

ROLE TREASURERA PŘI ŘÍZENÍ RIZIK NA CELOPODNIKOVÉ ÚROVNI (ERM): **TEORIE VS. PRAXE**

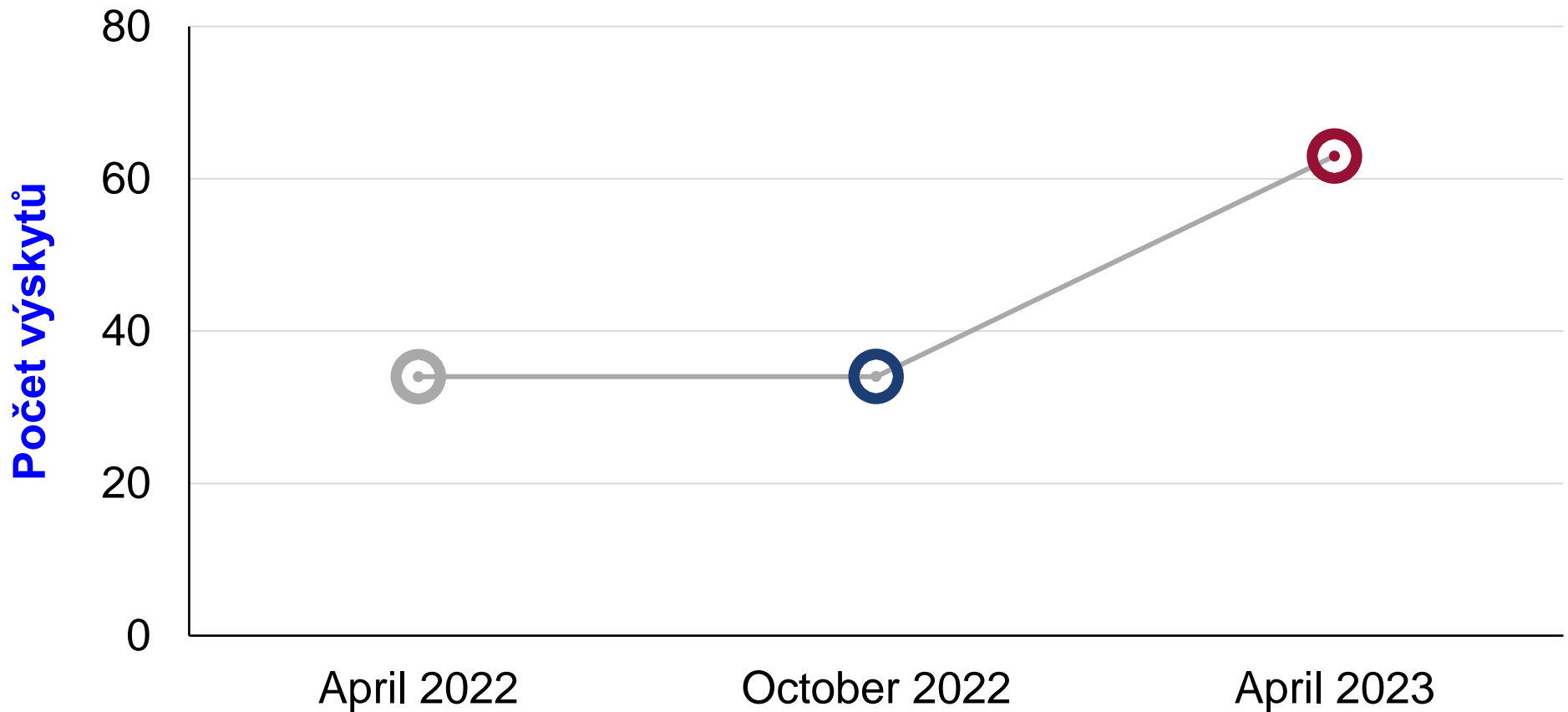
Mgr. Ing. Václav Novotný
Advanced Risk Management, s.r.o.



