

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra obchodu a financí



Diplomová práce

Eliminace operačního rizika u vybrané finanční instituce

Alena Lysková

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra obchodu a financí
Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Alena Lysková

Hospodářská politika a správa

Název práce

Eliminace operačního rizika u vybrané finanční instituce

Anglický název

Operational Risk Elimination at Selected Financial Institution

Cíle práce

Cílem diplomové práce bude návrh na zlepšení kontrolních mechanismů při eliminaci operačního rizika u vybrané finanční instituce. Cílem literární rešerše bude charakteristika a rozdělení bankovních rizik a charakteristika základních přístupů k jejich eliminaci.

Metodika

Sběr a zpracování teoretických východisek formou studia odborné literatury a ostatních zdrojů. Sběr, zpracování a následná analýza podkladových dat, využívaných při měření operačního rizika. Monitoring u vybrané finanční instituce. Syntéza poznatků. Zhodnocení výsledků.

Rozsah textové části

60 – 80 stran

Klíčová slova

banka, eliminace, kontrolní nástroje., likvidní riziko, měnové riziko, operační riziko, Riziko, řízení, úrokové riziko, úvěrové riziko

Doporučené zdroje informací

ČERNOHORSKÝ, Jan, TEPLÝ, Petr. Základy financí. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3669-3.

JANATKA, František a kol. Rizika v komerční praxi. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. 316 s. ISBN 978-80-7357-632-5.

JÍLEK, Josef. Finanční rizika. 1. vyd. Praha: Grada, 2000. 635 s. ISBN 80-7169-579-3.

MEJSTRÍK, Martin, MEJSTRÍK, Michal, PEČENÁ, Magda, TEPLÝ, Petr. Základní principy bankovníctví. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2008. 627 s. ISBN 978-80-246-1500-4.

SEKERKA, Bohuslav. Řízení bankovních rizik. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 1998. 203 s. ISBN 80-85235-56-0.

Vedoucí práce

Ing. Daniela Pfeiferová

Elektronicky schváleno dne 29. 9. 2014

Ing. Helena Čermáková, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 11. 2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan PEF ČZU

V Praze dne 08. 01. 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Eliminace operačního rizika u vybrané finanční instituce“ vypracovala samostatně, s použitím pramenů uvedených v seznamu použité literatury a po odborných konzultacích s paní Ing. Danielou Pfeiferovou. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 24.03.2015

Poděkování

Děkuji vedoucí práce paní Ing. Daniele Pfeiferové za odborné vedení a konzultace při zpracování této diplomové práce.

ELIMINACE OPERAČNÍHO RIZIKA U VYBRANÉ FINANČNÍ INSTITUCE

OPERATIONAL RISK ELIMINATION AT SELECTED FINANCIAL INSTITUTION

SOUHRN

Diplomová práce se zabývá problematikou bankovních rizik. Každá bankovní instituce je denně vystavena celé řadě rizik, kterým musí neustále čelit. Tato rizika mají podobu finanční a nefinanční. Práce je zaměřena na eliminaci a řízení rizika nefinančního a to konkrétně na riziko operační u vybrané finanční instituce. Teoretická část práce je věnována charakteristice a rozdělení bankovních rizik a charakteristice základních přístupů k jejich eliminaci.

SUMMARY

The thesis focuses on financial risks at banks. Every bank faces various types of risks on daily basis and need to deal with them efficiently. These risks can be either financial or non-financial. This thesis covers non-financial risk elimination and risk management, specifically operational risk at selected financial institution. The academic part of this thesis summarizes types of bank risks and their elimination.

KLÍČOVÁ SLOVA

Banka, eliminace, riziko, řízení, kontrolní nástroje, likvidní riziko, měnové riziko, operační riziko, úrokové riziko, úvěrové riziko.

KEYWORDS

Bank, elimination, risk, management, control, operational risk, liquidity risk, currency risk, interest risk, loan risk

OBSAH

<u>1</u>	<u>Úvod</u>	10
<u>2</u>	<u>Cíl práce a metodika</u>	11
<u>3</u>	<u>Teoretická východiska</u>	12
3.1	Banka.....	12
3.2	Bankovní soustava.....	14
3.2.1	Faktory ovlivňující bankovní soustavu.....	14
3.3	Druhy bank.....	16
3.3.1	Rozdělení bank podle právní formy.....	16
3.3.2	Rozdělení bank podle jejich motivace.....	16
3.3.3	Rozdělení bank podle převažujících obchodů.....	17
3.4	Centrální banka.....	19
3.4.1	Česká národní banka.....	19
3.4.2	Funkce centrální banky.....	19
3.4.3	Nástroje centrální banky.....	20
3.5	Bankovní riziko.....	23
3.5.1	Úvěrové riziko.....	26
3.5.2	Tržní riziko.....	27
3.5.2.1	Úrokové riziko.....	27
3.5.2.2	Měnové riziko.....	29
3.5.2.3	Akciové riziko.....	29
3.5.3	Likvidní riziko.....	30
3.5.4	Operační riziko.....	31
3.6	Řízení a měření bankovních rizik.....	32
3.6.1	Řízení rizik.....	32
3.6.2	Měření rizik.....	34
3.6.2.1	Pravděpodobnostní modely.....	36
3.6.2.2	Statistické modely.....	36
3.6.2.3	Statistický odhad VaR.....	36
3.6.2.4	Metoda Monte Carlo.....	37
3.7	Eliminace bankovních rizik.....	38
3.7.1	Kapitálová přiměřenost.....	38

3.7.2	Vývoj kapitálové přiměřenosti.....	40
3.7.2.1	BASEL I.....	40
3.7.2.2	BASEL II.....	42
3.7.2.3	BASEL III.....	44
3.7.2.4	Kapitálová přiměřenost v České republice.....	45
4	<u>Eliminace operačního rizika u vybrané finanční instituce</u>	47
4.1	Československá obchodní banka, a.s.....	47
4.2	Řídící a kontrolní orgány.....	48
4.3	Řízení operačního rizika v ČSOB.....	51
4.4	Eliminace vybraných operačních rizik.....	57
4.4.1	Selhání lidského faktoru.....	58
4.4.2	Výpadek systémů.....	63
4.4.3	Nedostatky a chyby bankovních procesů.....	68
4.4.4	Vnější vlivy.....	73
5	<u>Závěr</u>	77
6	<u>Seznam použitých zdrojů</u>	78
7	<u>Přílohy</u>	80

1 Úvod

Každá obchodní banka je při provádění svých finančních operací vystavena řadě rizik. Pro její správné fungování je nezbytné umět tato rizika včas identifikovat, správně je řídit a eliminovat, aby případné negativní důsledky, které by se mohly výrazně promítnout do hospodaření a stability banky, zůstávaly na minimální možné hranici. Každá finanční instituce má proto řadu kontrolních mechanismů a nástrojů, kterými tato rizika dokáže měřit a relativně včas odhalit.

Banky v České republice si i přes různé ekonomické události zachovávají díky správné regulaci, ať už na úrovni své nebo úrovni České národní banky, stále velmi stabilní postavení. Cílem každé banky je řídit ji tak, aby se její hodnota v čase maximalizovala a případná rizika minimalizovala.

Pod pojmem riziko si většina z nás představí nejistotu spojenou s budoucími výnosy. Bankovní rizika, ale mají řadu různých podob. Ať už se jedná o rizika finanční či nefinanční. A právě na nefinanční rizika jsem se zaměřila ve své práci a to konkrétně na riziko operační.

Toto riziko se v bankovním sektoru začalo sledovat výrazně později než ostatní známější druhy rizik, přestože už existovalo od samého počátku bankovníctví. Vzhledem ke stále většímu vlivu automatizace bankovních činností a rozvoji informačních technologií se operační riziko dostává do popředí sledovaných rizik a nabývá na svém významu. Také díky tomu, že jeho výskyt se neomezuje pouze na bankovní sektor, ale zasahuje do všech sektorů ekonomiky, je nutné toto riziko sledovat a maximálně eliminovat. Teprve až po zařazení tohoto rizika do výpočtu kapitálové přiměřenosti podle BASEL II, se dostalo mezi standardně sledovaná rizika.

Operační riziko je specifické také tím, že vzniká v důsledku chyb samotných bankovních úředníků. A právě řízení, kontrole a eliminaci tohoto rizika se budu věnovat ve své práci. Z vlastní zkušenosti vím, že práce s lidmi a její kontrola bývá v bankách složitým úkolem. Protože i v případě, kdy pomineme úmyslné jednání ze strany zaměstnanců, dochází k celé řadě neúmyslných chyb či omylů. A proto správné nastavení vnitřních procesů a systémů preventivních opatření je základním předpokladem zdravého bankovníctví.

2 Cíl práce a metodika

Cíl práce

Cílem diplomové práce na téma „Eliminace operačního rizika u vybrané finanční instituce“ je návrh na zlepšení kontrolních mechanismů pro eliminaci operačního rizika u vybrané finanční instituce. Jsou zde uvedeny konkrétní návrhy pro eliminaci selhání lidského faktoru, výpadku systému, nedostatků a chyb bankovních procesů a vnějších vlivů. Cílem literární rešerše je charakteristika jednotlivých bankovních rizik a charakteristika základních přístupů k jejich eliminaci.

Metodika práce

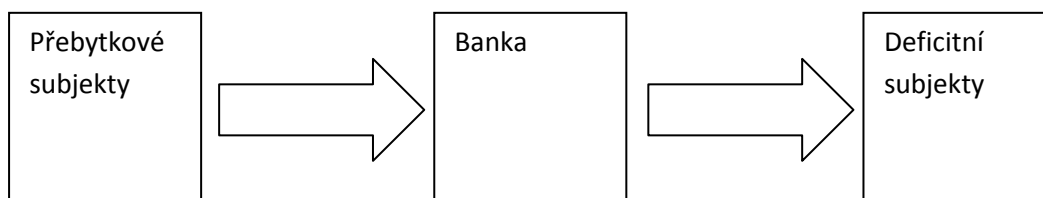
Z hlediska metodiky je tato diplomová práce zpracována metodou komparace a kompilace poznatků z odborné literatury, vyhlášek a opatření České národní banky, z ostatních zdrojů a z osobních zkušeností autorky s řešenou problematikou. Dále bylo použito poznatků z občanského zákoníku. Vzhledem k tomu, že autorka této práce je dlouholetým zaměstnancem Československé obchodní banky, a.s., byla použita pro navržení jednotlivých opatření metoda vycházející z vnitřního kontrolního systému této instituce. Tato metoda je založena na odhadu vývoje bankovních rizik a možnosti jejich eliminace a prevence. Při navrhování bylo rovněž využito zkušeností z osobních pohovorů se zaměstnanci a členy vybraných kontrolních útvarů.

3 Teoretická východiska

3.1 Banka

Bankou rozumíme podnik, který provádí peněžní operace na vlastní účet. Banka nakupuje finanční prostředky formou vkladů, které poté následně investuje formou půjček. Z toho vyplývá, že banka na jedné straně obhospodařuje svěřené peníze a na druhé straně nashromážděné finanční prostředky investuje. Proto jsou banky označovány jako finanční zprostředkovatel, jehož hlavní činností je zprostředkování pohybu dočasně volných finančních prostředků mezi jednotlivými ekonomickými subjekty, tj. od subjektů přebytkových k subjektům deficitním (Černohorský, Teplý, 2011).

Tato funkce banky je označována za definici funkční. Proces, při kterém se přesouvá kapitál od přebytkových subjektů k deficitním subjektům, pak označujeme termínem finanční zprostředkování.



(Černohorský, Teplý, 2011)

Pro pojem banka existuje řada definic. Uvedme si zde alespoň dvě nejvýznamnější. Jednou z nich je právní definice, která podle zákona č. 21/1992 Sb. o bankách zní:

- jedná se o právnickou osobu se sídlem v České republice založenou jako akciová společnost
- přijímá vklady od veřejnosti
- poskytuje úvěry
- má k výkonu bankovních činností bankovní licenci

Druhou z nich je Směrnice Evropské unie 2006/48/EC, která definuje banku jako úvěrovou instituci:

- jejíž činnost spočívá v přijímání vkladů nebo jiných splatných prostředků od veřejnosti a poskytování úvěrů na vlastní účet
- nebo instituce elektronických peněz ve smyslu směrnice 200/46/EC (Černohorský, Teplý, 2011).

Mezi základní operace, které banky v současné době poskytují, patří především:

- platební a zúčtovací styk
- směnárenské operace
- investice do cenných papírů
- poskytování úvěrů
- poskytování záruk
- agenda platebních karet
- pronájem bezpečnostních schránek, aj.

Kromě základních operací mají banky také své funkce. K základním bankovním funkcím lze zařadit:

- finanční zprostředkování – jedná se o shromažďování vkladů a jejich následné umístění, které má za úkol zvýšit zhodnocení
- emise bezhotovostních peněz – jde o poskytování půjček na ty projekty, u kterých se předpokládá úspěšná návratnost
- provádění platebního styku – jednou z funkcí, která je bezpodmínečně nutná pro fungování tržní ekonomiky je realizování plateb

3.2. Bankovní soustava

Pod termínem bankovní soustava si lze představit veškeré banky, které vykonávají svou činnost na určitém území a jejich vazby, jak mezi sebou, tak i vazby směrem ke svému okolí. Jednotlivé banky si mezi sebou konkurují, vzájemně se ovlivňují a pozorují své budoucí záměry. Bankovní soustava má rovněž velký podíl na realizaci měnové politiky. Z hlediska vztahu na emisi peněz lze bankovní soustavu rozlišit na jednostupňovou a dvoustupňovou.

Jednostupňová bankovní soustava

V této soustavě neodlišujeme emisní banku a banky ostatní. Tato soustava může existovat ve třech různých podobách:

- 1/ Setkáváme se s ní už od samého počátku bankovníctví. V té době probíhala u komerčních bank soukromá emise peněz.
- 2/ Státní banka československá, která působila na našem území v letech 1950 až 1990, vznikla jako jediná instituce založená na sloučení emisních a komerčních bankovních funkcí a fungovala centralizovaná nařízená socialistická emise peněz.
- 3/ Svobodné bankovníctví, ve kterém si banky vzájemně konkurují a fungují bez vlivu centrální banky a mají možnost emise bankovek.

Dvoustupňová bankovní soustava

V této soustavě je zvlášť vyčleněna centrální banka a zvlášť ostatní banky. Centrální banka zde zastává speciální funkce, ke kterým patří měnová politika, emise hotovostních peněz a regulace bankovního trhu (Černohorský, Teplý, 2011).

3.2.1 Faktory ovlivňující bankovní soustavu

Vzhledem k tomu, že bankovní soustava prochází neustálým vývojem, je vystavena trvalému řešení nových ovlivňujících faktorů způsobených aktuálním vývojem hospodářství. K těmto faktorům patří:

Charakter ekonomiky – podle charakteru ekonomiky funguje bankovní soustava podle přísně direktivního plánu nebo jako kombinace direktivních a tržních prvků anebo zcela liberálně tržně. Zatímco v liberálním prostředí se počet a druhy bank zvyšují, v direktivním prostředí se naopak snižují.

