

25 LET ZKUŠENOSTÍ S ŘÍZENÍM FINANČNÍCH RIZIK

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



OBSAH

1. STÁLICE, ANEB KONSTANTY V ŘÍZENÍ RIZIK
 - PRŮŘEZOVÁ RIZIKA
 - FINANČNÍ RIZIKA
 - PROVOZNÍ RIZIKA
2. NOVY, SUPERNOVY A TRENDY POSLEDNÍCH LET
3. BUDOUCNOST ŘÍZENÍ RIZIK Z POHLEDU CFO
4. ZÁVĚR

ASTRONOMICKÝ ÚVOD

- Co to jsou „stálice“?
- Jsou stálice stálé?

STRATEGICKÉ RIZIKO, KONKURENCE A KONCENTRACE VS. DIVERZIFIKACE

- Strategie = co, kde, jak vyrábět a komu a za kolik prodávat
- Za strategii je zodpovědný majitel a vrcholový management

DEFINICE – riziko plynoucí z:

- změn v „business environment“ (okolní prostředí)
- špatných rozhodnutí
- špatné realizace rozhodnutí a
- žádné nebo nedostatečné reakce na změny v okolním prostředí

- V praxi se často projevuje nekončícím dilematem mezi koncentrací a diverzifikací

ÚČETNICTVÍ

- Ať chceme nebo ne, je to ten jazyk, kterým firemní svět mluví
- Proto bychom ho měli znát
- „Věrně zobrazuje“ ... ale standardy se mění!
- Rizika:
 - Nepochopení, co účetní výkazy říkají
 - „Kreativní“ účetnictví

REPUTACE – PŘÍBĚH CREDIT SUISSE

- **2013:** CS dostala pokutu od EK z důvodu účasti na kartelu s dalšími bankami (manipulace FX kurzů)
- **2014:** CS dostala pokutu od úřadů v USA za napomáhání při daňových uních
- **2016:** zveřejnění informací o podezření z uplácení a zpronevěry peněz zaměstnanci CS v Mosambiku (v roce 2021 obdržena pokuta od USA a UK)
- **10/2019:** zveřejnění informací o tom, že tehdejší provozní ředitel CS si najal soukromé detektivy ke sledování bývalého vedoucího správy majetku
- **03/2021:** krach britsko-australské finanční skupiny Greensill Capital, jejichž krátkodobé dluhopisy držela i CS (CS musela uzavřít několik svých fondů, v nichž se dané dluhopisy vyskytovaly)
- **03/2021:** krach amerického hedgeového fondu Archegos Capital, kterému CS poskytla značné finance (na základě obou krachů opět došlo ke změně lidí ve vedení CS)
- **01/2022:** porušení proticovidových opatření (a opět změna ve vedení)
- **02/2022:** zveřejnění informací o tom, že CS spolupracovala v minulosti (1940–2010) se sankciovanými osobami či lidmi podezřelými z kriminálních aktivit
- **06/2022:** CS shledána vinnou (ze strany švýcarských soudů) z nezabránění praní peněz bulharskými drogovými gangy v letech 2004–2008 (a opět změna ve vedení)
- **2022:** největší roční ztráta od finanční krize v roce 2008 (oznámeno v 02/2023)
- **02/2023:** zjištěny nedostatky ve finančních výkazech CS a odloženo zveřejnění výroční zprávy
- **03/2023:** krach Silicon Valley Bank a Signature Bank – zvyšuje se nejistota i v EU
- **19. 3. 2023:** dohodnuta koupě Credit Suisse Group AG ze strany UBS Group AG

