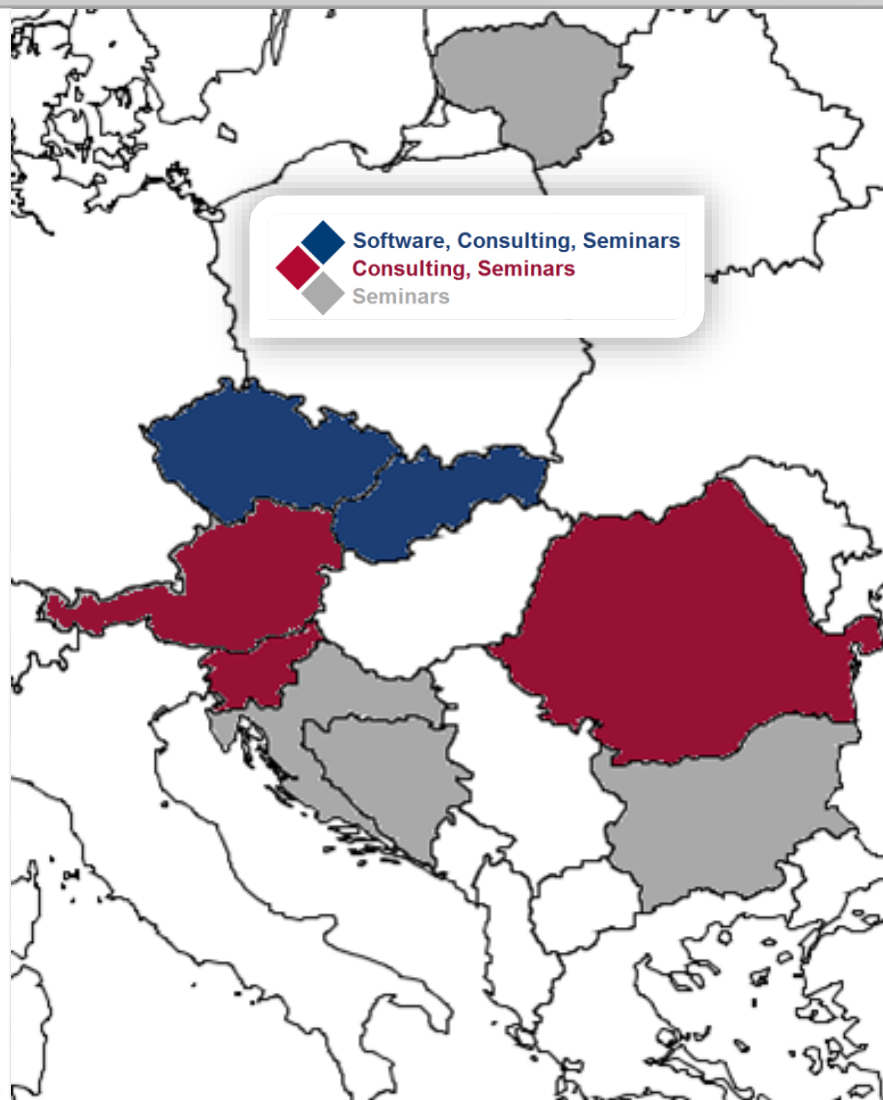
PŘEDSTAVENÍ ARM

ARM nabízí své služby všem, kteří zavádějí či zdokonalují systém finančního řízení a řízení finančních rizik. ARM má široké zkušenosti při identifikaci a měření rizik a schopnost přizpůsobit se specifickým požadavkům instituce a její velikosti.

Jsme společností, která na trhu působí již od r. 1999. Jsme přesvědčeni, že patříme mezi největší odborníky ve svém oboru.

Systematicky se zabýváme finančním řízením, především pak řízením finančních rizik. Náš zákazník a jeho úspěšnost v této oblasti jsou klíčovými prioritami našeho zaměření.

Nabízíme jak poradenství, tak specializované semináře s našimi lektory i externisty. Vyvíjíme a pomáháme implementovat software na míru potřebám zákazníka.