OBSAH

1. PROČ JE DŮLEŽITÉ RIZIKA ŘÍDIT?
2. JAK RIZIKA ŘÍDIT?
3. KLÍČOVÉ PRINCIPY PRO EFEKTIVNÍ ERM
4. TREASURER A ERM
5. PŘÍKLAD DOPADU RIZIK NA FIRMU
6. ZÁVĚR

CO JE NA OBRÁZKU?

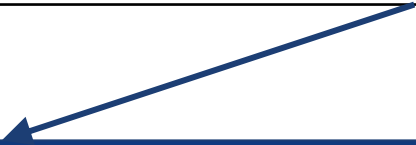


1. Proč je důležité rizika řídit? (1)

- Stejně jako loni lze aktuální situaci charakterizovat např.:
 - nárůstem **nejistoty** ohledně budoucího vývoje a načasování událostí
 - rychlými technologickými změnami (od podzimu ChatGPT) a automatizací
 - kybernetickými hrozbami
 - výskytem jednorázových událostí s významným dopadem
 - nárůstem fyzických i přechodových ESG rizik
 - zpřetrhanými dodavatelskými řetězci
 - částečným ústupem od globalizace
 - v ČR pokračujícím nedostatkem pracovních sil
- **Nutnost důkladného řízení rizik proto i nadále roste**

Proč je důležité rizika řídit? (2)

Pohled podnikatele	Pohled risk manažera
<ul style="list-style-type: none">• maximalizace hodnoty firmy	<ul style="list-style-type: none">• řídit firmu tak, aby přežila při co nejširším možném okruhu možných situací

- 
- Odhadnout, co nám může potenciálně hrozit.
 - Dopředu analyzovat a částečně se připravit na možné varianty („scénáře“) vývoje.
 - V případě krize vytáhnout ten správný scénář a „pokračovat ve hře“.

2. JAK RIZIKA ŘÍDIT?

- Dobrým rámcem pro řízení rizik je použití **zdravého rozumu**:
 1. **rizika ve firmě poznat a pojmenovat** (identifikovat)
 2. následně je potřeba je **změřit či odhadnout jejich velikost** a
 3. **začít systematicky řídit velká rizika.**
- Aplikace Paretova pravidla (není nutné důkladně řídit každé riziko, které ve firmě máme).

Teorie tedy opravdu není složitá ... Praktický problém spočívá v tom, jak to udělat pořádně.

3. KLÍČOVÉ PRINCIPY PRO EFEKTIVNÍ ERM (1)

■ **PODPORA MANAGEMENTU**

- Klíčovým prvkem ERM je **dlouhodobá podpora ze strany nejvyššího vedení společnosti**.
- Vedení společnosti by tedy:
 - mělo znát celý koncept ERM a
 - s konceptem ERM souhlasit

■ **„UPEČENO DOMA“**

- **Dobrý konzultant** může pomoci ERM zavést (a dlouhodobě pak působit jako „přítel na telefonu“).
- **Ale, není vhodné průběžné řízení rizik outsourcovat** (zaměstnanci pak „neberou ERM za vlastní“ a ERM tak zpravidla nefunguje dobře).
- Ve společnosti by proto měla být definována osoba, která bude zodpovědná za ERM („risk manažer“).

KLÍČOVÉ PRINCIPY PRO EFEKTIVNÍ ERM (2)

■ VYTRVALOST

- Úspěšné zavedení ERM (tj. s hmatatelnými výsledky v podobě lépe řízených rizik) v libovolné společnosti **trvá obvykle několik let.**
- Základními kroky jsou:
 - zavedení ERM,
 - průběžné řízení rizik a
 - pravidelný roční cyklus vyhodnocení a aktualizace ERM.