Stupeň rozvoje ekonomiky – s rozvojem ekonomiky také úzce souvisí množství a druhy bank na trhu. V ekonomice s vyšším stupněm rozvoje, se setkáváme s podstatně větším počtem bank, než je tomu v ekonomice s nižším stupněm. Je to dáno tím, že ve vyspělejší ekonomice je realizováno poměrně více operací a různých druhů obchodů, které si vyžadují širší zastoupení bankovních domů na trhu.

Struktura ekonomiky – díky koncentraci výroby a služeb, došlo v bankovní soustavě k rozdělení bank na silné velkobanky a na kapitálově slabší banky. Velké banky se orientují na podniky s vyšším objemem operací a výší obchodů zatímco menší banky se zaměřují na podniky menší.

Tradice – některé bankovní soustavy si i do dnešní doby zachovaly historickou podobu a konzervativní chování. Jako příklad můžeme uvést clearingové banky ve Velké Británii nebo depozitní banky ve Francii.

Proces měnové a hospodářské integrace, globalizace - národní soustava se přizpůsobuje velikostí kapitálu, regulatorním rámcem, objemem operací, strukturou a výší obchodů tak, aby banky mohly operovat v integrovaných celcích. Rozšiřuje se i podíl zahraničních a mezinárodních bank v národních soustavách (Černohorský, Teplý, 2011).

3.3 Druhy bank

Bankovní soustava je tvořena bankami, které dále můžeme rozdělit podle určitých hledisek. K těmto hlediskům patří právní forma, motiv činnosti a povaha převažujících obchodů

3.3.1 Rozdělení bank podle právní formy

Akciová společnost – banky mohou mít formu jak státní, tak i soukromé akciové společnosti. Banky v České republice mají ze zákona pouze formu akciové společnosti.

Družstevní – jedná se o druzení osob, které mají společné zájmy. K nejznámějším v České republice patří tzv. záložny, kampeličky nebo úvěrová družstva.

Osobní společnost – bývají to převážně rodinné banky, jejichž hlavní činností je většinou zacílení na osoby s vysokými příjmy, kterým nabízejí produkty zaměřené na správu jejich finančního jmění (Černohorský, Teplý, 2011).

3.3.2 Rozdělení bank podle jejich motivace

Zisk – patří k jednoznačným cílům téměř každé banky na trhu

Modifikace ziskového principu – kromě zisku, který je hlavním cílem většiny bank, je důležité také uspokojit potřeby svých členů. Proto banky těmto klientům poskytují např. výhodnější úrokové sazby u úvěrů nebo spořicíh produktů.

Měnově politický cíl – tento cíl je typický pro centrální banky. Nejde zde v první řadě o dosažení zisku, ale především o stanovení cíle cenové nebo měnové stability a o zajištění optimálního růstu ekonomiky.

Další specifické motivy – do této skupiny lze zařadit banky, které byly založeny pro určitý specifický účel. V České republice takto funguje Česká exportní banka, která se zaměřuje na podporu exportu nebo Českomoravská záruční a rozvojová banka, která se orientuje na podporu podnikání (Černohorský, Teplý, 2011).

3.3.3 Rozdělení bank podle převažujících obchodů

Komerční banka – tuto banku lze označit za banku univerzální. Mezi její klienty můžeme zařadit fyzické osoby, malé i střední podnikatele, ale také velké podniky. Komerční banka poskytuje svým klientům téměř všechny služby. Patří sem přijímání vkladů, poskytování úvěrů a zprostředkování platebního styku.

Investiční banka – k základním činnostem této banky patří finanční a reálné investice. Jsou to hlavně emise, obchodování a správa cenných papírů, správa aktiv, majetková účast, poradenství v oblasti investic a poskytování dlouhodobých investičních úvěrů.

Univerzální banka – banka tohoto typu patří k nejrozšířenějším. Zabývá se činností komerční, investiční i pojišťovací. Vzhledem k tomu, že nabízí mnohem širší škálu produktů, je v tržním prostředí mnohem stabilnější a konkurenceschopnější.

Spořitelna – jde o jednu z nestarších typů bank. Dříve se soustřeďovala především na drobné a méně movité klienty, kterým umožňovala sběr vkladů a poskytování úvěrů. V celkovém objemu, ale dosahovala značné hodnoty a proto postupně získala mezi bankami významného postavení. Časem se z těchto bank většinou staly typické univerzální banky. V České republice dosud funguje Česká spořitelna.

Retailová banka – její hlavní náplní je orientace na obchody fyzických osob a malých a středních podnikatelů. Tyto obchody jsou většinou realizovány v malých částkách, ale v poměrně častých intervalech. Do tohoto druhu bank lze zařadit klasickou spořitelnu.

Hypoteční banka – zabývá se především poskytováním dlouhodobých úvěrů, které jsou zajištěny zástavním právem k nemovitosti. Z počátku byly úvěry poskytovány výhradně na pořízení nebo rekonstrukci nemovitosti, ale v posledním období se hypoteční banka orientuje i na financování automobilů nebo strojů. Proto, aby mohla tato banka poskytovat své úvěry, je nezbytná emise hypotečních zástavních listů, které jsou zajištěny zástavním právem k nemovitosti. Hypoteční bankovníctví může v České republice provozovat i kterákoliv jiná banka, ale pouze na základě udělené licence od České národní banky.

Stavební spořitelna – tato banka se orientuje pouze na financování staveb, koupi či opravy nemovitostí. Pro její fungování musí být udělena od České národní banky licence. Na rozdíl od hypoteční banky, však nemohou být její produkty nabízeny prostřednictvím

jiných bank. Jediným zdrojem pro financování úvěrů jsou finanční prostředky, které si účastníci stavebního spoření nejprve postupně nebo jednorázově ukládají jako spořicí složku. Tyto naspořené prostředky potom stavební spořitelna použije pro poskytování úvěrů.

Splátková banka – v České republice se s typem této banky vůbec nesetkáme. Obsahem hlavní činnosti této banky je úvěrování menších podniků. Zdroje pro financování získává od jiných bank nebo drobných střadatelů, které si u ní ukládají své naspořené finance.

Depozitní banka – orientuje se na sběr klientských vkladů, které následně investuje. Investování je prováděno pouze prostřednictvím centrály.

Clearingová banka – specializací tohoto druhu banky je zúčtování pohledávek a závazků komerčních a univerzálních bank.

Ústav lidového peněžnictví – typickým příkladem této banky je družstevní záložna. V České republice se jich i díky různým podvodným činnostem, které byly s těmito záložnami spojovány, mnoho nevyskytuje. Přesto zde mají své místo. Svou činnost zaměřují na úvěrování malých živnostníků, pro které by bylo financování u velkých bank příliš drahé dále na přiměřené úročení vkladů jejich členů a na platební styk.

Elektronické bankovníctví – Téměř veškeré procesy a činnosti se v této bance realizují automaticky. To jí umožňuje provozovat své služby mnohem levněji než v klasických kamenných peněžních ústavech. Komunikace je zde neosobní a probíhá pomocí elektronických médií (Černohorský, Teplý, 2011).

3.4 Centrální banka

Centrální banky hrají důležitou roli na finančním trhu, zejména ve vztahu ke komerčním bankám, vládním institucím a ostatním centrálním bankám. Centrální bankéři svou politikou ovlivňují úrokové sazby, objem úvěrů a nabídku peněz, což vše má vliv na finanční trhy a makroekonomické indikátory. V současnosti centrální banky mají dvě hlavní funkce: provádění monetární politiky a regulace bank a jiných finančních institucí (Mejstřík, Pečená, Teplý, 2008).

Poprvé se na českém území s centrální bankou setkáváme v roce 1816, kdy vznikla Privilegovaná rakouská národní banka. V roce 1926 začala provozovat svou činnost Národní banka československá, kterou v roce 1950 nahradila Státní banka československá. V současné době roli centrální banky v České republice vykonává Česká národní banka.

3.4.1 Česká národní banka

Česká národní banka zastává svou funkci v České republice od roku 1993. Jejím hlavním úkolem, který vyplývá ze Zákona č. 6/1993 Sb., o České národní bance v platném znění, je péče o cenovou stabilitu. Pokud je cenová stabilita na požadované úrovni, přispívá ČNB k podpoře obecné hospodářské politiky vlády, která vede k udržitelnému hospodářskému růstu (Mejstřík, Pečená, Teplý 2008).

3.4.2 Funkce centrální banky

Makroekonomické – tyto funkce mají za úkol především zabezpečit stabilní měnový vývoj. To lze zajistit třemi způsoby:

- 1/ Emisí bankovek a oběživa
- 2/ Monetární politikou
- 3/ Devizovou činností

Mikroekonomické – hlavní činností je zabezpečit bezpečnost, efektivnost, spolehlivost a důvěru bankovního systému. Toto je zabezpečeno následujícími aktivitami:

- 1/ Regulací a dohledem nad bankami
- 2/ Bankou bank
- 3/ Bankou státu
- 4/ Reprezentací státu v měnové oblasti

(Mejstřík, Pečená, Teplý, 2008)

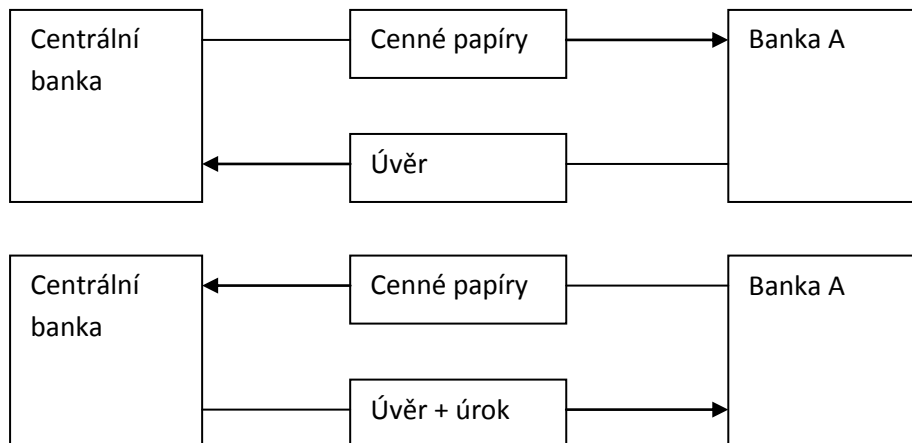
3.4.3 Nástroje centrální banky

K dosažení měnových politických cílů používá centrální banka čtyři základní nástroje. Jsou to operace na volném trhu, povinné minimální rezervy, úrokové sazby a další nástroje.

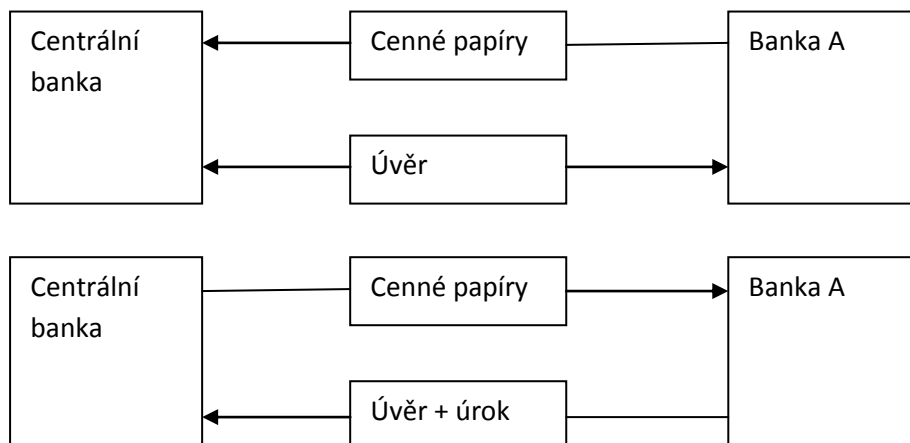
Operace na volném trhu

Základním úkolem těchto operací je řízení vývoje úrokových sazeb v ekonomice. Nejpoužívanější metodikou pro toto řízení je používání tzv. repo operací. V České republice používáme dva druhy repo operací. Jedná se o klasické repo, při kterém dochází k prodeji a následnému zpětnému odkupu cenných papírů a dále revizní repo, při kterém naopak dochází k nákupu a následnému prodeji cenných papírů.

Klasické repo



Revizní repo



(Mejstřík, Pečená, Teplý, 2008)

Povinné minimální rezervy

Mezi další nepřímé nástroje centrální banky patří povinné minimální rezervy. Centrální banka nařizuje obchodním bankám povinnost, na základě které, musí mít u ní uloženy určité procento z přijatých vkladů jako rezervu. Tato rezerva výrazně ovlivňuje hospodaření bank. Banky jsou omezovány v úvěrové schopnosti a z toho plyne i ovlivňování úrokových sazeb u úvěrových produktů. Povinné minimální rezervy v České republice se mění minimálně a od roku 2001 tvoří 2% z primárních vkladů. Ke zvýšení povinných minimálních rezerv by centrální banka přistoupila v případě potřeby zpomalení peněz v oběhu a ke snížení povinných minimálních rezerv zase naopak v případě potřeby zlevnění peněz.

Úrokové sazby

Úrokovými sazbami může centrální banka ovlivňovat jednotlivé banky a potažmo i celou ekonomiku.

ČNB vyhláší tři základní úrokové sazby:

Diskontní sazbu – za kterou si banky ukládají peníze (přebytečnou likviditu) u ČNB, jedná se u nejnižší sazbu na mezibankovním trhu.

Repo sazbu – kterou je limitní sazba, za kterou ČNB provádí repooperace s komerčními bankami.

Lombardní sazbu – za kterou ČNB půjčuje komerčním bankám oproti zástavě cenných papírů (tzv. lombardní úvěr). Ve srovnání s výše zmíněnými sazbami je lombardní sazba nejvyšší, neboť lombardní úvěr je nouzovým úvěrem, který je poskytován ČNB bankám v problémové situaci (Mejstřík, Pečená, Teplý, 2008).

3.5 Bankovní riziko

Obchodní banky při uskutečňování svých transakcí a obchodů čelí celé řadě rizik. Jen těžko si mohou dovolit neúspěch, už jenom z toho důvodu, že obchodují se zdroji svých klientů. Proto se snaží všemi možnými způsoby hrozící rizika eliminovat na minimální možnou úroveň.

Riziko lze chápat jako výskyt neočekávané situace, která se negativně projeví v budoucím období. V bankovníctví se setkáváme s několika různými výklady pojmu riziko. K nejrozšířenějším patří definice, která označuje riziko jako rozdíl mezi tím, jaký je reálný výnos od vložené investice a tím jaký výnos očekáváme. Riziko je většinou chápáno jako něco negativního, co nám způsobí ztrátu. Riziko je však nutné chápat také jako něco, co může přinést i zisk. Banky jsou při svých každodenních operacích nuceny podstupovat nejrůznější druhy rizik. Ať už v oblasti investování nebo úvěrování. Žádná z činností banky není zcela osvobozena od rizika. Největší rizika v bankovníctví vznikají v důsledku nepříznivých tržních podmínek anebo v důsledku neschopnosti splnit závazky protistran. Nejběžnější rozdělení bankovních rizik vychází z toho, z jakých zdrojů nejistota plyne. Na základě toho dělíme rizika na finanční a nefinanční (Mejstřík, Pečená, Teplý, 2008).