V čem jsme jedineční?

- ❖ *Děláme jen to, čemu rozumíme*
- ❖ *Snažíme se vyhovět zákazníkovi ve všech jeho potřebách a požadavcích*
- ❖ *Komunikujeme srozumitelným způsobem – řečí zákazníka*
- ❖ *Tvoříme řešení na míru pro našeho zákazníka*
- ❖ *Při realizaci projektu zajišťujeme přenos know-how – aby zákazník chápal, co pro něj děláme*
- ❖ *O zákazníka se staráme v průběhu i po ukončení zakázky stejně kvalitně, jako když mu službu prodáváme*

PRODUKTY A SLUŽBY ARM

PORADENSTVÍ

Vývoj nebo validace modelů pro finanční rizika:

- ◆ **Kreditní riziko** (ratingové systémy, rizikové parametry, pricing, limity, stresové testování, kreditní Value at Risk, IFRS 9, EWS)
- ◆ **Tržní riziko** (oceňování, limity, stresové testování, Value at Risk)
- ◆ **Úrokové riziko bankovní knihy** (NII, Earnings at Risk, durace, ekonomická hodnota kapitálu)
- ◆ **Riziko likvidity** (modelování pří toku a odtoku hotovosti, stresové scénáře, Liquidity at Risk)
- ◆ **Operační riziko** (BIA, TSA, AMA)

Vývoj nebo validace metodik a postupů pro řízení rizik:

- ◆ **Kreditní riziko** (schvalovací proces, monitoring, vymáhání, IFRS 9, systém včasného varování)
- ◆ **Tržní riziko** (workflow, kontroly, limity)
- ◆ **Úrokové riziko bankovní knihy** (monitoring, hranice mezi bankovní a obchodní knihou)
- ◆ **Riziko likvidity** (monitoring, on-line připravenost na run na banku)
- ◆ **Operační riziko** (sběr událostí, RCSA, KRI, Business Continuity)
- ◆ **Celkový pohled na podstupovaná rizika** (ERM, ICAAP, ORSA)

Big data:

- ◆ Navržení systému sběru dat
- ◆ Revize existujícího systému práce s daty
- ◆ Nové možnosti využití dat

Regulace:

- ◆ Posouzení shody s požadavky regulace, gap analýzy a plány na dosažení souladu
- ◆ Pomoc bance při přechodu na vyšší přístupy

Finanční řízení:

- ◆ Nákladové kalkulace
- ◆ Efektivní interní reporting
- ◆ Modelování EBITDA at Risk

SEMINÁŘE

- ◆ Na přípravě a realizaci seminářů se podílí vlastní experti. V seminářích se tedy odráží jejich zkušenosti a znalosti nabyté na poradenských a softwarových projektech. Semináře jsou proloženy řadou případových studií a výpočetních příkladů tak, aby se účastníci naučili znalosti aplikovat v praxi.
- ◆ Semináře je možné uspořádat na různé úrovni:
 - analytici – hluboká znalost
 - manažeři – zaměřeno na základní přehled
- ◆ Semináře dodáváme v následujících formách:
 - open – otevřené semináře
 - in-house – požádané pro konkrétního klienta dle jeho požadavků

SOFTWARE

CADCalc® Market

software pro evidenci a oceňování obchodů a portfolií, predikci cash flow, měření rizik a kontrolu limitů

CADCalc® Credit

software pro měření velikosti kreditního rizika na úrovni portfolia

OptiDep

software sloužící k optimalizaci úložek volných peněžních prostředků

TIMo

software pro evidenci času stráveného na zakázkách a nákladové kalkulace

SWORM®

softwarové řešení pro měření a řízení operačního rizika

ECL Calculation tool

software pro výpočet opravných položek dle IFRS 9

Vývoj finančního software na zakázku

na míru vytvářené systémy pro řešení specifických potřeb klienta



OBSAH

1. POHLED RISK MANAŽERA VS. REGULÁTORA NA SMYSL ŘÍZENÍ RIZIK
2. BANKOVNÍ REGULACE A DOHLED
3. UKAZATELE A REPORTY
4. POŽADAVKY NA IT SYSTÉMY
5. PRAKTICKÁ UKÁZKA
6. SHRnutí A ZÁVĚR