Poznámka: *nejedná se o kompletní výčet skandálů a problémů*

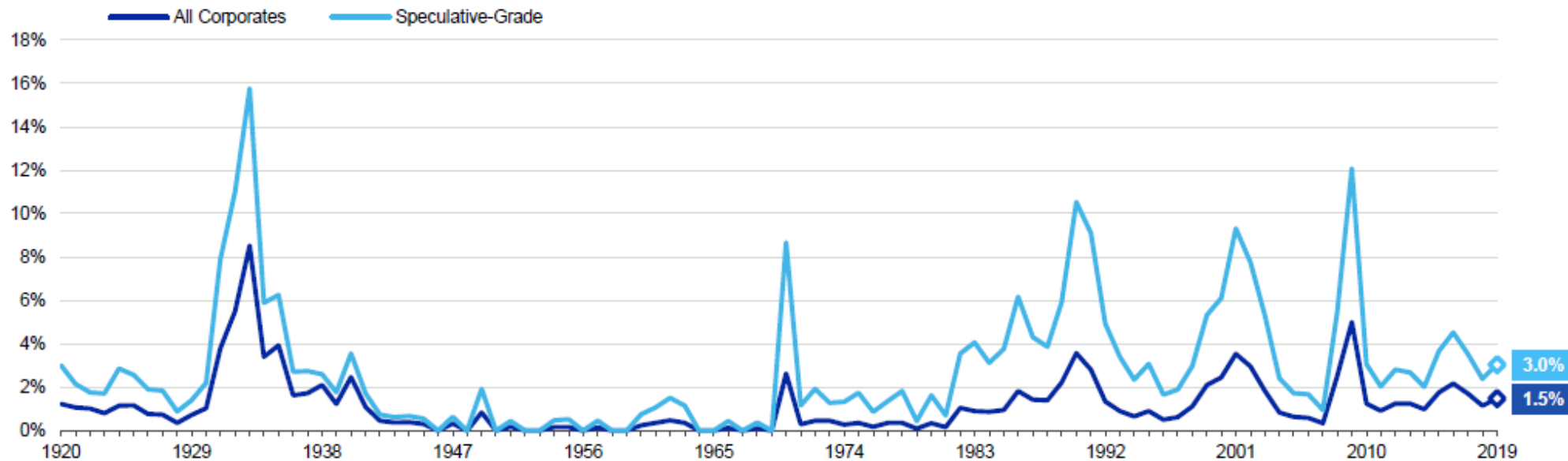
Zdroj: Busta, D.: *Z miliard dolarů je nula. Rizikové dluhopisy Credit Suisse jsou bezcenné.* Hospodářské noviny, 21. 3. 2023; Novák, D.: *Příběh Credit Suisse: Z ikony švýcarského bankovníctví k mašině na skandály.* Seznam, 13. 6. 2023

KREDITNÍ RIZIKO (1)

- Jaká je podstata kreditního rizika?
- Na koho se vztahuje?
- Jak mu čelíme?
- Čím je záludné?

KREDITNÍ RIZIKO (2)

Vývoj podílu defaultů v čase



* Issuer-weighted

Source: Moody's Investors Service

TRŽNÍ RIZIKO (1)

- Podstata: způsobeno kolísáním **tržních cen**
- Důvody, proč ceny kolísají:
 - Změna nabídky
 - Změna poptávky
 - Speculace
 - Regulace

Vývoj cen ropy (USD/barel)



TRŽNÍ RIZIKO (2)

- Používané přístupy k řízení:
 - Snažíme se „porazit trh“
 - Snažíme se „uhrát remízu“
 - „Počkáme, co bude“

LIKVIDITA

- Soutěžní otázka: faktura a úvěr **se splácí**:
 - a) **ziskem**
 - b) **EBITDou**
 - c) **kapitálem**
 - d) **penězi**

OPERAČNÍ RIZIKO (1)

- Lidské chyby
- Selhání technologie (=rozbitý stroj)
- Podvodníci:
 - Falešné firmy
 - Úvěrové podvody
 - Investiční podvodníci
 - Dluhopisy „schválené“ ČNB
 - Prodejci hrnců
 - A mnoho dalších ...
- Opravdu špatní lidé

OPERAČNÍ RIZIKO (2)



IT

- Už je s námi dlouho, význam roste
- Nejčastější podoby:
 - Dlouhodobě nefunkční aplikace
 - Výpadek
 - Hacking
- Časté příčiny:
 - Nedostatečně konkrétní „business specifikace“ (= zadání, co má SW dělat)
 - Klientem nepřečtená a podepsaná business specifikace
 - Nedodržení pravidla 80:20
 - Podcenění complexity
 - „Squeezneme“ testování

AI

- Každý o ní dnes mluví ...
- Panují protikladné názory, na to, jak rychlý bude nástup a jaké budou skutečné dopady
- Aktuálně probíhá extrémně rychlý vývoj
- Na základě analogie s minulostí je možné se domnívat, že:
 - Jen velmi málo firem na tom opravdu vydělá
 - Časem se stane běžnou věcí
 - Zažijeme větší či menší bubliny

Zkušenost nejmenované banky po zavedení AI asistenta: nejčastější žádost klienta:

Prosím, přepojte mě na člověka!...

REGULACE

- Každá společnost potřebuje pravidla, jinak se rozpadne
- Složitější společnost potřebuje složitější pravidla, ale ...
Příklad: **vývoj základního mezinárodního regulatorního rámce pro banky (tzv. Basel):**

Verze	Rok vydání	Počet stran
Basel I	1988	30
Basel II	2006	347
Basel III*	2024	1905

Poznámka: dokument Basel III je průběžně aktualizován, počet stran uvedených v tabulce platí ke dnu 26. 5. 2024.