Členění finančních rizik

Úvěrové riziko

- přímé úvěrové riziko - riziko ztráty ze selhání partnera u tradičních rozvahových položek, tj. u úvěrů, půjček, dluhopisů apod.
- riziko úvěrových ekvivalentů – riziko ze selhání partnera u podrozvahových položek, tj. např. u poskytnutých záruk nebo poskytnutých dokumentárních akreditivů.
- vypořádací riziko – riziko ztráty ze selhání transakcí v procesu vypořádání, tj. v případě, že hodnota byla partnerovi již dodána, ale hodnota od partnera ještě není k dispozici.
- riziko úvěrové angažovanosti – riziko ztráty z angažovanosti vůči určitému partnerovi, zemi, ekonomickému sektoru či nástroji.

Tržní riziko

- úrokové riziko – riziko ztráty ze změn cen nástrojů citlivých na úrokové míry. Patří sem změny úrokových měr, změny tvaru výnosové křivky, změny volatility úrokových měr, změny vztahu nebo rozpětí mezi úrokovými indexy nebo předčasné splacení jistiny u hypotečních zástavních listů.
- akciové riziko – riziko ztráty ze změn cen nástrojů citlivých na ceny akcií. Jsou to změny cen akcií, změny volatility cen akcií, změny cenových indexů mezi různými akciemi nebo trhy a změny dividend.
- komoditní riziko – riziko ztráty ze změn cen nástrojů citlivých na ceny komodit. Řadíme sem změny cen komodit, změny vztahu mezi spotovými a forwardovými cenami komodit, změny volatility cen komodit a změny cenového rozpětí mezi různými komoditami.
- měnové riziko – riziko ztráty ze změn cen nástrojů citlivých na měnové kurzy. Jedná se o změny spotového měnového kurzu a změny volatility měnového kurzu.
- korelační riziko – riziko ztráty porušení historické korelace mezi rizikovými kategoriemi, nástroji, produkty, měnami a trhy.
- riziko úvěrového rozpětí – riziko ztráty ze změn rozpětí u cenných papírů různého úvěrového hodnocení (např. podnikové a státní dluhopisy).
- riziko financování – riziko ztráty v případě momentální platební neschopnosti.
- riziko tržní likvidity – riziko ztráty v případě malé likvidity trhu s finančními nástroji, která brání rychlé likvidaci pozic, čímž je omezen přístup k peněžním prostředkům.

Likvidní riziko

- riziko financování – riziko ztráty v případě momentální platební neschopnosti.
- Riziko tržní likvidity – riziko ztráty v případě malé likvidity trhu s finančními nástroji, která brání rychlé likvidaci pozic a tím je omezen přístup k peněžním prostředkům.

Operační riziko

- transakční riziko – riziko ztráty z provádění operací v důsledku chyb v provedení operací, chyb vyplývajících ze složitosti produktů a neschopnosti současných

systemů je provádět, chyb v zaúčtování obchodů, vypořádání obchodů, neadekvátní právní dokumentace.

- riziko operačního řízení – riziko ztráty z chyb v řízení aktivit. Jedná se o neidentifikovatelné obchody nad limit, neautorizované obchodování jednotlivými obchodníky, podvodné operace vztahující se k obchodování a zpracování včetně chybného zaúčtování a padělání, praní peněz, neautorizovaný přístup k systému a modelům, závislost na omezeném počtu osob personálu, nedostatek kontroly při zpracování obchodů.
- riziko systémů – riziko ztráty chyb v systémech podpory. Tj. chyby v počítačových programech, chyby v matematických vztazích modelů, nesprávné a opožděné podávání informací vedení, chyby v jednom nebo více podpůrných systémech, chyby při přenosu dat.

Obchodní riziko

- právní riziko – riziko ztráty z porušení právních požadavků partnera nebo z právní neprosaditelnosti kontraktů.
- riziko změny úvěrového hodnocení – riziko ztráty ze ztížení možnosti získat peněžní prostředky za přijatelné náklady.
- reputační riziko – riziko ztráty z poklesu reputace na trzích.
- daňové riziko – riziko ztráty ze změny daňových zákonů nebo nepředvídaného zdanění.
- riziko měnové konvertibility – riziko ztráty z nemožnosti konvertovat měnu na jinou měnu jako následek změny politické nebo ekonomické situace.
- riziko pohromy – riziko ztráty z přírodních katastrof, války, krachu finančního systému apod.
- regulační riziko – riziko ztráty z nemožnosti splnit regulační opatření a z chyb v předvídání budoucích regulačních opatření.

(Jílek, 2000)

3.5.1 Úvěrové riziko

Úvěrové riziko bývá považováno za nejvýznamnější riziko v bankovníctví. Toto riziko lze definovat jako riziko ztráty, které vzniká v důsledku toho, že protistrana není schopna dostát svým závazkům. Vzniká především při poskytování úvěrů. Tyto úvěry mohou být poskytovány fyzickým osobám, právnickým osobám, ale setkáváme se i s úvěry státu, který má mezinárodní závazky. Proti úvěrovému riziku se banky brání především správným prověřováním klientů a dále důkladným posouzením různých druhů zajištění.

Hlavní příčiny úvěrového rizika lze rozdělit do dvou skupin:

Interní – vznikají v důsledku špatného rozhodnutí banky

Externí – jsou způsobeny vnějšími vlivy, nezávislými na bance a jsou dány celkovým vývojem ekonomiky a politickou situací.

Ve světě se průběžně setkáváme s bankovními krizemi. Příčinou těchto krizí většinou bývá špatné úvěrování bank. Obecně lze příčiny bankovní krize rozdělit do tří základních skupin:

Makroekonomické příčiny – ty mohou být způsobeny např. kolapsem cen aktiv, zvláště nemovitostí, a to zejména po jejich neudržitelném zvýšení. Dále do této skupiny příčin lze zařadit náhlé zvýšení nebo snížení úrokových měr či měnového kurzu a rovněž také prudké snížení inflace nebo počátek recese.

Špatné řízení bank – sem patří zvláště řízení úvěrového rizika. Toto riziko je označováno za nejvýznamnější faktor, který má za následek krach jednotlivých bank. Špatné řízení bank je také někdy způsobeno vlivem makroekonomického vývoje. V čase, kdy banky rostou a snaží se získat vyšší podíl na trhu, jsou daleko více ochotni poskytovat úvěry i na projekty, které jsou více rizikové, protože jejich představy o budoucím vývoji ekonomiky jsou mnohem optimističtější.

Tunelující vedení bank a podniků – do této skupiny příčin patří také podvody a korupce vedení bank při poskytování úvěrů spřízněným osobám nebo tlak vlády na úvěrování

některých klientů včetně jejich úvěrování za preferenční úrokové míry. Na tunelování se podílí samo vedení banky se záměrem vlastního obohacení. Toto je prováděno tak, že vedení banky poskytuje úvěry na projekty, ze kterých má vlastní prospěch. Takovéto chování je označováno jako drancování bank. A právě drancování bank bylo už mnohokrát v minulosti příčinou bankovních krizí (Jílek, 2000).

3.5.2 Tržní riziko

Druhým, neméně významným druhem rizika je riziko tržní. Toto riziko vzniká v důsledku změny tržních cen, které mají za následek změnu hodnoty finančních a komoditních nástrojů. V případě nepříznivého vývoje jsou ohroženy úrokové sazby, ceny akcií, devizové kurzy a ceny komodit. Do skupiny tržních rizik patří riziko úrokové, měnové, akciové a komoditní.

3.5.2.1 Úrokové riziko

Jedná se o riziko ztráty ze změn úrokových sazeb na finančním trhu. Jde tedy o nejistotu, při které v důsledku změn úrokových sazeb na trhu nedojde ke snížení čistého úrokového příjmu nebo tržní hodnoty kapitálu banky. Už proto, že nezanedbatelná část zisku banky cca 60% je tvořena rozdílem mezi placenými a přijatými úroky, je úrokové riziko velmi důležité a sledované každou bankou. Aby toto riziko mělo na banku, co nejmenší dopad je možné ho eliminovat dvěma možnými způsoby:

- Složení aktiv a pasiv vytvořit tak, aby jejich úroková citlivost na změnu tržní sazby, byla na přibližně stejné úrovni.
- Používat termínované obchody.

Měření a řízení úrokového rizika

V posledních letech se světové bankovníctví zřetelně soustřeďuje na zvládnutí rizika tržního, které zachycuje negativní dopad vývoje cen jednotlivých instrumentů do hospodaření banky a do nějž je obvykle zahrnováno riziko úrokové (Černohorský, Teplý, 2011).

Měření tržních rizik je založeno na jejich každodenním sledování. Hlavním úkolem je riziko neboli budoucí možnou ztrátu kvantifikovat během několika nejbližších dnů. To jakou metodu pro měření rizik použijeme, závisí vždy na tom, z jakého pravděpodobnostního modelu vychází a na jaké míře rizika jsou založeny.

Gapová analýza – je založena na porovnání rychlosti, jak aktiva a pasiva, která jsou uvedena v bilanci banky, jsou schopna reagovat na změny tržních sazeb. V případě, že zaměstnanci banky získají informaci o tom, jakou rychlostí jsou aktiva a pasiva přeceňována, mohou tak odhadnout, jaký dopad bude mít změna tržních úrokových sazeb do jejího budoucího čistého úrokového příjmu.

GAP analýza měří efekt změny úrokové sazby, a to na čistý zisk banky. GAP analýza dělí aktiva i pasiva citlivá na změnu úrokových sazeb do jednotlivých časových pásem podle splatnosti a měří tak riziko, které spočívá právě v nesouladu ve splatnostech aktiv a pasiv (Mejstřík, Pečená, Teplý, 2008).

Analýza durace – duraci lze chápat jako faktor, který naznačuje jaká je citlivost finančního instrumentu na změnu úrokové sazby. Tato citlivost se měří v časových jednotkách. Velikost durace u jednotlivých finančních instrumentů úzce souvisí s velikostí změn úrokových sazeb. S pojmem durace je také spojena tzv. elasticita úrokové sazby. Tato elasticita vyjadřuje procentuální změnu hodnoty finančního instrumentu v případě, že tržní úroková sazba se zvýší o jedno procento.

Zjednodušeně můžeme duraci vyjádřit jako průměrnou dobu splatnosti aktiv nebo pasiv.

Tzn., za jakou dobu investor získá zpět hodnotu zaplaceného dluhopisu, která je splácena prostřednictvím svých kupónů.

Tuto metodu měření je vhodné použít v případech, že změny úrokových sazeb jsou velmi malé.

Počítačová simulace – tato metoda je založena na predikci jakým směrem se budou vyvíjet tržní úrokové sazby, cílové bilance či jiné neméně důležité události. Výstupy z těchto simulací odpovídají tomu, jaká byla vložena vstupní data.

Value-at-risk – tato metoda je v současnosti nejrozšířenějším nástrojem pro měření rizik. Je snadno aplikovatelná a proto se stále častěji uplatňuje i pro měření rizik operačních či kreditních. Podstatou této techniky je snaha odhadnout jaký bude budoucí vývoj určitého ukazatele, který vychází z historických dat, jenž, jsou dostupné v určitém časovém horizontu a jaký je možný počet pravděpodobností. Zjednodušeně lze tuto metodu popsat jako stanovení nejhoršího možného scénáře, který může způsobit nejvyšší možnou ztrátu se zvolenou pravděpodobností. VaR udává, jaká je maximální možná ztráta, na určité hladině spolehlivosti za dané časové období (Mejstřík, Pečená, Teplý, 2008).

3.5.2.2 Měnové riziko

Měnové neboli kurzové riziko je takové riziko, které je způsobeno změnou měnového kurzu na finančních trzích. Toto riziko je velmi blízké riziku úrokovému. Vyplývá ze změn měnových kurzů. Banky musí pečlivě sledovat složení svých aktiv a pasiv, které mají v cizí měně, protože v důsledku změny devizového kurzu mohou být negativně ovlivněny jejich budoucí obchodní výnosy. V České republice by mohlo být toto riziko značně potlačeno zavedením měny euro zvláště pro obchody a transakce prováděné v rámci členských zemí EU.

3.5.2.3 Akciové riziko

Akciové riziko je způsobeno především nejistým a neočekávaným vývojem cen jednotlivých akcií. Akcie lze označit za majetkový cenný papír, který vyjadřuje podíl na majetku akciové společnosti. Jde o dlouhodobý cenný papír, u kterého není stanovena doba splatnosti. Akcie jsou v současné době nepoužívanější instrument na kapitálových trzích.

Na jejich vývoj má vliv mnoho faktorů. Z tohoto důvodu banky zaměstnávají v řadách svých zaměstnanců mnoho profesionálů, kteří se orientují na nepřetržité sledování cen akcií a podle jejich povahy a chování na trhu se snaží okamžitě reagovat na veškeré jejich změny a v důsledku toho akcie odprodávají nebo nakupují.

3.5.3 Likvidní riziko

Likvidní někdy také likviditní riziko spočívá v tom, že sama obchodní banka nebude schopna splnit své finanční závazky v termínu splatnosti. Obecně můžeme likviditu chápat jako schopnost finančního instrumentu, rychle se přeměnit na hotovost. Likvidní riziko je ovlivněno různými načasováními peněžních toků na straně aktiv a pasiv (Mejstřík, Pečená, Teplý, 2008).

Pro banky je likvidita velmi důležitá. Potřebuje, aby v každém okamžiku byla schopna vyplatit svým klientům v případě potřeby okamžitě jejich vklady a dále, aby uspokojila poptávku klientů po úvěrových produktech.

V okamžiku, kdy by banka nebyla schopna své klienty uspokojit, začala by být vnímána velmi negativně a to by se výrazně promítlo do jejího budoucího hospodaření a vnímání veřejností.

Proto, aby byla banka stále likvidní, zajišťuje si dostatek finančních prostředků dvěma způsoby:

- Dostatečnou rezervu pro případné větší výběry klientů si zabezpečuje vytvářením zásob z klientských vkladů.
- Nebo nákupem likvidních aktiv na peněžním trhu.

V České republice mají banky likvidity dostatek. Značné množství likvidity sice znamená nízké riziko, ale také současně nízký výnos.

V porovnání se světem jsou banky v České republice nadprůměrně likvidní. Jejich likvidita se nepřetržitě pohybuje nad 100%.

Česká národní banka pravidelně provádí v českém bankovním sektoru zátěžové testy, kterými si ověřuje stabilitu a zdraví jednotlivých bank. Přestože jsou testy nastaveny

s velmi přísnými kritérii, výsledky ukázaly, že banky jsou připraveny čelit i neočekávaným krizovým situacím.