1. POHLED RISK MANAŽERA VS. REGULÁTORA NA SMYSL ŘÍZENÍ RIZIK

- **Pohled risk manažera:**

- Řídit banku tak, aby přinášela ekonomický užitek svým akcionářům při přijatelné míře rizika

- **Regulatorní pohled:**

- Řídit banku tak, aby byla schopná ustát výkyvy na trhu a pokrýt možné ztráty

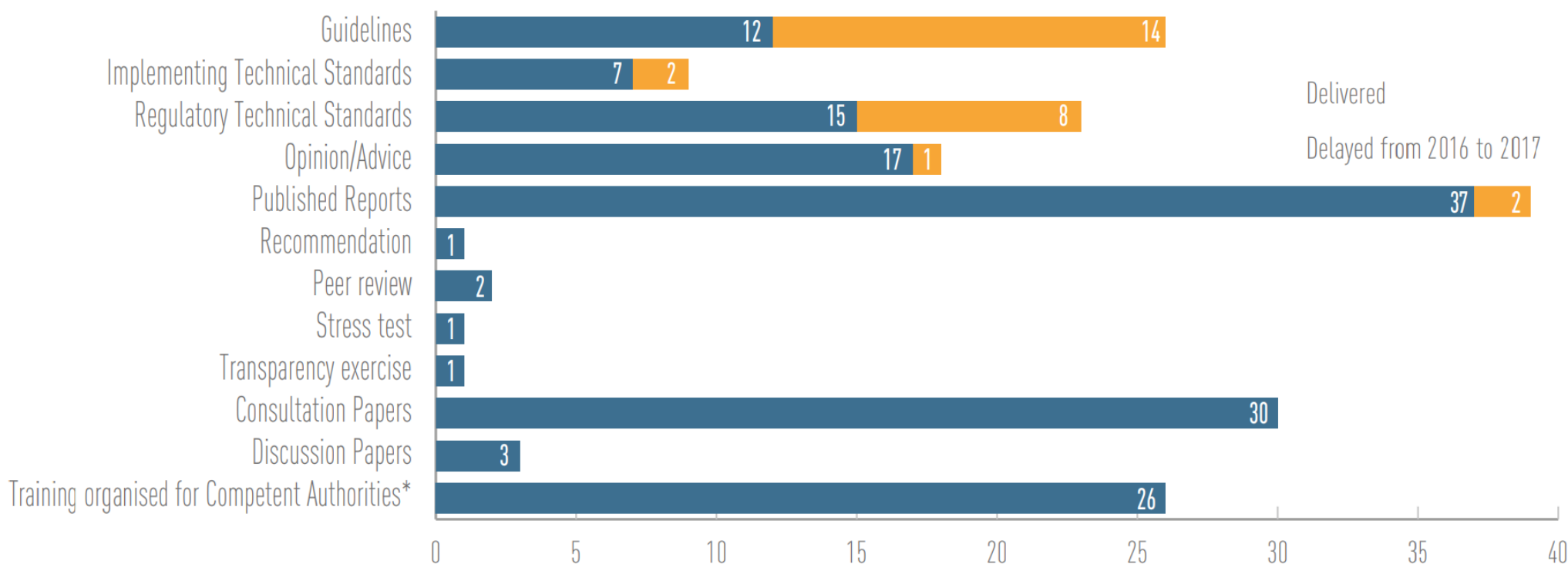
2. BANKOVNÍ REGULACE A DOHLED (1)

- Většina lidí se shodne na tom, že banky je třeba regulovat/dohlížet ...
- Otázkou zůstává:
 - jak moc přísně a
 - jak to celé zorganizovat, tj.:
 - kdo bude regulovat,
 - jak podrobná regulace bude a
 - jak bude regulace stabilní v čase

BANKOVNÍ REGULACE A DOHLED (2)

EUROPEAN BANKING AUTHORITY (EBA)

Figure 2: Overview of regulatory products delivered against the EBA Work Programme



* Including cross-sectoral trainings.