PRAVIDELNÝ ROČNÍ CYKLUS ERM

- Aktualizace seznamu identifikovaných rizik (min. 1x ročně)
- Průběžné měření identifikovaných rizik (dle charakteru rizika)
 - ... je-li překročen limit, akce!
- Rozhodnutí o akceptaci rizik (limitech)
- V případě rizik, která nechceme akceptovat:
 - Návrh opatření
 - Schválení opatření
 - Realizace opatření
 - Kontrola realizace opatření
- Interní reporting:
 - Průběžné informace o měřených rizicích
 - Roční zpráva o vývoji rizik
 - Reporty o realizaci schválených opatření

NEBEZPEČÍ, KDYŽ FIRMA PODCENÍ ERM

Nejdůležitější praktické dopady

1. Podcenění některých rizik může vést až ke krachu firmy.
2. Špatná **strategická rozhodnutí**.
3. V případě krize se **teprve diskutuje** o tom, co by se mělo dělat.
4. Opakují se **stejné chyby** a rizikové události.
5. Potenciální ztráta plynoucí z podstupovaných rizik **není nijak limitována**.
6. Nejsou stanoveny **odpovědnosti** za důležité funkce a procesy.
7. Informace o rizicích **nejsou k dispozici včas** anebo **jsou mylné**.

4. TREASURER A ERM

- **Treasurer by měl být klíčovou součástí týmu implementujícího ERM.**
- Jsou pro to přinejmenším následující **dobré důvody**:
 - Treasurer „sedí na penězích“ a ví, kolik co v minulosti firmu stálo
 - Průřezová znalost firmy – neocenitelný při skupinové identifikaci rizik a při dopočítání jejich dopadů
 - V odpovědnosti treasurera jsou některá významná rizika, která by měl řídit (ideálně v souladu s řízením ostatních rizik), typicky:
 - kreditní riziko
 - úrokové riziko
 - měnové riziko – dnes navíc potenciálně zesíleno úvěrováním v EUR
 - (někdy) komoditní riziko

5. PŘÍKLAD DOPADU RIZIK NA HOSPODAŘENÍ SPOLEČNOSTI

- Na závěr se vrátíme k denní práci treasurera – na následujících slidech si ukážeme praktický postup pro řízení měnového a úrokového rizika
- Příklady ilustrujeme na příkladu výrobní firmy, která:
 - je významným vývozcem
 - má variabilně úročený úvěr
- Výpočty jsou provedeny v softwaru CADCalc® Market

MĚNOVÉ RIZIKO (1)

Scénář: posílení české koruny

Dopad: náklady ve výši 57,6 mio Kč.

Citlivost

Datum výpočtu: 31.12.2022

Portfolio: **CO_incl_INVESTMENT_AND_LOAN

Nastavení výpočtů: Načíst Uložit

Diskontní křivka: ZC M

Referenční měna: CZK

Platební scénář: <Podle smlouvy>

Zobrazit podle: Faktorů

☐ Zobrazit pouze celkový dopad

☐ Ukládat reporty podle všech druhů zobrazení

☐ Zahmout do výpočtu vlastní kapitál

☐ Vynechat obchodní marži

Současná hodnota portfolia: 69 400 075,90 CZK

Spustit výpočet citlivosti

Typ analýzy citlivosti

☒ Scénář: Posílení -1CZK

☐ Relativní změna tržních faktorů (%):

☐ Závislost na hodnotě tržního faktoru:

Aplikovat floory a capy na sazby

Cap v citlivosti

Cap forward

Cap forward citlivost

Cap forward citlivost na EIR

Typ faktoru:

Faktor:

Hodnota: 0,0000

Minimum: 0,0000

Maximum: 0,0000

Počet kroků: 0

Typ faktoru	Kód	Hodnota	Absolutní změna	Hodnota po změně	Změna hodnoty v ref. měně	Hodnota po změně v ref. měně	Relativní změna
Měnový kurz	EUR	24,7250	- 1,0000	23,7250	- 27 999 228,75	663 400 847,15	-4,05%
Měnový kurz	USD	23,3920	- 1,0000	22,3920	- 29 647 533,56	661 752 542,34	-4,29%
(Všechny faktory)					- 57 646 762,31	633 753 313,59	-8,34%

Export Report Uložit reporty Graf

Počet položek: 4 Výpočet byl dokončen za 00:00:02.

MĚNOVÉ RIZIKO (2)

Scénář: posílení české koruny

po zajištění derivátů

Dopad: náklady ve výši 29,8 mio Kč.