BUDOUCNOST ŘÍZENÍ RIZIK Z POHLEDU CFO (1)

PŘIPOMENUTÍ:

Úkolem CFO a treasury není primárně vydělávat peníze, **ale především zajistit hladký chod firmy a umožnit vytvářet hodnotu těm oddělením, kde se tvoří zisk, tj. výroba/poskytnutí služby a prodej.**

- Risk management (jako funkce) by měl navíc:
 - Informovat o existujících rizicích
 - Doporučovat, která rizika a v jak velké míře podstupovat nebo ne
 - Pomáhat řídit velká rizika, která firma podstupuje

BUDOUCNOST ŘÍZENÍ RIZIK Z POHLEDU CFO (2)

- Role CFO a finančního řízení poroste, protože rostoucí rizika se nemohou neprojevit ve vyšším kolísáním aktivit firmy, a tudíž vyšší volatilitou cash flow.
- Na co se tedy má CFO soustředit:
 - **OPERATIVA**: hladký, svižný a levný provoz finančních aktivit
 - **ZLEPŠOVÁNÍ OPERATIVY**: příklady projektů:
 - zlepšování v operativních oblastech (platby)
 - automatické zaúčtování došlých a odchozích plateb
 - **STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ** – především:
 - Hlídání vývoje a struktury ziskovosti
 - Práce s pravidelnými scénáři
 - Práce s ad-hoc scénáři
 - Business Continuity Management

CO PRO VÁS MŮŽEME UDĚLAT MY?

- Strategické i operativní poradenství: zavedení/rozvoj systému **řízení rizik**
 - Kreditní
 - Tržní a likvidita
 - Operační
 - ESG
- Implementace softwaru **CADCalc® Market** pro **treasury a řízení rizik**
 - Umí treasury
 - Umí řídit finanční rizika
 - Umí oceňovat a účtovat
 - Návratnost investice cca 6 až 9 měsíců
 - Snadno ovladatelný
 - Lokální podpora
- Odborné **školení a praktické workshopy** v oblasti řízení rizik

Srdečně Vás zveme k našemu stánku,
kde si můžeme popovídat o rizicích
a můžete s námi oslavit 25 let.

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

PŘEDSTAVENÍ ARM: KOMPLEXNÍ ŘEŠENÍ FINANCÍ A RIZIK



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



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:

- ◆ Navrzení 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**
- ◆ **Regulatorní 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

AKTUÁLNÍ NABÍDKA SEMINÁŘŮ

1. Bankovní regulace v kostce
2. BASEL III
3. CCR a CVA
4. Controlling v praxi
5. CRR 3 / CRD 6 a další novinky bankovní regulace
6. CRR 3 / CRD 6 v detailu
7. Dopady změny klimatu a jejich řešení
8. EBA GL on Loan Origination and Monitoring
9. ESG a Green Finance
10. ESG rizika a jejich audit
11. Finance pro nefinanční manažery
12. Finanční deriváty
13. Fraud management v on-line světě
14. FRTB – Fundamental Review of the Trading Book
15. ICAAP, ILAAP, Pilíř 2 a stresové testování
16. IFRS 9 – oprávkování dle nového standardu
17. IRB v praxi
18. IRRBB – úrokové riziko bankovní knihy
19. Komoditní deriváty
20. Kreditní deriváty
21. Kreditní Value at Risk
22. Kvalitativní tvorba scénářů budoucnosti
23. Měření emisí GHG a výpočet uhlíkové stopy
24. Měření environmentálních rizik
25. Měření kreditního rizika
26. Model Risk
27. Nefinanční reporting dle CSRD, ESRS a GAR
28. Oceňování opcí
29. Operační riziko v praxi
30. Rating a scoring
31. Risk Based Pricing
32. Riziko likvidity
33. Riziko počasí
34. Rizikový apetit
35. Řízení aktiv a pasiv – ALM
36. Řízení ESG rizik: Executive Summary
37. Řízení finančních rizik
38. Řízení kreditního rizika
39. Řízení projektových rizik
40. Řízení rizik na celopodnikové úrovni – ERM
41. Sekuritizace
42. Silicon Valley Bank – poučení z krizového vývoje
43. SREP – příprava na dohlídku v praxi
44. Stresové testování
45. Tržní riziko
46. Value at Risk

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



TRINITY BANK



NÁRODNÁ BANKA SLOVENSKA