3.5.4 Operační riziko

Před několika lety byla mezi operační rizika zahrnuta všechna ostatní rizika, která nejsou tržní nebo kreditní. Tato vágní negativní definice však nebyla dostačující k tomu, aby mohla být operační rizika správně a efektivně řízena. Základem pro měření rizik je pochopit jejich podstatu, zdroje rizik a konsekvence, což bez jasné definice nelze zajistit (Mikulecký, 2008).

BASEL II definuje operační riziko jako riziko ztráty vyplývající z nedostatečně či chybně nastavených interních procesů, z chyb způsobených lidmi, systémy nebo externími vlivy. Tento standard pro řízení rizik je určený pro banku a jiné finanční instituce, kde je termín operační riziko poměrně zažitý a ustálený.

Operační riziko je i v ostatních nebankovních organizacích často spojováno zejména s informačními systémy a proto je operačním rizikem často míněno riziko provozní. Jeho měření tak více souvisí s hodnocením rizik informačních systémů a s úrovní a kvalitou jejich bezpečnosti (Mikulecký, 2008).

3.6. Řízení a měření bankovních rizik

Hlavní zásadou bankovníctví, je zvyšovat hodnotu banky pro své akcionáře v prostředí rizika. Riziko je nutné eliminovat a minimalizovat na nejnižší možnou úroveň pomocí různých měření a řízení.

3.6.1 Řízení rizik

Řízením rizika se snažíme především o jeho včasné odhalení a identifikaci. Následně můžeme provádět měření a vyhodnocování, které vede k vytváření nejrůznějších opatření na jejich omezování. Cílem je zajistit, aby finanční domy byly minimálně vystaveny ztrátám, které by mohly ohrozit jejich životaschopnost. Řízení musí být prováděno velmi pečlivě s ohledem na neustálé změny, které se na trhu dějí.

Každá finanční instituce má zavedeny své systémy, kterými rizika řídí. Zásadou je, aby potenciální rizika byla včas identifikována a pravidelně, v ideálním případě denně, monitorována. V každé bance existují speciální oddělení, která se těmito činnostmi zabývají. Patří sem především oddělení vnitřního auditu nebo různé právní a operační skupiny. Tyto jednotlivé týmy, pak zkoumají, zda prováděné obchody jsou v souladu s vnitřní politikou banky a se stanovenými limity. Také každý nový produkt nebo změna podmínek při obchodování, jsou potenciálním rizikem, protože nelze předem zcela bezpečně odhadnout, co tyto novinky způsobí. Proto jsou předem prováděny různé analýzy a modelové situace, které případná hrozící rizika předem odhalí. Je také důležité zabezpečit vedení bankovních institucí, že neexistuje žádné riziko, se kterým by nebylo počítáno.

Jednou z nejvýznamnějších funkcí při řízení rizika bank je řízení aktiv a pasiv (ALM) banky široce definované jako koordinované řízení bankovní bilance (rozvahy) s využitím variantních scénářů vývoje úrokové sazby, likvidity a plateb. V bankách se této činnosti věnují speciální útvary nebo/a ALCO /Asset ad Liabilities Committee), kterého se zúčastní zástupci všech relevantních útvarů. Cílem ALM je zajistit likviditu, solventnost a rentabilitu (efektivnost) bank. A to jak:

- z hlediska řízení vztahů vlastního a cizího kapitálu
- tak z hlediska řízení aktiv, jejich likvidnosti, výnosnosti a rizikovosti

- tak z hlediska řízení vztahů mezi aktivy, pasivy a podrozvahovými operacemi

(Mejstřík, Pečená, Teplý, 2008)

Řízení rizik zcela spadá do kompetence představenstva a vedení. V každém bankovním ústavu musí být jasně vymezen strategický cíl společnosti a míra tolerance vůči riziku. Představenstvo a vedení musí stanovit:

- identifikaci a měření rizik
- limity rizik a monitorování a hlášení souladu s limity
- alokaci kapitálu
- směrnice pro vývoj nových produktů a jejich zahrnutí do stávající struktury měření rizik

(Jílek, 2000)

V bance se denně provádí různé analýzy a sledují se trendy v rizikových profilech. Jejich úkolem je stanovit hranici rizika, která by neměla být při finančních aktivitách na finančním trhu nikdy překročena. Protože chybné rozhodnutí, které by znamenalo překročení této hranice, by v budoucnu mohlo způsobit krach banky.

V každé bankovní instituci musí fungovat správně nastavený systém řízení rizik. Jeho součástí je především stanovení limitů rizik, které podléhají schválení představenstva. Limity jsou stanoveny pro každé riziko zvlášť. Ať už se jedná o riziko úvěrové nebo tržní. U rizik, která nejsou možné kvantifikovat, je nutné o těchto rizicích a jejich případných dopadech alespoň vědět.

Jak už bylo dříve zmíněno, v každém bankovním domě fungují různá oddělení, která jednotlivé druhy rizik monitorují. Tato oddělení musí pracovat naprosto nezávisle na odděleních obchodních. Odpovědnost těchto útvarů spadá přímo pod představenstvo. Monitoring a řízení limitů v úvěrové činnosti a tržních rizicích je řízeno s ohledem na partnery, odvětví, geografickou oblast apod. Přestože tyto útvary musí pracovat a vyhodnocovat rizika zcela nezávisle na obchodních odděleních, musí jim být nápomocni např. v oblasti metodiky nebo při uvádění do provozu nového informačního systému. Manažer každého oddělení je zodpovědný za správné měření a stanovení limitů a odhalování slabých míst.

Proces řízení rizik lze shrnout do následujících kroků:

1. Identifikace rizika – tj. kde a jak vzniká riziko.
2. Aplikace metody měření rizika, resp. její vývoj – tj. jakým způsobem vznikající riziko kvantifikovat.
3. Způsob omezení rizika – tj. jak riziko omezit, např. návrhem limitů, prevencí apod.
4. Pravidelné měření rizika – tj. porovnáním skutečné velikosti a velikostí požadovanou, resp. maximálně povolenou.

(Černohorský, Teplý, 2011)

Je jasné, že vnímání rizika se v současné době značně liší od minulosti. Dříve bylo hlavní snahou bank riziko minimalizovat, zatímco dnes už je nutné riziko řídit v závislosti na zisku. Je tedy nezbytné nastavit optimální vztah mezi hrozícím rizikem a vyšší výnosů.

Na to, zda banka má správně nastaveno řízení rizik nenese odpovědnost jen ona sama, ale jsou zde zapojeny i další subjekty jako jsou auditor a regulatorní autorita. Auditor sleduje chování banky především z pohledu uplynulého období a analyzuje její postupy a procesy zpětně. Regulatorní autorita, kterou je v České republice Česká národní banka, má naopak díky svým různým pravomocem možnost ovlivnit fungování banky i během sledovaného období.

Vzhledem k tomu, že hlavním úkolem řízení rizik není popis samotných rizikových faktorů, ale hlavně vyčíslení možných ztrát, které mohou při obchodování nastat, používají se pro míry rizika různé charakteristiky.

3.6.2 Měření rizik

Měření finančních rizik je důležité především proto, že bankovníctví musíme chápat jako odvětví, které má významný vliv na celé hospodářství. Vzhledem k nestabilitě finančních trhů je nezbytné finanční rizika neustále správně a pravidelně regulovat. Regulací finančních rizik lze ochránit nejen bankovní ústavy od jejich krachu, ale také klienty a jejich vklady. Cílem je rovněž zajištění důvěry veřejnosti ve finanční sektor a zajištění zdravé konkurenceschopnosti a měnové stability. Protože jakákoliv zmínka o

problémech určité banky, může způsobit její kolaps, který vyvolá řadu dalších negativních sociálních externalit.

Na obranu proti těmto kolapsům spojených často s bankovní panikou, která nezřídka způsobí větší škody než by byly náklady na eliminaci skutečného problému, bylo na ochranu klientů a jejich naspořených peněz zavedeno pojištění vkladů. Tímto opatřením je zajištěno, že klienti budou v případě krachu banky ochráněni před ztrátou svých finančních prostředků. Výše tohoto pojištění je pro každou banku stanovena individuálně, aby bylo vyloučeno znevýhodnění bank, které musí udržovat větší množství kapitálu. Protože stát se touto politikou stává věřitelem bank, má velký zájem o kapitálové limity bank.

Regulace je také důležitá z pohledu klienta, který nemá možnost posoudit, jak je která banka riziková a proto očekává, že správný dohled zajistí, aby finanční prostředky, které si do banky uložil, budou v bezpečí. Přestože hlavním úkolem regulátorů je zajistit bezproblémový chod finančních ústavů, musí stále brát ohled na to, že prvořadým cílem bank je dosažení zisku. A proto v každé situaci musí dojít k vyváženému poměru mezi rizikem a ziskem.

Přestože mohou být bankám za porušování stanovených pravidel vyměřeny značné pokuty, kontrolující orgány ve většině případů spíše přistupují k častějším kontrolám, aby předcházeli případným problémům včas.

Od každé finanční instituce regulátor požaduje:

- dobrou historii instituce
- aby investoři byli vždy středem zájmu a jednání s nimi bylo vždy spravedlivé a v případě pochybení, byly jejich ztráty okamžitě kompenzovány
- schopnost a ochotu vrcholového managementu bank, převzít na sebe díl odpovědnosti za oblast dohledu
- finanční stabilitu v oblasti stálého zisku a kapitálového zázemí
- ujištění, že finanční instituce představuje pro investory nízké riziko

(Jílek, 2000)

3.6.2.1 Praviděpodobnostní modely

Tyto modely se používají pro sledování chování tržních rizikových faktorů. Rozděluje je do třech základních skupin:

- parametrické modely – předpokladem těchto modelů je, že rizikové faktory mají určité pravděpodobnostní rozdělení, které je známé až na několik parametrů. Mezi tyto modely můžeme zařadit např. metodiku RiskMetrics, u které je předpoklad, že rizikové faktory jsou normálně rozděleny a jejich neznámými parametry jsou jejich střední hodnoty, vzájemné korelace a volatilita.
- Semiparametrické modely – u těchto modelů nepočítáme s žádným konkrétním tvarem pravděpodobnostního rozdělení, ale i zde je nutné brát v úvahu závislost na určitých parametrech. Jedná se opět o střední hodnoty, korelaci a volatilitu.
- Neparаметrické modely – zde neuvažujeme s žádnými parametry. Využívá se zde pouze obecných předpokladů, ke kterým patří spojitost pravděpodobnostního rozdělení nebo např. efektivita trhu.

(Černoorský, Teplý, 2011)

3.6.2.2 Statistické metody

Proto, abychom mohli použít nějakou statistickou metodu je nutný přechod od pravděpodobného teoretického modelu k jeho odhadu. Odhad musí být proveden tak, aby odrazil skutečnou realitu na trhu a odpovídal období historického vývoje, ve kterém docházelo k různým změnám u tržních rizikových faktorů. V bankovníctví je toto období zpravidla stanoveno na 250 pracovních dní, ke kterým připočítáváme dobu držení a výsledkem je tedy 260 pracovních dní (Černoorský, Teplý, 2011).

3.6.2.3 Statistický odhad VaR

Tuto metodu můžeme definovat jako ukazatel, který lze popsat jako maximální pravděpodobnou ztrátu, která může v organizaci nastat ve všech jejích organizačních celcích a to v rámci definovaného období a obvyklém vývoji na trhu. Touto metodou se dá

odhadnout jak riziko celé finanční instituce, tak i riziko jejích jednotlivých složek. Pravděpodobnost při této metodě je získávána ze zkušeností v minulých obdobích (Sekerka, 1998).

3.6.2.4 Metoda Monte Carlo

Metodu Monte Carlo používáme v případech, kdy řešení bývá velmi složité. Princip této metody je založen na vzájemných vztazích mezi veličinami, které určují řešení modelu s pravděpodobnostními charakteristikami náhodných veličin, které jsou uměle simulovány, takže jejich charakteristiky mohou být přibližně vypočteny. Uplatnění této metody se rozšířilo hlavně v souvislosti s rozvojem IT technologií, které umožňují realizaci modelování náhodných veličin. Pro tuto metodu je charakteristická jednoduchá struktura výpočtového algoritmu a umožňuje modelování různých procesů, na jejichž činnost mají vliv náhodné faktory (Sekerka, 1998).

3.7. Eliminace bankovních rizik

3.7.1 Kapitálová přiměřenost

Klienti, kteří si ukládají své úspory do bank, očekávají, že budou jejich prostředky v bezpečí a proto na finanční instituce vyvíjejí tlak na omezování rizika. Tento tlak je nahrazován koncepcí kapitálové přiměřenosti. Podstata kapitálové přiměřenosti spočívá v tom, že čím více prostředků akcionáři nashromáždí v dané finanční instituci, tím více jsou zainteresováni do jejího správného fungování a mají výrazně vyšší zájem na zhodnocení vložených prostředků.

Kapitálová přiměřenost má za cíl garantovat plnění závazků i v situacích, kdy se daná finanční instituce dostane do finančních potíží a není schopna produkovat dostatečnou výši příjmů. Proto by měly být dostatečně kapitálově vybaveny všechny společnosti. Bohužel v České republice nejsou obchodní společnosti povinny stanovovat svou minimální kapitálovou míru přiměřenosti. Jsou podle Obchodního zákoníku pouze povinny mít minimální výši základního kapitálu při jejich vzniku.

Odpovědnost za rizika nesou v každé finanční instituci především její akcionáři. Je to dáno tím, že právě oni mají největší podíl na rozhodování a fungování této instituce. Zatímco akcionáři usilují o maximalizaci zisku při co nejlevnějších zdrojích, klienti zase očekávají u svých vkladů zhodnocení ve formě vyšších úroků. Aby tento vzájemný vztah fungoval, musí být mezi těmito subjekty nastavena rovnováha.

Proto, aby mohli akcionáři uplatňovat svá práva, je důležité, aby do vedoucích a manažerských pozic obsazovali schopné manažery. Tito manažeři pak řídí bankovní domy, tak, aby akcionářům poskytl očekávané dividendy, ale zároveň, aby to nebylo na úkor klientů. Zároveň musí neustále sledovat situaci na trhu, aby v případě ohrožení zamezili výrazným ztrátám, které by ovlivnily hodnotu vyplácených dividend. Aby nemohlo docházet k úmyslnému poškozování vkladatelů, bdí nad činností akcionářů a jmenovaných manažerů bankovní dohled.

Kapitálová přiměřenost je sledována především u obchodních bank. Patří totiž k základním nástrojům, kterými jsou banky regulovány. Je to především z důvodu, že

banky shromažďují finanční prostředky od široké veřejnosti a ta na základě informací, které jsou dostupné ve velmi omezené míře, nedokáže odhadnout rizikovost dané instituce. Vzhledem k tomu, že na trhu existuje také systém pojištění vkladů, nemá klient ani potřebu tyto informace zjišťovat a často rizikovost bank podceňuje.

Každá banka má stanovenou minimální výši kapitálu, kterou je povinna dodržovat v závislosti na objemech a rizikovosti obchodů, které provádí. Tímto je zaručeno řízení kapitálového rizika, které má za cíl udržet banku vždy v solventní pozici. Tohoto stavu je dosaženo v případě, kdy hodnota závazků dané finanční instituce nepřevyší hodnotu jejích veškerých aktiv.