Citlivost

Datum výpočtu: 31.12.2022

Portfolio:

Nastavení výpočtů: Načíst Uložit

Diskontní křivka: ZC M

Referenční měna: CZK

Platební scénář: <Podle smlouvy>

Zobrazit podle: Faktorů

☐ Zobrazit pouze celkový dopad

☐ Ukládat reporty podle všech druhů zobrazení

☐ Zahmout do výpočtu vlastní kapitál

☐ Vynechat obchodní marži

Současná hodnota portfolia: 668 779 473,63 CZK

Spustit výpočet citlivosti

Typ analýzy citlivosti

☒ Scénář: Posílení -1CZK

☐ Relativní změna tržních faktorů (%)

☐ Závislost na hodnotě tržního faktoru:

Typ faktoru:

Faktor:

Hodnota: 0,0000

Aplikovat floory a capy na sazby

Cap v citlivosti

Cap forward

Cap forward citlivost

Cap forward citlivost na EIR

Minimum: 0,0000

Maximum: 0,0000

Počet kroků: 0

Typ faktoru	Kód	Hodnota	Absolutní změna	Hodnota po změně	Změna hodnoty v ref. měně	Hodnota po změně v ref. měně	Relativní změna
Měnový kurz	EUR	24,7250	- 1,0000	23,7250	- 182 141,18	668 597 332,45	-0,03%
Měnový kurz	USD	23,3920	- 1,0000	22,3920	- 29 647 538,56	639 131 940,07	-4,43%
(Všechny faktory)					- 29 829 674,73	638 949 798,89	-4,46%

Po zajištění derivátů klesla potenciální ztráta při posílení české koruny z 57,6 na 29,8 mio Kč.

ÚROKOVÉ RIZIKO

Čistý úrokový výnos

Datum výpočtu: 31.12.2022

Portfolio: **CO_incl_INVESTMENT_AND_LOA

Nastavení výpočtů: Načíst Uložit

Referenční měna: CZK

Gapy za: všechny měny

Období: Období_GoodBank

Platební scénář: <Podle smlouvy>

Stresový scénář: ZR CZK +200bps

Spustit analýzu

Odstranit scénář

Graf

☐ Zobrazit místo výnosů a nákladů příjmy a výdaje

☐ Otáčet obchody na období délky: 1 roku

☐ Uložit výsledky do databáze

☐ Oficiální report

☐ Floor v citlivosti

☐ Floor forward

☐ Floor forward citlivost

☐ Floor forward citlivost na EIR

☐ Cap v citlivosti

☐ Cap forward

☐ Cap forward citlivost

☐ Cap forward citlivost na EIR

Období	Období	Výnos	Výnos po stresovém scénáři	Náklad	Náklad po stresovém scénáři	Saldo	Saldo po stresovém scénáři	Měna
1	1Q	0,00	0,00	937 777,78	937 777,78	- 937 777,78	- 937 777,78	CZK
2	2Q	0,00	0,00	867 555,56	867 555,56	- 867 555,56	- 867 555,56	CZK
3	3Q	0,00	0,00	865 333,33	865 333,33	- 865 333,33	- 865 333,33	CZK
4	4Q	0,00	0,00	1 140 430,92	1 257 670,00	- 1 140 430,92	- 1 257 670,00	CZK
5	1Y-2Y	0,00	0,00	5 118 637,88	6 553 111,08	- 5 118 637,88	- 6 553 111,08	CZK
6	2Y-3Y	0,00	0,00	3 162 299,14	3 971 628,98	- 3 162 299,14	- 3 971 628,98	CZK
7	3Y-4Y	0,00	0,00	896 961,84	1 096 233,58	- 896 961,84	- 1 096 233,58	CZK
8	4Y-5Y	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	CZK
9	Další CF	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	CZK
	Celkem	0,00	0,00	12 988 996,45	15 549 310,31	- 12 988 996,45	- 15 549 310,31	CZK

Scénář: nárůst úrokových sazeb o 2 procentní body

Dopad: nárůst úrokových nákladů z 13 na 15,5 mio Kč.