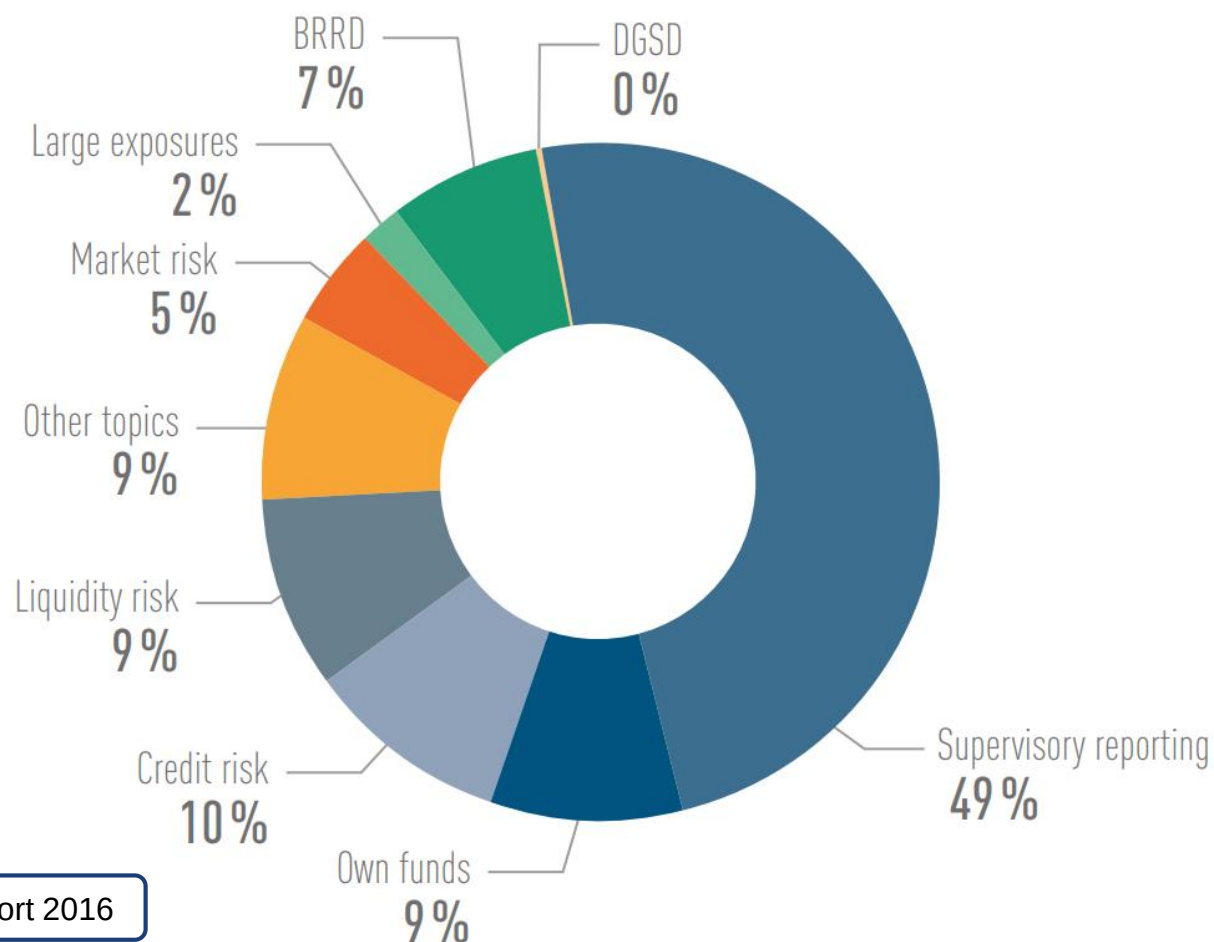
Zdroj: EBA Annual Report 2016

Pozn.: Toto není jediná špatná zpráva. Tou druhou je to, že EBA není jediným regulátorem pro bankovníctví ...