Ukazatel kapitálové přiměřenosti nám poskytuje informace o tom, jak je na tom banka s vlastními zdroji v souvislosti s rizikovou strukturou aktiv, některých mimobilančních aktiv a tržními riziky. Tento ukazatel zahrnuje veškeré bankovní aktivity, jak rozvahové, tak i podrozvahové a dále veškeré případné budoucí ztráty, které mohou nastat vlivem znehodnocení aktiv. V současnosti je v České republice stanovena minimální hodnota kapitálové přiměřenosti na 8%.

V rámci dohledu a regulace je ve vyspělých tržních ekonomikách kapitálu věnována značná pozornost. Je to proto, že právě kapitál je důležitým zdrojem pro ochranu banky v případě, že by se ocitla v pozici nesolventnosti. Jeho význam z hlediska regulace také spočívá v tom, že na rozdíl od likvidity ho můžeme snadno kvantifikovat. Výše udržovaného kapitálu však může významně ovlivňovat ceny bankovních služeb a operací, protože jeho udržování je pro bankovní instituce značně nákladné. Tím pádem banka s vyššími náklady na kapitál se stává méně konkurenceschopnou.

Minimální osmiprocentní výše kapitálové přiměřenosti je v současné době jednotná pro celou mezinárodní úroveň a týká se bankovních systémů ve všech zemích, které podepsaly Mezinárodní dohodu o kapitálových standardech a způsobu měření kapitálu. (Zdroj: Obchodní banky (Hodnocení podle charakteristiky kapitálové přiměřenosti))

3.7.2 Vývoj kapitálové přiměřenosti

První zmínky o kapitálové přiměřenosti spadají už do 60. let 20. století, kdy byl v USA zaveden požadavek na poměr kapitálu, který požadoval regulátor a kapitálem skutečným. Tato úroveň, ale byla odvozována podle složitých kalkulací a rozhodovalo se o ní individuálně. V roce 1981 Fed a OCC (Office of the comptroller of the currency) společně zavedly standardy pro všechny banky, které jim podléhaly. Minimální kapitálový poměr byl pro komunální banky stanoven na 7% a pro regionální banky na 6,5% (Jílek, 2000).

V roce 1988 byla kapitálová přiměřenost stanovena pro banky pouze k úvěrovému riziku. Vzhledem k tomu, že se ale banky postupem času začaly angažovat v mnoha různých dalších oblastech finančnictví, jako jsou cenné papíry, deriváty nebo měnové obchody, vznikla potřeba kapitálovou přiměřenost rozšířit o tržní rizika obchodního portfolia. Tržní riziko EU zohlednila v kapitálové přiměřenosti v roce 1993, kdy byla vydána direktiva EU o kapitálové přiměřenosti investičních podniků a bank a basilejským výborem v roce 1996, kdy byl vydán dodatek kapitálové přiměřenosti. V současné době je kapitálová přiměřenost, zahrnující úvěrové i tržní riziko, zavedena ve všech zemích EU (Jílek, 2000).

3.7.2.1 BASEL I

V roce 1988 vydal Basilejský výbor pravidla pro kapitálovou přiměřenost mezinárodních aktivních bank. Tyto pravidla získaly název kapitálová dohoda – BASEL I. Tento dokument se stal historicky nejstarším dokumentem, který se zabývá regulačním měřením finančních rizik. Jeho hlavní pozornost je věnována především úvěrovému bankovnímu riziku a jeho pokrytí kapitálem. Cílem kapitálové dohody bylo:

- Zajistit posílení stability bankovního sektoru jeho podnícením k navýšení svého kapitálu.
- Podpořit zdravou soutěživost mezi bankami a usilovat o snížení nerovnosti mezi nimi plynoucí z konkurenčního prostředí.
- Znemožnit bankovním institucím, aby zaujímal nadměrná úvěrová rizika.

- Zajistit mezinárodní konvergenci regulací kapitálové přiměřenosti bank s mezinárodní aktivitou.
- Učinit regulační kapitál citlivější na rozdíly v rizicích jednotlivých bank.
- Zohlednit podrozvahové aktivity.
- Zvýšit motivaci pro držení likvidních a nízkorizikových aktiv (Jílek, 2000).

Tento dokument podepsali guvernéři centrálních bank zemí G-10. K těmto zástupcům zemí patří Německo, Francie, Velká Británie, Belgie, Lucembursko, Nizozemsko, Švýcarsko, Itálie, Španělsko, Švédsko, Japonsko, Kanada a USA. Hlavním cílem bylo, aby kapitálová přiměřenost v těchto zemích dosáhla do roku 1992 minimální hranice 8%. Postupem času se dohoda rozšířila do dalších států a v současné době je uplatňována už ve více, jak 100 zemích z celého světa. Stala se standardem nejen pro vyspělé země, ale je široce uplatňována i v rozvojových zemích a v zemích, kde se ekonomiky teprve rozvíjejí.

Kapitálová přiměřenost kp podle BASEL I je definována jako poměr kapitálu (ve formě *tier 1* a *tier 2*) k rizikově váženým aktivům (rva).

$$kp = \frac{\text{kapitál}}{rva} = \frac{\text{tier 1} + \text{tier 2} - 0}{rva} \cdot 100 \%$$

přičemž má platit: $kp \geq 8\%$

(Jílek, 2000)

Tento poměr je v mezinárodní finanční společnosti chápán jako ukazatel finanční síly bank. Většina bank však s dosažením tohoto poměru nemá žádný problém. Navýšení kapitálu vnímají především jako způsob, jak získat vyšší úvěrové hodnocení. Samy banky si uvědomují, že pro pokrytí případných neočekávaných ztrát je nutné udržovat nějakou rezervu.

Od zavedení BASEL I probíhala řada dalších činností a jednání, která měla za cíl doplnit kapitálovou přiměřenost o tržní riziko. Bylo to z důvodu, že banky se postupem času kromě svých hlavních činností, jakými jsou vklady a úvěry, začaly zabývat převážně obchodováním. V roce 1993 byl vydán první návrh na měření tržního rizika. Tento návrh se však nesetkal s příliš kladným ohlasem. Mimo jiné byly banky podle tohoto návrhu povinny vykonávat řadu dalších a ne přesně vypovídajících výpočtů. Proto byl v roce 1995 vydán nový návrh, podle kterého si banky samy mohly určit metodu měření.

Mohly použít buď standardní metodu, založenou na blocích (*building blocks*), podle které se kapitálové požadavky plynoucí z jednotlivých kategorií tržních rizik jednoduše vrství na sebe, nebo vnitřní modely bank (Jílek, 2000).

3.7.2.2 BASEL II

V roce 1996 byl basilejským výborem vydán dodatek kapitálové dohody o zahrnutí tržních rizik BASEL II. Kapitálový požadavek na tržní riziko však nebyl zdaleka tak přísný jako požadavek na úvěrové riziko. Byl zaveden regulační kapitál *tier 3*, který je složen z krátkodobého podřízeného dluhu a čistého zisku obchodního portfolia.

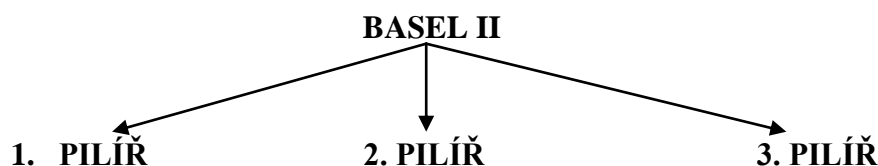
Kapitálová přiměřenost kp podle BASEL II se definuje jako poměr kapitálu (tj. *tier 1* plus *tier 2* – odpočitatelné položky O), zvýšeného o využitý *tier 3*, a kapitálových požadavků A a B s tím, že tento poměr se násobí 8 %.

$$Kp = \frac{\text{tier 1} + \text{tier 2} - O + \text{tier 3}_{\text{využitý}}}{A + B} \cdot 8\%$$

přičemž má platit: $kp \geq 8\%$

(Jílek, 2000)

V roce 2007 vstoupily v platnost pro finanční ústavy nové předpisy o kapitálové přiměřenosti. Tyto předpisy se nově nezabývají pouze novým výkladem kapitálové přiměřenosti, ale zaměřují pozornost také na činnosti regulátora v bankovním dohledu a také na rozsah zveřejňovaných informací bankami. Tyto oblasti dohody BASEL II tvoří tzv. princip tři pilířů.



Minimální kapitálové požadavky **Činnosti bankovního dohledu** **Tržní disciplína**

Úvěrové riziko

Tržní riziko

Operační riziko

(Zdroj: vlastní zpracování podle Mejstřík, Pečená, Teplý, 2008).

1. pilíř – zabývá se především měřením úvěrového rizika, dále sledováním tržního rizika, které vzniká převážně v důsledku častých změn úrokových sazeb a směnných kurzů a dále operačním rizikem, které je způsobeno vlivem selhání interních mechanismů, externích událostí nebo lidského faktoru.
2. pilíř – stanovuje práva a povinnosti úřadů, které mají za úkol regulaci finančního sektoru. V české republice tuto činnost vykonává Česká národní banka. Tento regulátor disponuje řadou informačních práv a dále množstvím regulačních a sankčních pravomocí. Nejpodstatnějším úkolem v rámci bankovního dohledu je ověřování, jak jsou interní bankovní metody, které jsou používány na měření rizik spolehlivé a účinné.
3. pilíř – každá banka by měla být povinna zveřejňovat způsob měření rizik, jak vypadá její rizikový profil a jakou disponuje rezervu svého vlastního kapitálu vůči

přijatým rizikům. Tyto informace pozitivně přispívají k transparentnosti a hospodářské soutěži.

Cíle dohody BASEL II

- podporovat bezpečnost a stabilitu celého finančního sektoru a zlepšit konkurenceschopnost
- vytvářet takové kapitálové požadavky, které by odpovídali aktuálním rizikům
- nevynechat žádná rizika a vždy je všechny zohlednit
- pro hodnocení rizik uznávat jednotlivé interní bankovní hodnotící metody
- zavést jednotný hodnotící a regulatorní systém pro všechny banky na celém světě
- posílit bankovní trh a dohled

3.7.2.3 BASEL III

V roce 2010 byla Basilejským výborem zveřejněna nová pravidla pro regulaci bankovního sektoru. Tato pravidla byla vytvořena na základě negativních zkušeností z nedávné finanční krize. Ukázalo se, že předpisy obsažené v BASEL II nejsou dostačující. Některé banky se pokoušely dané předpisy obejít a vyvádět tak vysoce riziková aktiva ze svých bilancí. Tím byla jejich úroveň kapitálu daleko nižší než by podle skutečné rizikovosti měla být. Dalším aspektem, který zhoršoval situaci bank, bylo to, že i když se banky ocitly ve velkých finančních problémech, nezabránilo jim to ve vyplácení zpravidla velmi vysokých odměn a bonusů svým manažerům a v rozdělování dividend svým akcionářům.

Tyto výše zmíněné skutečnosti přiměly Basilejskou komisi, aby vytvořila úpravu v regulaci bank.

Cíle dohody BASEL III

- odstranění procykličnosti bankovní regulace v krizových obdobích
- posílit bankovní systém, jeho spolehlivost a odolnost, aby byl zajištěn dlouhodobý udržitelný ekonomický růst

- zvýšit bankovní disciplinovanost
- snížit na minimum pravděpodobnost možných krizí
- zamezit vyplácení bonusů a dividend, v případě, že se banka ocitne ve finančních problémech, aby se tak zamezilo dalšímu oslabení banky

Časový náběh BASEL III by měl být uskutečněn v období let 2013 až 2016. Konečný stav, který by měl nastat je stanovení kapitálové přiměřenosti na 10,5 % z rizikově vážených expozic včetně bezpečnostního polštáře 2,5 %.

3.7.2.4 Kapitálová přiměřenost v České republice

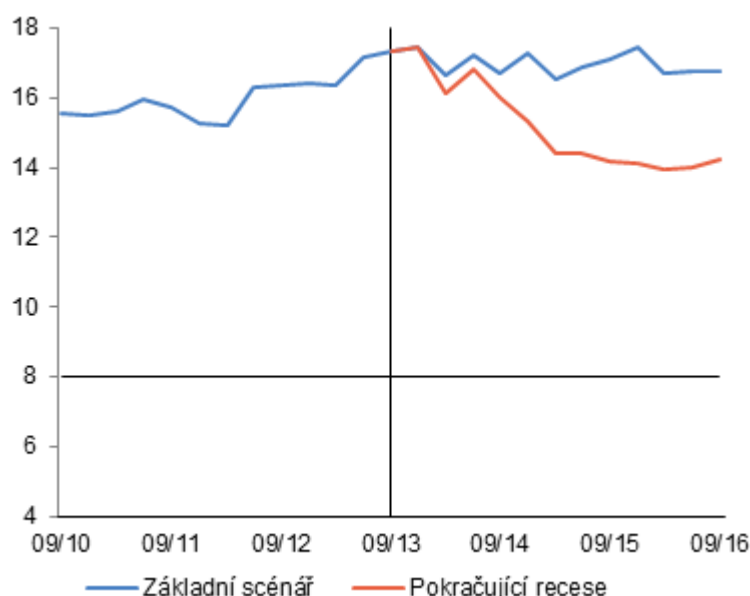
V České republice spadá kapitálová přiměřenost do Opatření České národní banky. V tomto Opatření je kapitál rozdělen na kapitál vlastní a kapitál dodatkový. Do vlastního kapitálu řadíme základní jmění, rezervní fondy a ážiové fondy ze splacených akcií. Do dodatkového kapitálu patří rezervy na pokrytí ztráty do výše 1,25 % rizikově vážených aktiv a dále splacený a nezajištěný podřízený dluh ve výši 50 % vlastního kapitálu.

V současné době si banky v České republice udržují standardně stabilní a ziskové postavení. Dostatečná rezerva hotovosti vzniklá z přebytku vkladů nad úvěry způsobuje, že banky nejsou závislé na zahraničním financování. Poměr poskytnutých úvěrů k uloženým vkladům je kolem 80 %. Tato hodnota je jedna z nejnižších v rámci celé Evropské unie. Navíc Česká národní banka na ověření zdraví finančního sektoru pravidelně provádí zátěžové testy, jejichž výsledky potvrzují, že banky v České republice jsou schopny a připraveny čelit i nepříznivému ekonomickému vývoji. Dlouhodobě si udržují i velmi kvalitní pozici v oblasti likvidity. Ta v současné době dosahuje hodnoty více než 45 %. Také schopnost likvidity Česká národní banka prověřuje v pravidelných testech.