MANAŽERSKÉ SHRNUTÍ

1. Rizika s námi byla, jsou a budou. To se nemění. Jen jsou v dnešní době jaksí větší.
2. Je dobré, aby treasurer byl součástí týmu implementujícího ERM, protože („přes peníze“) toho o firmě hodně ví.
3. Treasurer by neměl zapomínat, že za některá rizika je zodpovědný sám (pro spoustu lidí je svět financí stále španělskou vesnicí).
4. Všechny uvedené aktivity nepotřebují mnoho peněz, ale potřebují hodně času zúčastněných osob – přemýšlejme o tom, jakou práci přenecháme strojům.

CO PRO VÁS MŮŽEME UDĚLAT MY?

- Poradenství: zavedení/rozvoj systému **řízení rizik (ERM)**
- Implementace softwaru **CADCalc® Market**:
 - Umí řídit finanční rizika
 - Návratnost investice cca 6 až 9 měsíců
 - Snadno ovladatelný
 - Lokální podpora
- Odborné **školení a praktické workshopy** v oblasti řízení rizik (ERM, FX, úrokové riziko, komoditní riziko)

Srdečně Vás zveme k našemu stánku, kde si s Vámi rádi popovídáme nejen o ERM.

ZÁVĚR

Děkuji Vám za pozornost a prosím
o Vaše dotazy



Mgr. Ing. Václav Novotný
Advanced Risk Management, s.r.o.

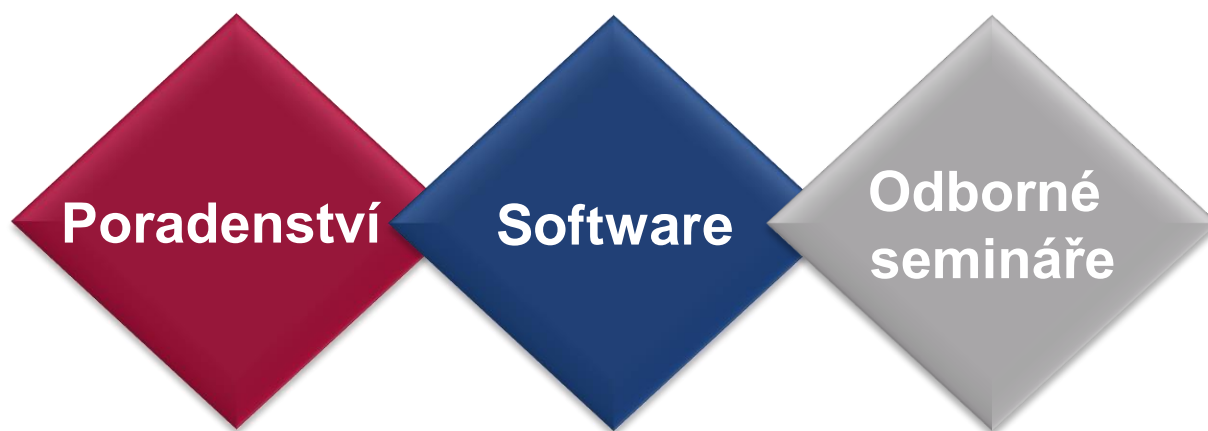
tel.: 00420-257-290-252
e-mail: novotny@arm.cz
web: www.arm.cz

Chytře na rizika

PŘEDSTAVENÍ ARM: KOMPLEXNÍ ŘEŠENÍ FINANČÍ A RIZIK



Nabídka našich služeb pokrývá řízení rizik ve všech oblastech s důrazem na riziko **kreditní, tržní, operační, riziko likvidity a řízení projektových rizik.**



Chytře na rizika

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 poradenství, vyvíjíme a pomáháme implementovat software na míru potřebám zákazníka. Dále poskytujeme specializované semináře s našimi lektory i externisty.



V čem jsme jedineční?