BANKOVNÍ REGULACE A DOHLED (3)

SROZUMITELNOST REGULACE PRO ÚČASTNÍKY TRHU

Figure 24: Questions submitted by topic



3. UKAZATELE A REPORTY (1)

ANEB CO POTŘEBUJE MANAŽER PRO ŘÍZENÍ RIZIK?

„Abychom mohli úspěšně řídit, musíme nejprve přesně vědět, co vlastně řídíme.

Dnešní vedoucí pracovníci – a to jak v podnicích, tak i ve veřejných službách – však neznají fakta.

To, co považují za fakta, jsou v převážné míře iluze a polopravdy.“

Drucker, P. F.: Řízení v turbulentní době, kap. 1

- Manažer potřebuje „změřit rizika“ – znát jejich velikost, a to za:
 - reálných podmínek a
 - nepříznivých podmínek (stresové scénáře).

UKAZATELE A REPORTY (2)

NETRADIČNÍ KLASIFIKACE

a. používané pro interní řízení a vyžadované i regulátorem:

- BPV, průměrná DR, velké expozice, FX pozice, likvidní a repricing gap, oceňování portfolia, velké události OR, počty podvodů, LCR (různá míra složitosti), ...

b. používané jen pro „vnitřní použití“:

- First payment default, PD nad 1Y (před IFRS 9), ziskovost produktu

c. tvořené pouze pro regulátora a nepoužívané* k řízení:

- NSFR, IFRS klasifikace expozic, ČNB/EBA stress testy, kapitálové požadavky, regulatorní klasifikace událostí OR

Chytře na rizika

***Míněno v tom smyslu, že banka se podle nich nerozhoduje primárně. Protože je však musí udržovat ve vymezených mezích/limitech, nakonec se do řízení stejně promítnou ...**

UKAZATELE A REPORTY (3)

VLASTNOSTI A CHARAKTERISTIKY REPORTŮ

MANAŽERSKÉ REPORTY

- Stručný (strukturovaný)
- Jednoznačný a srozumitelný
- Krátký (ideálně na A4)
- Obsahuje pouze vybrané ukazatele (př. pro řízení TR často scénář 1 bps)
- Připravovány v krátkých intervalech
- Dlouhodobý i krátkodobý výhled

REGULATORNÍ REPORTY

- Velmi rozsáhlé
- Podrobné
- Neslouží jako podklad pro rozhodování
- Obsahují zajímavá čísla, kterým ale manažer nemusí rozumět
- Připravování 1x za čtvrtletí až 1 rok
- Typicky dlouhodobý výhled

Co mají společné: vymýšlejí a dostávají je lidé nikoli stroje → častá změna požadavků na obsah!

4. POŽADAVKY NA IT SYSTÉMY (1)

FLEXIBILITA A VELKÉ OBJEMY DAT

- V ideálním případě musí být IT systémy schopny pokrýt požadavky jak na interní, tak i na externí výstupy.
- Zpracování velkých objemů dat a požadavky na flexibilitu znamenají velké investice do všech používaných nástrojů.
- Velké investice jsou vždy dobrým důvodem k zamyšlení:
 - Co přesně potřebuji a co očekávám?
 - Co jednotlivé nástroje nabízejí?
 - Jaká je podpora a vývoj?

Systémy pro řízení rizik by měly umožnit práci s různými vstupy od neupravených externích vstupních dat až po výpočty pomocí interních modelů.