Tzv. kapitálový polštář je v ČR dostatečně velký na to, aby výrazně překračoval minimální stanovenou hranici pro kapitálovou přiměřenost. Přebytek kapitálu nad stanovenou minimální hranici představuje v současnosti skoro 200 miliard korun. Občané mohou být proto relativně klidní, protože Česká národní banka také ostražitě sleduje toky peněz mezi českými dcerami a jejich zahraničními mateřskými bankami. V roce 2011

ČNB z důvodu předcházení potencionálních finančních krizí stanovila rozsah a termíny, do kdy musí banky předložit informace o vývoji jejich likvidity a jejich angažovanosti vůči subjektům v rámci skupiny. Poslední zátěžové testy, které Česká národní banka zveřejnila v červenci 2014, potvrdily, že náš bankovní sektor by byl schopen přestát i negativní ekonomický vývoj v horizontu budoucích tří let. Lze zároveň i konstatovat, že jakýkoliv nepříznivý ekonomický vývoj v zahraničí by nezpůsobil pokles kapitálové přiměřenosti českých bank pod stanovenou hranici 8 %.

Vývoj kapitálové přiměřenosti dle scénářů můžeme porovnat v následujícím grafu.



(Zdroj: ČNB, výpočty ČNB).

4 Eliminace operačního rizika u vybrané finanční instituce

4.1 Československá obchodní banka

Československá obchodní banka, a.s. je všeobecně známa pod zkratkou ČSOB. Jejím vlastníkem je belgická banka KBC, která patří do finanční skupiny KBC Group N.V., jež vlastní 100 % akcií. Sídlo této společnosti bychom našli v Bruselu.

Banka má v Česku už poměrně dlouhou historii. Byla založena již v roce 1964. Původně byla specializovanou součástí tehdejší Státní banky československé a její hlavní náplní bylo především financování zahraničních obchodů a půjčky z mezinárodních trhů v zahraničních měnách. To vše probíhalo pod přímou kontrolou státu.

Po roce 1989 ČSOB začala rozšiřovat své služby a svou orientaci z podniků zahraničního obchodu rozšířila i na nové podnikatelské subjekty a fyzické osoby. V té době dochází k výraznému navýšení počtu jejích poboček.

V roce 1997 dochází v České republice k rozhodnutí o privatizaci všech významných bankovních institucí. ČSOB se tehdy stává první bankou, která je vyhlášena k prodeji. V červnu 1999 se jejím vlastníkem za necelých 40 miliard Kč stává již zmíněná belgická banka KBC Bank.

Významným počinem v historii ČSOB lze označit převzetí podniku Investiční a poštovní banky, a.s. v červnu roku 2000, na základě dohody s nuceným správcem České národní banky. O tomto převzetí stále ještě probíhá řada jednání.

V současné době je Československá obchodní banka, a.s. univerzální bankou, která působí na českém i slovenském trhu finančních služeb. Její činnost zahrnuje veškeré bankovní služby, které poskytuje všem druhům klientů. Jejími klienty jsou fyzické osoby, malí a střední podnikatelé a korporátní a institucionální klienti. V oblasti retailu jsou tito klienti obsluhováni prostřednictvím poboček, které jsou označeny třemi obchodními značkami. A to ČSOB, Era a Poštovní spořitelna. Obsluha klientů ČSOB probíhá přímo v pobočkách banky, obsluha klientů Ery probíhá v Era finančních centrech a klienti Poštovní spořitelny jsou obsluhováni na přepážkách České pošty. Banka se svou velikostí a

podílem na trhu řadí mezi tři nejvýznamnější banky v České republice. Do této trojice patří ještě Česká spořitelna a.s. a Komerční banka, a.s. O velikosti a významu banky svědčí také počet poboček, který k pololetí roku 2014 činil 233 a počet obsluhovaných klientů, který dosahoval 2,9 mil.

Co se týká hospodaření banky, tak poslední zveřejněná čísla rovněž ukazují na velmi stabilní postavení. Za první pololetí letošního roku vykázala ČSOB čistý zisk ve výši 7,2 mld. Kč, což představuje meziroční růst o 5 %. Také výsledek kapitálové přiměřenosti k 30. červnu 2014 je velmi pozitivní a dle BASEL III činil 17,4 %.

(Zdroj: Zpráva o činnosti ČSOB za 1. pololetí roku 2014)

4.2 Řídící a kontrolní orgány

Řízením a správou se v ČSOB zabývají dva základní orgány. Je to představenstvo banky a dozorčí rada. Představenstvu je přidělena role řízení a dozorčí rada se orientuje na kontrolní činnosti, při kterých dohlíží na výkon působnosti představenstva. Představenstvo je statutárním orgánem společnosti, které se skládá z vedoucích pracovníků banky. Tito pracovníci zastávají pozici generálního ředitele a vrchních ředitelů. V současné době má ČSOB v představenstvu osm členů. V lednu 2010 byl vytvořen ještě jeden samostatný orgán a to výbor pro audit. Do tohoto výboru jsou členové voleni z řad členů dozorčí rady nebo z řad třetích osob. Tito členové jsou do svých pozic voleni a odvoláváni valnou hromadou společnosti, která je zároveň nejvyšším orgánem, který v ČSOB působí.

Československá obchodní banka, a.s. je bankou, která dodržuje standardy řízení, jenž jsou stanoveny v Kodexu správy a řízení společnosti založených na Principech OECD.

Kodexem správy a řízení jsou jasně vymezeny role hlavních orgánů banky a stanovena pravidla pro její řízení, která musí být vždy v souladu s právním řádem České republiky.

V říjnu 2012 přijala ČSOB Politiku protikorupčního programu ČSOB, ze které jasně vyplývá stanovisko nulové tolerance k jakékoliv podobě korupčního jednání. Tímto opatřením spolu s Etickým kodexem banka potvrzuje, že není ochotna tolerovat žádné neetické chování. (Zdroj: ČSOB, Výroční zpráva za rok 2013)

Představenstvo

Činností představenstva Československé obchodní banky, a.s. je plnění úkolů v rámci působnosti statutárního orgánu podle právních předpisů, stanov a řady dalších souvisejících řídicích dokumentů.

Jednotliví členové jsou voleni prostřednictvím valné hromady. Akcionáři a klienti jsou o složení představenstva informováni formou pravidelných zpráv, které vychází v předepsaném rozsahu. V těchto zprávách je možné zjistit, jaké jsou osobní a profesní předpoklady jednotlivých členů k řádnému výkonu jejich funkce.

Zpravidla jednou týdně zasedá představenstvo na svém jednání, kde se řídí pevným programem podle strategického kalendáře. V případě rozhodování musí být na zasedání přítomna nadpoloviční většina členů. Pro přijetí rozhodnutí pak musí hlasovat většina členů.

Vzhledem k tomu, že v bance je velmi široká škála specifických agend, představenstvo zřizuje různé výbory s odborným zaměřením. V čele těchto výborů obvykle stojí členové představenstva, kteří nesou plnou odpovědnost za jejich činnost. Mezi tyto výbory patří například Výbor pro schvalování úvěrů, Výbor pro vnější vztahy, Krizový výbor a hlavně Výbor pro řízení rizik a kapitálu. Úkolem tohoto výboru je především zajištění podpory představenstvu v řízení kapitálu a rizik.

(Zdroj: ČSOB, Výroční zpráva za rok 2013)

Dozorčí rada

Hlavním úkolem dozorčí rady je dohlížet na výkon působnosti představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti společnosti. V současnosti je v dozorčí radě osm členů, kteří byli zčásti zvoleni valnou hromadou a zčásti zaměstnanci ČSOB. V loňském roce se dozorčí rada sešla celkem čtyřikrát. Podklady k jednáním jsou jednotlivým členům rady poskytovány v dostatečném časovém předstihu, aby je mohli podrobně prostudovat. Při jednáních jsou rovněž přítomni členové představenstva, kteří projednáváná témata osobně prezentují. V rámci svých pravomocí vybírá dozorčí rada vnějšího auditora, který se pravidelně zúčastňuje jednání výboru pro audit a tím umožňuje nezávislý a kvalifikovaný pohled na správnost finančních výkazů a výkonnost společnosti.

Pro přijetí rozhodnutí v dozorčí radě platí stejná pravidla jako pro představenstvo, tedy pro přijetí rozhodnutí musí hlasovat většina členů.

Také dozorčí rada má svůj výbor a tím je Výbor pro odměňování a personální otázky. Ten se zabývá posouzením a vyhodnocením odměn pro vedoucí pracovníky a schází se podle aktuálních potřeb, obvykle jednou za rok.

(Zdroj: ČSOB, Výroční zpráva za rok 2013)

Výbor pro audit

Pravomoc a odpovědnost tohoto orgánu je vymezena ve stanovách společnosti a v jednacím řádu výboru pro audit. Náplní jeho činnosti je kontrolovat postup při sestavování účetní závěrky a průběh jejího auditu. Sleduje a monitoruje, jak jsou vnitřní kontroly účinné a jak fungují jednotlivé kontrolní útvary, jako jsou vnitřní audit, Compliance, finanční výkaznictví nebo řízení rizik.

Členové výboru pro audit jsou voleni z členů dozorčí rady nebo ze třetích osob. V současné době je tento výbor tvořen čtyřmi členy. Jejich volba probíhá prostřednictvím valné hromady a kritériem pro jejich zvolení je především úroveň odborných znalostí, které jsou nezbytné pro kvalifikované provádění kontrolních činností. Rovněž tento výbor se schází přibližně čtyřikrát do roka a pro přijetí rozhodnutí je nutná většina hlasů jeho členů.

(Zdroj: ČSOB, Výroční zpráva za rok 2013)

Mechanismy vnitřní kontroly

Při kontrole, zda jsou veškeré transakce v účetnictví zobrazeny pravdivě a věrohodně a finanční výkazy jsou sestaveny správně, využívá banka řady nástrojů. Kontrola je prováděna jak automaticky, tak i manuálně. Je nastavena tak, aby probíhala od počátku samotné transakce až po sestavení finančního výkazu.

Největší kontroly podléhají zůstatky účtů hlavní knihy. Tyto kontroly jsou prováděny s minimálně měsíčním intervalem. Odpovědnost za tuto činnost má určený pracovník, který pravidelně monitoruje a provádí specifické kontroly. K těmto kontrolám patří například sledování neobvyklých transakcí nebo ručních zásahů na účtech, kde je obvyklé

automatické účtování. Procesy kontrol jsou nastaveny tak, aby docházelo k maximální eliminaci rizika účetních chyb a podvodů. Veškeré opravy účetních chyb jsou neustále monitorovány centrálou. Pravidelně dochází k vyhodnocování účinnosti veškerých kontrol a jejich výsledky jsou předkládány každé pololetí internímu auditu útvaru pro řízení operačních rizik.

Odpovědnosti a pravomoci zaměstnanců, kteří se podílejí na pořizování účetních záznamů, jsou vymezeny v interních směrnících, kde jsou jednoznačně popsány řádně oddělené pravomoci při oběhu účetních dokladů.

Kontrolní mechanismy jsou na základě zjištěných skutečností interního auditu pravidelně doplňovány.

(Zdroj: ČSOB, Výroční zpráva za rok 2013)

4.3 Řízení operačního rizika v ČSOB

Riziko je historický výraz, jehož počátky zasahují už do 17. století. Objevil se v souvislosti s lodní dopravou. Výraz „risico“ pochází z italštiny a označuje úskalí, kterému se museli plavci vyhnout.

Operační riziko je pojem, s kterým se setkáváme poměrně krátce, ale o žádné nové riziko se rozhodně nejedná. Existovalo v bankovníctví už od jeho samého počátku. Ovšem v minulosti mu nebyla přikládána příliš velká pozornost. Díky stále většímu vlivu automatizace bankovních činností a rozvoji informačních technologií však nabývá na svém významu. Vzhledem k tomu, že se jedná o riziko nefinanční, zasahuje nejen do bankovního sektoru, ale do všech oblastí ekonomiky. Také proto, že je velmi složité toto riziko oddělit od ostatních rizik, je nutné tomuto riziku věnovat stále větší pozornost.

V dnešní společnosti, kdy se stále více setkáváme s rostoucí nezaměstnaností a kriminalitou je také na místě se operačním rizikům více věnovat. Sociální nároky obyvatel se zvyšují a s nimi roste také počet uskutečněných platebních transakcí. To může mít za následek zvýšení výskytu chyb při provádění těchto transakcí. Také mentalita lidí se v

důsledku změny sociální situace mění a stále častěji se objevují případy s úmyslem vlastního obohacení a zneužití tajných informací.

S operačním rizikem se setkáváme ve všech bankovních aktivitách. Pro ilustraci si lze představit propojení rizika operačního a rizika úvěrového. V případě, že se klient, kterému byl poskytnut úvěrový produkt, dostal do platební neschopnosti a není schopen dostát svých závazků, může být tato situace vyhodnocena jako riziko úvěrové, avšak v případě, že bude tato situace hodnocena z hlediska toho, jak byl klient posuzován při poskytnutí úvěru a byla ověřována jeho bonita zaměstnancem banky, můžeme dospět k úsudku, že se jedná o riziko operační, protože vzniklo v důsledku selhání lidského faktoru.

Operační riziko je ve skupině definováno v souladu s Basel II jako riziko ztrát vyplývajících z neadekvátnosti nebo selhání interních procesů, lidí a systémů nebo externích událostí. Operační rizika zahrnují rizika právní, compliance a daňová. Při stanovování náchylnosti k těmto událostem operačního rizika se bere v úvahu i reputační dopad.

(Zdroj: ČSOB, Výroční zpráva za rok 2013)

Prakticky je operační riziko nejčastěji vnímáno jako:

- podvod ať už interní nebo externí
- výpadky systémů a přerušení plynulého chodu provozu
- poničení hmotného majetku včetně katastrof
- nedodržování závazků mezi bankou a jejími klienty
- chybně nastavené procesy
- chybně zpracované transakce

Operační riziko je takové riziko, které je pevně spojeno s bankovním provozem a jeho obchodními operacemi. Tomuto riziku jsou všechny banky bez výjimky vystaveny každý den při veškerých svých operacích. Ať už jsou operace prováděny přímo lidmi nebo jsou procesovány automatizovaně, vždy hrozí riziko, že může dojít k chybě. Vzhledem k tomu, že veškeré bankovní úkony jsou závislé na lidské činnosti, chyba způsobená úmyslně nebo z nedbalosti je proto velmi pravděpodobná. Chyby mohou nastat prakticky při všech

bankovních operacích. Ať už se jedná o hotovostní operace, bezhotovostní převody, účtování nebo obchodování.

Také vnější vlivy mohou výrazně ovlivnit ztráty banky. Tyto ztráty mohou mít jak podobu finanční v podobě různých pokut či penále, tak podobu nefinanční, která má pro banky většinou mnohem větší dopad z důvodu ztráty důvěry, reputace či dobrého jména.