- ❖ *Děláme jen to, čemu rozumíme*
- ❖ *Snažíme se vyhovět zákazníkovi ve všech jeho potřebách a požadavcích*
- ❖ *Komunikujeme řečí zákazníka*
- ❖ *Tvoříme řešení na míru*
- ❖ *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)
- ◆ **IRRBB – úrokové riziko bankovní knihy** (NII, Earnings at Risk, durace, EVoE, NMD a behaviorální předpoklady)
- ◆ **Riziko likvidity** (modelování pří toku a odtoku hotovosti, stresové scénáře, Liquidity at Risk)
- ◆ **Operační riziko** (BIA, TSA, AMA)

Tvorba nebo revize metodik a postupů pro řízení rizik:

- ◆ **Kreditní riziko** (schvalovací proces, monitoring, vymáhání, IFRS 9, systém včasného varování)
- ◆ **Tržní riziko** (workflow, kontroly, limity)
- ◆ **IRRBB – úrokové riziko bankovní knihy** (monitoring, hranice mezi bankovní a obchodní knihou, aplikace stresových scénářů)
- ◆ **Riziko likvidity** (monitoring, on-line připravenost na run na banku)
- ◆ **Operační riziko** (sběr událostí, RCSA, KRI, Business Continuity)
- ◆ **ESG rizika** (včetně dopadů do řízení ostatních typů rizik)
- ◆ **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 pokročilé přístupy

Finanční řízení:

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

SOFTWARE

CADCalc® Market

- ◆ **Evidence obchodů** (skutečných i plánovaných finančních toků)
- ◆ **Sledování portfolia** investic a jeho vývoje
- ◆ **Predikce cash flow a likvidity**
- ◆ **Měření rizik**: měnové, úrokové, akciové, komoditní a kreditní
- ◆ **Limity**: kreditní expozice, likvidita, VaR a mnoho dalších
- ◆ **Stresové testování a citlivostní analýzy**
- ◆ **Regulační i uživatelské reporty** (NII, EVoE, LCR, NSFR a další)

CADCalc® Credit

Software pro měření velikosti kreditního rizika na úrovni portfolia

ECL Calculation tool

Software pro výpočet opravných položek dle IFRS 9

TIMo

Software pro evidenci odpracovaného času, včetně jeho struktury, a nákladové kalkulace

Vývoj finančního software na zakázku

Na míru vytvářené systémy pro řešení specifických potřeb klienta

SEMINÁŘE

- V seminářích ARM se odráží jak kvalitní teoretický základ, tak expertní 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.
- Obsah upravujeme dle znalostní úrovně účastníků:
 - analytická úroveň – hluboká znalost
 - manažerská úroveň – zaměřeno na exekutivní přehled
- Semináře dodáváme jako:
 - open – semináře pro veřejnost
 - in-house – pořádané pro konkrétního klienta dle jeho požadavků

PORADENSTVÍ V OBLASTI ESG

Všem společnostem (finančním i nefinančním) může ARM pomoci s:

- ◆ **tvorbou strategie** (věcně i formulačně)
 - definice cílů, souvisejících ukazatelů a harmonogramů
 - začlenění ESG do firemní strategie s promítnutím do dalších činností a postupů
 - nastavení rolí a odpovědností
 - srovnání s konkrétní společností, odvětvím či standardy (benchmarking)
- ◆ **gapovou analýzou** pro zajištění souladu s mezinárodními standardy či regulací v EU
- ◆ **zvýšením kvality ESG dat**
- ◆ **metodikou řízení ESG rizik**
 - katalog ESG rizik (definice rizik, posouzení jejich materiality)
 - ukazatele ESG rizik (definice, výpočet, limity a EWS)
 - návrh a výpočet stresových scénářů / citlivostních analýz
 - zohlednění ESG rizik v business continuity plánech
 - struktura a obsah interních reportů
- ◆ **nastavením externího reportingu**

Bankovním institucím ARM dále nabízí poradenství při:

- ◆ **zohlednění ESG rizik v ICAAP a rizikovém apetitu**
- ◆ **mapování činností** (resp. produktů a klientů) dle EU Taxonomy
- ◆ **zhodnocení dopadu ESG rizik** do
 - kreditního rizika (např. z hlediska změny PD, změny LGD, pricingu)
 - tržního rizika
 - operačního rizika
 - rizika likvidity
- ◆ **oceňování ESG nástrojů**

AKTUÁLNÍ NABÍDKA SEMINÁŘŮ

1. ALM – řízení aktiv a pasiv
2. Bankovní regulace v kostce
3. BASEL III
4. CCR a CVA
5. Controlling v praxi
6. CRR 3/CRD 6 a další novinky bankovní regulace
7. EBA GL on Loan Origination and Monitoring
8. ERM aneb řízení rizik na celopodnikové úrovni
9. Finance pro nefinanční manažery
10. Finanční deriváty
11. Fraud management v on-line světě
12. FRTB – Fundamental Review of the Trading Book
13. Green Finance a ESG rizika
14. ICAAP, ILAAP, Pilíř 2 a stresové testování
15. IFRS 9 – oprávkování dle nového standardu
16. IRB v praxi
17. IRRBB – úrokové riziko bankovní knihy
18. Komoditní deriváty
19. Kreditní deriváty
20. Kreditní Value at Risk
21. Měření emisí GHG ve finančních institucích
22. Měření environmentálních rizik
23. Měření kreditního rizika
24. Model Risk
25. Oceňování opcí
26. Operační riziko v praxi
27. Rating a scoring
28. Risk Based Pricing
29. Riziko likvidity
30. Riziko počasí
31. Riziko změn klimatu
32. Rizikový apetit
33. Řízení finančních rizik
34. Řízení kreditního rizika
35. Řízení projektových rizik
36. Sekuritizace
37. Solvency II: Executive Summary
38. SREP – příprava na dohledku v praxi
39. Stresové testování
40. Tržní riziko
41. Value at Risk
42. Vymáhání v praxi (non-retail)

VYBRANÉ REFERENCE

- ❖ Air Bank a.s.
- ❖ ALD Automotive s.r.o.
- ❖ Amundi Czech Republic Asset Management, a.s.
- ❖ ČEPRO, a.s.
- ❖ ČEPS, a. s.
- ❖ Česká národní banka
- ❖ Česká spořitelna, a.s.
- ❖ Českomoravská stavební spořitelna, a.s.
- ❖ Československá obchodní banka, a.s.
- ❖ ČEZ, a.s.
- ❖ E.ON Česká republika, s. r. o.
- ❖ Erste Asset Management GmbH
- ❖ Exportní garanční a pojišťovací společnost, a.s.
- ❖ Ezpada s. r. o.
- ❖ Home Credit International a.s.
- ❖ Hypoteční banka, a.s.
- ❖ J&T BANKA, a.s.
- ❖ KB Penzijní společnost, a.s.
- ❖ Komerční banka, a.s.
- ❖ Leasing České spořitelny, a. s.
- ❖ MONETA Money Bank, a.s.
- ❖ Moravia IT a.s.
- ❖ Národná Banka Slovenska
- ❖ Národní rozvojová banka, a.s.
- ❖ Nova KBM d.d.
- ❖ OTP Banka Slovensko a.s.
- ❖ Poštová banka, a.s.
- ❖ PPF banka a.s.
- ❖ Pražská energetika, a.s.
- ❖ Pražská plynárenská, a.s.
- ❖ Prima banka Slovensko, a.s.
- ❖ Raiffeisen - Leasing, s.r.o.
- ❖ Raiffeisenbank a.s.
- ❖ SG Equipment Finance Czech Republic s.r.o.
- ❖ SKB banka d.d. Ljubljana
- ❖ Slovenská sporiteľňa, a.s.
- ❖ Stavební spořitelna České spořitelny, a.s.
- ❖ Tatra banka, a. s.
- ❖ TRINITY BANK a.s.
- ❖ UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a. s.
- ❖ Všeobecná úverová banka, a. s
- ❖ Železničná spoločnosť SK, a.s.

REFERENCE