POŽADAVKY NA IT SYSTÉMY (2)

„ERGONOMIE“ REPORTŮ

- Téma **ergonomie reportů** nelze podceňovat, protože reporty nečte stroj, ale člověk.
- Příklady ergonomických chyb:
 - různé finanční jednotky v různých částech reportu (CZK, miliony CZK, miliardy CZK ... s „vylepšením“, že část reportu je v EUR),
 - příliš mnoho čísel za desetinnou čárkou,
 - velký počet proměnných zobrazených v témže grafu,
 - velikost fontu,
 - nesjednocené používání zkratk.
- **Z reportu by mělo být zřejmé, jestli se bance daří, nebo ne.** Proto – je-li to možné – by měl být navržen report tak, aby nejdůležitější informace byly na první stránce a další strany obsahovaly podrobnosti.

**Jaký je rozdíl mezi
reportem a databází?**

*Pozn.: První dvě ergonomické chyby jsou většinou
důsledkem nejasně definované hranice materiality.*

5. PRAKTICKÁ UKÁZKA (1)

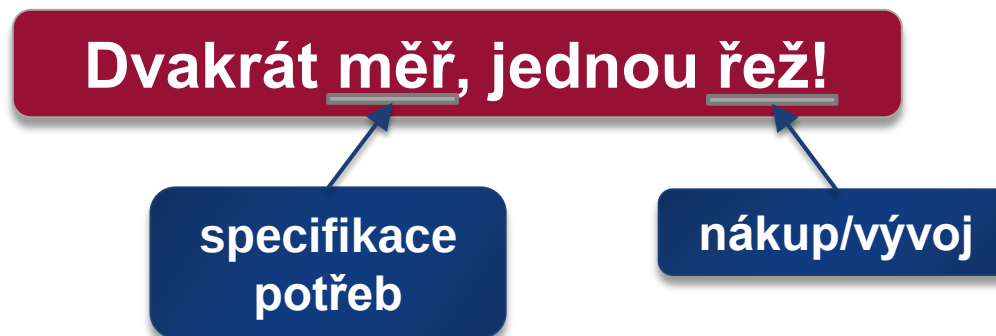
- **Praktická ukázka bude provedena v softwaru CADCalc® Market, vytvořeném naší společností.**
- **Použitá technologie:** MS SQL, .NET
- **Vývoj:** probíhá od roku 2001, aktuálně 6. generace
- **Vstup dat:** manuálně (vč. kontroly 4 očí), nebo import
- **Použití:** měření a řízení rizik, správa portfolia, regulatorní reporting
- **Klienti:** banky, investiční společnosti, fondy
- **Podporované produkty:** standardní nástroje finančního trhu a deriváty, investiční projekty, nemovitosti
- *Podrobnosti viz www.arm.cz*

PRAKTICKÁ UKÁZKA (2)

- Výpočty budou ilustrovány na portfoliu hypotetické banky působící v regionu střední Evropy.
- V rámci výpočtů si postupně ukážeme:
 - Rozvahu banky
 - Cash flow
 - Ukázku dopadu scénáře 1 bps (basis point value) na čistý úrokový výnos banky (NII)
 - Ukázku dopad scénáře +200 bps na hodnotu ekonomického kapitálu banky a zmírnění tohoto dopadu (rizika) pomocí derivátu
 - Ukázku manažerského reportu pro risk manažera
 - Ukázka výstupu pro klienta privátního bankovníctví
 - Ukázka výstupu pro regulátora (LCR – Liquidity Coverage Report)

6. SHRNUTÍ A ZÁVĚR

- V dnešním světě sice banka regulaci plnit musí, ale nezapomínejte na ukazatele, které Vám pomáhají při opravdovém řízení banky.
- Při množství transakcí, které provádí běžná banka, se nutné výpočty nedají provádět v Excelu a nedílnou součástí Vaší práce je výběr a provozování specializovaného SW, kde platí pravidlo:



PODĚKOVÁNÍ



Děkuji Vám za pozornost a prosím
o Vaše dotazy.

Mgr. Ing. Václav Novotný

Advanced Risk Management, s.r.o.

tel.: 00420-257-290-252

fax: 00420-257-290-473

e-mail: novotny@arm.cz

web: www.arm.cz