Klasifikace událostí operačního rizika

Klasifikace operačního rizika se obvykle provádí na základě skutečností, podle kterých je možné konkrétní případ výskytu popsat. Rozlišujeme celkem čtyři faktory, na základě kterých můžeme toto riziko vyhodnotit:

1. faktor – možnost **kvantifikace**, protože umět změřit jednotlivý druh rizika je základem pro určení, jak velká ztráta bance hrozí. Existují dvě možné varianty:
 - u konkrétní události lze přesně vyčíslit vzniklou finanční ztrátu
 - vzniklá ztráta není měřitelná a lze pouze sledovat četnost výskytu události.
2. faktor – **vztah události ke konkrétní bankovní operaci**
 - riziko přímé – vzniká v důsledku konkrétních chyb při provádění bankovních operací jednotlivými výkonnými bankovními útvary a v jejich přímé souvislosti s nimi.
 - riziko nepřímé – vzniká v souvislosti s činnostmi, které jsou nezbytné k zabezpečení plynulého chodu bankovního provozu nebo v souvislosti s operacemi jako celku, které ale přímo nesouvisí s jednotlivými konkrétními bankovními operacemi.
3. faktor – **původ události**
 - vnitřní riziko – vzniká vlastním prováděním bankovních operací
 - vnější riziko – je způsobeno externími vlivy a událostmi
4. faktor – **typ ztráty, kterou banka utrpěla**
 - ztráta kvůli chybě způsobena nepozorností, nedbalostí, opomenutím apod.
 - interní a externí podvody prováděné s cílem obejít kontrolní mechanismy, zneužití pravomoc či heslo.
 - pokusy o podvod, které banky odhalí ještě dříve, než k finanční ztrátě dojde.

- škody na majetku banky
- ostatní případy

(Černohorský, Teplý, 2011)

Principy řízení operačních rizik

Řízení operačních rizik začíná jejich identifikací a vyhodnocením zranitelnosti instituce vzhledem k rizikům, která zatím ještě nevznikla. Je zaměřeno přednostně na oblasti, kde hrozí nejvyšší potencionální ztráty. Operační rizika jsou sledována jak z pohledu závažnosti, tak z pohledu četnosti výskytu. Vyhodnocení toho, jak je riziko závažné je plně v odpovědnosti konkrétního manažera, který činí další kroky, na základě kterých rozhodne, zda lze riziko akceptovat nebo je nutné zavést nová a účinnější kontrolní opatření. Vzhledem k tomu, že se zde vyskytují i operační rizika, která nelze ani při nejvyšších bezpečnostních opatřeních zabránit, využívá banka pro svou ochranu třetí stranu, kterou je pojišťovna (Výroční zpráva za rok 2013).

Systém řízení operačních rizik

Základním cílem je zakomponovat řízení operačních rizik jako nedílnou součást rozhodování obchodních útvarů. Řízení operačních rizik je podporováno Vrchním ředitelem pro řízení rizik a Risk function. Na úrovni dceřiných společností, distribučních kanálů a oddělení zabývajících se vývojem nových produktů jsou pravidelně pořádána setkání zaměřená na řízení operačních rizik (Výroční zpráva za rok 2013).

Útvar pro řízení operačního rizika

Tento útvar je zodpovědný především za správný reporting v oblasti rizik a dále za koordinaci při zavádění nových metodik. Zároveň zajišťuje pro jednotlivé obchodní útvary školení v oblasti řízení rizik a provádí nezávislé kontroly.

Operační rizika jsou řešena individuálně v jednotlivých útvarech podle jejich druhu. Jde o útvary Compliance, Komunikace, Právní služby a Daně.

Manažeři pro řízení lokálních operačních rizik

Těmto manažerům se říká LORMové. Jejich úkolem je pomáhat managementu v jednotlivých obchodních útvarech v řízení rizik. Tito LORMové se pravidelně scházejí každé čtvrtletí, aby si neustále vyměňovali své zkušenosti a zvyšovali si tak svou odbornost.

Krizové řízení

Toto řízení bylo zavedeno za účelem řešení složitějších a obsáhlejších incidentů. Tyto incidenty řeší Výbor pro krizové řízení, který je složen ze zástupců Představenstva.

(Zdroj: ČSOB, Výroční zpráva za rok 2013)

Stavební bloky řízení operačních rizik

Sběr škodních dat

Veškeré škodní události, které nastaly, jsou zadávány do databáze škod. V této databázi jsou uvedeny veškeré detaily týkající se jednotlivých případů. Musí zde být uvedeny veškeré vzniklé škody a také případy, kdy hrozí potenciál vzniku škody. Tato databáze je velmi pečlivě a denně sledována.

Detailní analýza rizik

Touto činností dochází k identifikaci daného rizika a k určení jeho velikosti. Zabývá se riziky z oblasti činností, produktů, systémů i procesů. Cílem této aktivity je především

orientace na budoucnost a předcházení možných rizik. Zaměřuje se na zdokonalování procesů a kontrolních postupů. LORMové pravidelně pořádají setkání se zástupci kontrolních a obchodních útvarů, se kterými řeší hrozící rizika a hledají společnou cestu, jak tato rizika ovlivnit. Zda je v dané situaci pro banku přijatelné riziko akceptovat nebo je nutné ho snížit.

Globální analýza rizik

Globální analýza rizik je strukturovaným sebehodnocením rizik organizovaným formou rozhovoru na základě jednotných dotazníků. Cílem takového hodnocení je identifikace klíčových rizik, která jsou významná z pohledu vyššího managementu. Tato rizika se obvykle liší od těch, která jsou identifikována v rámci detailní analýzy rizik obchodními specialisty. Výstupy Globální analýzy rizik jsou využívány také pro účely ověření dostatečné výše ekonomického kapitálu k operačnímu a business riziku.

Group Key Controls a Zero Tolerances

V tomto bloku jsou uvedeny základní principy kontroly, které mají za úkol omezovat důležitá operační rizika a zejména pak riziko reputační. Těmito principy jsou povinni se řídit veškeré obchodní útvary v rámci svých procesů v celé ČSOB.

Klíčové rizikové indikátory

Těmito indikátory jsou ukazatele nebo také hodnoty, které lze vyjádřit v měřitelných jednotkách. Podávají nám aktuální informace o tom, jaká je současná úroveň expozice vzhledem k hrozícímu riziku a potažmo ztrátám. Informují management banky o výši aktuálního rizika a včas varují v případě negativního trendu.

(Zdroj: ČSOB, Výroční zpráva za rok 2013)

4.4 Eliminace vybraných operačních rizik

Nejúčinnější metodou, jak operační rizika v bankovní organizaci eliminovat je jim všemi možnými prostředky předcházet. Předcházení nebo řešení rizika je vždy na místě jeho vzniku

- každý sám u sebe a při svých činnostech dodržovat daná pravidla a postupy
- každý manažer ve svém útvaru, protože na něm převážně záleží jak pevný a důvěryhodný vztah se svými zaměstnanci naváže

Banka se snaží omezit operační riziko i z toho důvodu, aby mohla podat regulátorům jako je např. Česká národní banka a dále pojišťovatelům a akcionářům důkaz o tom, že je umí řídit. Protože správné řízení rizik vede k:

- snížení významného operačního rizika společnosti
- kvalitnějšímu nastavení bankovních systémů, limitů a přístupů
- evidenci veškerých vzniklých škod
- výraznému snížení nákladů vynaložených na odstraňování vzniklých škod
- omezení legislativního a reputačního rizika

Morální kodex je cosi nepsaného, kde se ale rozumí, co je vhodné a co nepatřičné, co je správně a co špatně. Neexistují dokonalé zákony, které se nedají nějakým způsobem obejít (Václav Havel).

4.4.1 Selhání lidského faktoru

Selhání lidského faktoru patří k nejdůležitějším složkám operačního rizika. Chyby mohou vzniknout v důsledku neúmyslného jednání nebo omylů, ale také rovněž z důvodu podvodného jednání, krádeže, nedodržování vnitřních předpisů nebo přijímání úplatků a darů.

Za selhání lidského faktoru je v bance považováno takové jednání, které je v rozporu s veškerými vnitřními předpisy, Etickým kodexem a dobrým jménem společnosti.

Ze statistických a vědeckých prací z oblasti psychologie, kde byla zkoumána poctivost lidské populace, vyplývá, že:

- jen 10 % z nás je absolutně poctivých
- dalších 10 % je označováno za tzv. „kariérní“ zločince
- a 80 % populace by bylo schopno za určitých podmínek porušit zákon

Eliminace selhání lidského faktoru u ČSOB

Stávající situace

- 99% pracovníků banky lze považovat za důvěryhodné,
- v 99% případů pracuje pachatel sám nebo maximálně s jedním společníkem
- v 99% případů využije pachatel nedbalost či chybu jiného pracovníka
- v 99% případů využije pachatel mezery v legislativě, ve vnitřních instrukcích nebo bankovních obranných mechanismech

Důvody podvodného jednání

Každý člověk je individualita a v průběhu jeho života dochází k celé řadě životních událostí. Nejtypičtějšímí pohnutkami, které vedou zaměstnance k podvodnému jednání, jsou často vylepšení životního standardu, obtížná finanční situace, vztahy s klienty, které přesahují pracovní rámec, ale také pocit nedocení svého pracovního výkonu či pocit křivdy.

K nejnebezpečnějším podvodům, které jsou v bance řešeny, jsou podvody **interní**, k jejichž základním specifikům patří:

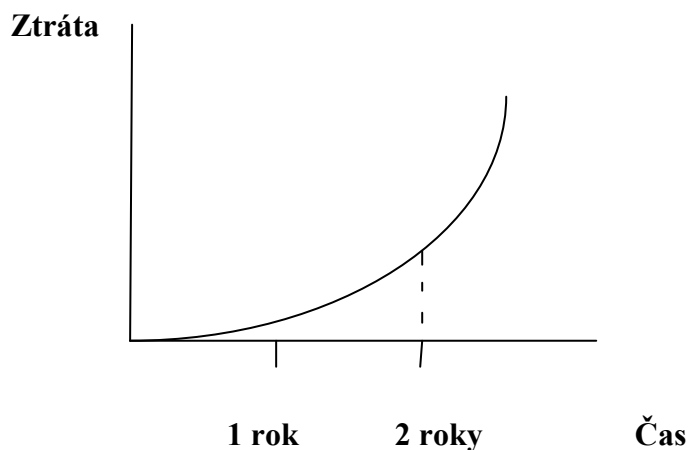
- pachatel je profesionál, který pracuje uvnitř firmy, v níž je zaměstnán
- pachatel dobře zná strukturu banky a její obranné mechanismy
- pachatel umí zvolit formu, metodu i čas útoku
- pachatel má dostatek časového prostoru k provedení podvodu a k zahlazení stop
- pachatel si je vědom, že od provedení podvodu k jeho odhalení může uplynout dostatečně dlouhá doba

Druhy podvodů, které jsou v důsledku selhání lidského faktoru v bance řešeny

- zaměstnanecké podvody
- úvěrové podvody
- podvody týkající se platebních karet
- padělané dokumenty
- podvodné příkazy
- padělaní měny
- zneužití osobních údajů

Přestože se ČSOB snaží všemi možnými preventivními opatřeními podvodům zabránit, nikdy je nelze zcela vyloučit.

Je třeba si uvědomit, že podvody je možné vykonávat jen tam, kde je k tomu vytvořena příležitost. Banka se řídí pravidlem, že prevence je vždy levnější, než řešení následků, protože aktivní detekování podvodů vede k minimalizaci ztrát.



(Zdroj: ČSOB)

Návrhy a opatření k eliminaci selhání lidského faktoru u ČSOB

Základním principem je nevytvářet pro podvodné jednání příležitost. Přestože v ČSOB se vyskytuje jen 1% nepoctivých zaměstnanců, což představuje z posledního dostupného údaje o celkovém počtu zaměstnanců ČSOB 63 osob, je to pro banku riziko. Z tohoto počtu, pak mají podle údajů banky na páčání trestné činnosti hlavní podíl dlouhodobě zaměstnaní pracovníci, kteří dobře znají bankovní procesy a systémy kontrol.

Oblasti vhodné pro změnu

Kontrola zaměstnanců – při provádění kontrol by měl být kontrolující pracovník dostatečně kompetenčně vybaven, aby mohl tuto činnost vykonávat. Problémem však zůstává nedostatek časového prostoru pro kvalitní kontrolu. Kontrolující pracovníci jsou tak vytíženi plněním svých osobních úkolů, že důkladnou kontrolu podceňují. Při kontrolách je nutná především náhodnost jejich provádění, protože pouze pravidelně a formálně prováděné kontroly mohou vytvářet prostor pro nečestné praktiky. Kontrolující pracovník také nemůže spoléhat na vzájemnou důvěru mezi jím a kolegy a domnívat se, že k případnému podvodu nemůže dojít. Z důvodu nekontrolovaných dokladů, tak pracovník

poskytne např. úvěr za zvýhodněných podmínek nebo spořicí produkt s nápadně vysokou úrokovou sazbou. Na pobočce, kde bylo provádění kontrol pozorováno, bylo zjištěno, že nejúčinnějším opatřením by byla pravidelná změna kontrolujících pracovníků. V určitých intervalech by nadřazený manažer měnil pracovníky pro jednotlivé druhy kontrol.

Přijímání nových zaměstnanců – banka se snaží při výběru nových zaměstnanců najít takové lidi, kteří budou dostatečně vhodní pro danou pozici. Nedává už, ale dostatečný prostor pro jejich kvalitní zaškolení. Přestože má každý nově nastupující pracovník přiděleného mentora na zaškolení, není bráno v úvahu, že tento mentor má také své stávající úkoly, které musí plnit. Banka by měla těmto mentorům umožnit dostatek prostoru pro zainteresování nového pracovníka do bankovního procesu. Nedostatečně vyškolený pracovník, nemůže odpovědně a kompetentně vykonávat svou činnost a z nedostatku času, který je mu věnován nabývá dojmu, že kontrola není příliš vyžadována. Tento dojem pak způsobí, že nelояální zaměstnanec se může uchýlit k podvodným praktikám. Mentor by měl být proto po celou zkušební dobu tří měsíců zcela oproštěn od svých individuálních úkolů, aby se mohl plně věnovat novému zaměstnanci. Vzhledem k tomu, že do každé pobočky ČSOB je v průměru přijímám 1 nový zaměstnanec ročně, měl by být tento časový prostor mentorovi zaměstnavatelem umožněn.

Motivace zaměstnanců – každý pracovník by měl být dostatečně finančně motivován. Průměrná mzda podle Českého statistického úřadu k 1.1.2015 činí Kč 25.903,--. Na tuto mzdu však většina řadových pracovníků v bance nedosáhne. Na pracovníky je vyvíjen neustále rostoucí tlak na podání vysokého výkonu, ale finanční ohodnocení tomu neodpovídá. Pracovníci by měli vzhledem k odpovědnosti své práce dosáhnout alespoň na celorepublikový průměr. Zaměstnanec, který má pocit, že za svůj výkon nedostává dostatečnou odměnu, hledá způsoby, jak si tento nedostatek doplnit a začne uvažovat o úmyslném poškození zaměstnavatele. Výsledkem pak je např. vlastní obohacení z úvěru poskytnutého na padělané doklady.

Vedoucí pracovník a zaměstnanec - úspěch manažera je založen na tom, jak pevný, důvěryhodný a pracovní vztah naváže s klientem a zejména pak se svým zaměstnancem. Vedoucí pracovník by měl mít dostatečný časový prostor pro komunikaci se svými lidmi a znát v rámci možností i jejich mimopracovní život. Tím dokáže lépe a rychleji odhalit jakékoliv náznaky ve změně jejich chování, které mohou být prvotním náznakem pro jejich

neetické jednání. Správný manažer by si měl všimnout, že kolega v jeho týmu se začal chovat jinak. Např. se vyhýbá společnému obědu, nemá zájem o povýšení nebo změnu pozice, v dokumentaci provádí časté změny a opravy, svou činnost nechce předat nikomu jinému apod. Bohužel vedoucí pracovníci jsou většinou velmi přetíženi a zaměřeni na plnění výkonových cílů, že často tyto prvotní indicie přehlížejí a zaměstnanci mohou nabýt dojmu, že se na jejich neetické počínání nepříjde. Tato situace nastává u pracovníků, kteří v bance pracují už několik let a znají dokonale vnitřní procesy. Při pozorování na pobočce bylo zjištěno, že právě dlouhodobým a samostatně pracujícím zaměstnancům je věnována na individuální rozhovory nejkratší doba. Zatímco začínající či méně výkonní zaměstnanci jsou se svým manažerem v kontaktu při rozhovoru o výkonu v průměru každý týden, pracovníci, kteří si své úkoly plní mají individuální rozhovor pouze jednou měsíčně. Účinným opatřením by mohly být psychologické kurzy pro vedoucí pracovníky zaměřené na lidskou povahu a chování lidí. Prostřednictvím těchto kurzů by si manažeři mohli lépe a včas uvědomit, že chování podřízeného pracovníka neodpovídá běžným standardům.

4.4.2 Výpadek systému

Žádný bankovní ústav se v současné době neobejde bez internetu nebo telekomunikační sítě. A právě s rozvojem informačních technologií se operační riziko dostává do středu zájmů. Veškeré bankovní operace jsou dnes prováděny výhradně automatizovaným přenosem, a proto např. výpadek elektřiny znamená pro banku riziko. Také většina klientů v současné době komunikuje s bankou prostřednictvím elektronického bankovníctví, a proto důsledně zabezpečené elektronické kanály jsou naprosto nezbytné.

Na stabilitu bankovních systémů ČSOB vynakládá každoročně velké finanční prostředky. Vzhledem k tomu, že v současné době 90% klientů s bankou komunikuje výhradně prostřednictvím elektronických kanálů, je velmi důležité, aby tyto systémy fungovali spolehlivě a bezpečně. Je zřejmé, že útokům nelze zcela zabránit, ale banka činí takové kroky, které útočnickům práci velmi ztěžují. ČSOB doufá, že se jí daří možnosti obrany proti zneužití na straně klienta zabezpečovat natolik, že není pro útočníka tolik atraktivní.

Eliminace výpadku systému u ČSOB

Stávající situace

Bankovní systémy a aplikace jsou v ČSOB stabilní. Přesto je nutné věnovat zabezpečení bankovních systémů a elektronických kanálů vůči kybernetickým útokům značnou pozornost. První zmínka o virtuálních „nájezdech“ na české klienty je zaznamenána v roce 2012. Ačkoliv skutečný počet kybernetických útoků banky tají, podle mluvčí Poštovní spořitelny a Ery počet útoků meziročně stoupl o desítky procent a odborníci navíc odhadují, že v roce 2015 mohou útoky vzrůst až o stovky procent.

(Zdroj: Česká bankovní asociace)

V současné době komunikuje prostřednictvím elektronických kanálů 90 % klientů banky. A právě přes tyto kanály podle České bankovní asociace došlo v 95 % případů k neoprávněnému odčerpání peněz z klientských účtů. Podle statistik ČSOB a Ery útočí

hackeři nejčastěji na účty klientů prostřednictvím podvodných e-mailů a škodlivých virů. Phishing a malware tvoří 78% všech evidovaných útoků.

Dalším útokem, kterého hackeři využívají je tzv. skimming, prostřednictvím kterého byly u platebních karet z magnetického proužku elektronicky zkopírovány originální údaje na jinou kartu, aniž by držitel karty cokoliv zjistil. Proti těmto napadením banka začala okamžitě bojovat instalací řady bezpečnostních prvků na bankomatech a především širokou informovaností klientů, jak tomuto útoku na jejich finance zabránit. Nejúčinnějším způsobem ochrany je při zadávání PIN vždy zakrýt klávesnici, protože útočníci kromě zkopírovaných dat potřebují znát také PIN.

Banka navíc pečlivě monitoruje karetní transakce a v případě, že je některá transakce podle určitých indicií vyhodnocena jako podezřelá, dokáže rychle zareagovat a vyvinout účinnou ochranu klienta. Zpravidla to bývá zablokování platební karty a její náhradní vydání.

Nejnebezpečnějším útokem, ale zůstává napadení elektronického bankovníctví. Podle průzkumu České bankovní asociace si u nás klienti i přes doporučení odborníků vůbec nemění svá přístupová hesla. Pouze výjimečně si je mění 60 % z nich. Více než polovina uživatelů chytrých telefonů se ani neorientuje v jejich zabezpečení. Opatrní jsou naopak klienti při otevírání příloh e-mailů od neznámých odesílatelů.

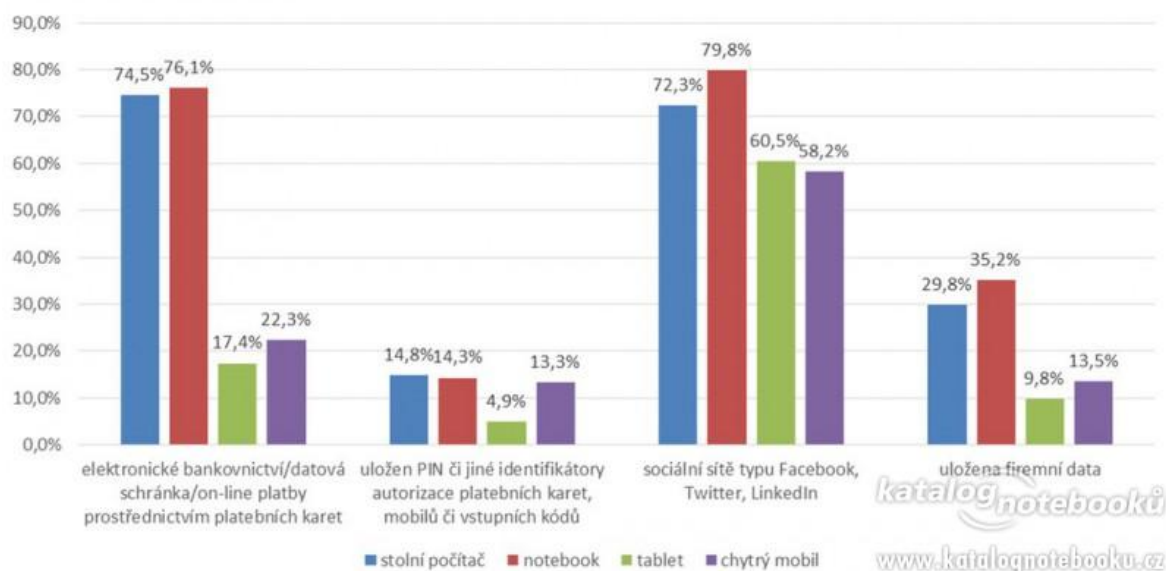
Z výše uvedeného vyplývá, že největším nebezpečím pro klienta je on sám. Útoky jsou vždy směřovány na uživatele, u kterých útočník využívá nedostatečného zabezpečení jejich zařízení a především jejich důvěřivosti. Kdykoliv došlo k nějakým případům zneužití, bylo vždy pochybení na straně klienta. Nejčastější příčinou bývá stažení zavírovaného programu do soukromého počítače.

Za bezpečnost v bance a ochranu uložených peněz v ní zodpovídá oddělení IT, oddělení bezpečnostní infrastruktury, oddělení řízení rizik, ale především každý zaměstnanec.

O nebezpečí, které na klienty v oblasti zabezpečení systémů číhá, informuje banka své klienty také nově prostřednictvím krátkého videa, které je dostupné na webových stránkách ČSOB.

Podle společnosti Intel, která v loňském roce prováděla výzkum zaměřený na zabezpečení mobilních zařízení vůči kybernetickým útokům, bylo zjištěno, že 74 % Čechů obdrželo podezřelý e-mail, který vyhodnotili jako podvodný. V současné době v průměru každá domácnost v České republice vlastní 4,4 zařízení s přístupem na internet. Zatímco u stolních počítačů a notebooků se zabezpečení díky antivirovým programům pohybuje kolem 90%, u tabletů už je to jen kolem 62% a u chytrých telefonů je aktivní antivir jen 40%. Z následující tabulky je patrné, která zařízení klienti k přístupu k citlivým datům využívají nejčastěji.

Z jakých zařízení přistupujeme k citlivým datům?



(Zdroj: <http://clanky.katalognotebooku.cz/2799-intel-cesi-se-obavaji-rostouci-vlny-kybernetickyh-utoku/#!prettyPhoto>)

Návrhy a opatření k eliminaci výpadku systému

Na základě zjištěných poznatků pozorovaných na pobočce banky je zřejmé, že zabezpečení bankovního systému je na vysoké úrovni. Nebezpečí plyne pouze ze strany klientů, kteří nerespektují základní bezpečnostní principy. V poslední době se útočníci stále více zaměřují na sociální sítě, kde se snaží z důvěřivých klientů pod různými záminkami vylákat jejich přihlašovací údaje do elektronického bankovníctví a následně ještě autorizační kód, který jim přišel v SMS zprávě. Další nebezpečí číhá v podobě tzv. malware. To je program, který u uživatelů vyvolá domněnku, že je nutné, aby si ho do svého počítače nainstalovali. Útočníci využívají nejčastěji praktiku takovou, že uživatelům pošlou e-mailovou zprávu s přílohou, která po otevření počítač zaviruje. Při rozhovorech s klienty, kteří se dostavili na pobočku s tím, že jejich účet byl napaden, po podrobném prozkoumání odborníky IT bylo zjištěno, že ve všech případech se jednalo o chybu klienta. Počet takto napadených klientů banka tají.

Oblasti vhodné pro změnu

Zaměstnanci banky – při poskytování služeb elektronického bankovníctví vždy klienty informovat o všech možných nebezpečích a rizicích spojených s jejich užíváním. Při rozhovorech zaměstnanců s klienty bylo zjištěno, že pracovníci se zaměřují pouze na nabídku této služby a na vysvětlení funkčnosti aplikace. Přitom informace o bezpečnosti by měly být součástí každého rozhovoru s klientem, který navštíví banku.

Informovanost klientů - v případě, že se banka dozví o nějakém internetovém útoku je třeba klienty ihned varovat. V současné době jsou klienti informováni pouze prostřednictvím e-mailových zpráv. Vhodnou formou jak klienta informovat by bylo také využití SMS zpráv do mobilních telefonů. Vzhledem k tomu, že naprostá většina klientů nosí mobilní telefon neustále při sobě, dostala by se tato informace mnohem rychleji ke všem uživatelům, kterých se tato vzniklá situace týká.

Zabezpečení přístupů – u veškerých aplikací prostřednictvím, kterých klienti využívají služeb elektronického bankovníctví nastavit přihlašovací údaje tak, aby klient byl

systemem nucen k častější změně přístupových kódů. Klienti sami nepocítují potřebu hesla měnit a používají je i několik let. Na úvodní stránce elektronického bankovníctví by se měla objevovat informace o instalaci vhodných antivirových programů.

4.4.3 Nedostatky a chyby bankovních procesů

V důsledku úmyslných či neúmyslných chyb může dojít např. k chybně zaúčtovanému příkazu nebo k nesprávně uzavřené smlouvě mezi bankou a klientem, z čehož následně plyne řada sporů. Těmto skutečnostem lze předcházet vnitřními předpisy, instrukcemi nebo směrnici.

Podle zákoníku práce jsou zaměstnanci povinni pracovat řádně podle svých sil, znalostí a schopností, plnit pokyny nadřízených vydané v souladu s pracovními předpisy a spolupracovat s ostatními zaměstnanci. Dodržovat právní předpisy vztahující se k práci jimi vykonávané, dodržovat ostatní předpisy vztahující se k práci jimi vykonávané, pokud s nimi byli řádně seznámeni a dále řádně hospodařit s prostředky svěřenými jim zaměstnavatelem a střežit a ochraňovat majetek zaměstnavatele před poškozením, ztrátou, zničením a nejednat v rozporu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele.

(Zdroj: Zákoník práce, §301)

Největším rizikem je pro Československou obchodní banku, a.s. v této oblasti porušení bankovního tajemství. Definice bankovního tajemství je uvedena v paragrafu 38 ods. 1 zákona č. 21/1992 Sb., o bankách: Na všechny bankovní obchody, peněžní služby bank, včetně stavů na účtech a depozit, se vztahuje bankovní tajemství. S porušením bankovního tajemství je také velmi úzce spojeno porušení zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů.

Také uvádění citlivých informací je v rozporu se zákonem č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů. Za porušení tohoto zákona by mohl Úřad na ochranu osobních údajů uložit bance pokutu až 10 milionů korun.

Druhy citlivých informací

- zdravotní stav
- rasový nebo etnický původ
- politické postoje
- členství v odborových organizacích
- náboženství a filosofické přesvědčení
- odsouzení za trestný čin

- sexuální orientace
- genetický údaj klienta (biometrický údaj, který umožňuje přímou identifikaci nebo autentizaci klienta)

Porušení či ohrožení ochrany bankovního tajemství by znamenalo pro ČSOB nejen vysoký finanční postih, ale také velké reputační riziko a ohrožení jejich zájmů a zájmů jejich klientů.

Druhy případů, které v bance v důsledku chyb a nedostatků bankovních procesů byly řešeny:

- smlouva s klientem není platná, protože podpis klienta chybí
- zástavní právo u hypotéky nemůže být realizováno, protože smlouva obsahuje chybné jméno klienta
- úvěr byl poskytnut na základě padělaných nebo odcizených dokladů
- chybně vložený počet akcií při zadávání požadavku na burzu
- chybně zadaná částka vkladu či výběru při hotovostních transakcích

Eliminace některých nedostatků a chyb bankovních procesů u ČSOB

Stávající situace

Na dodržování uvedených zákonů a pracovních postupů banka dohlíží už od prvního dne, kdy zaměstnanec nastoupí do zaměstnání. Pracovník je v den nástupu seznámen s pracovním řádem ČSOB, kolektivní smlouvou, etickým kodexem, zásadami stanovenými pro výkon pracovní angažovanosti zaměstnanců a dalšími předpisy a zásadami ochrany dat v bance. Každý zaměstnanec se rovněž zavazuje, že bude zachovávat mlčenlivost o veškerých skutečnostech, o kterých se dozvěděl při výkonu své práce a které musí zůstat utajeny. Povinnost mlčenlivosti se na zaměstnance vztahuje nejen po dobu jeho pracovního poměru u banky, ale i po jeho skončení.

V případě, že by si zaměstnanec nevěděl rady, jak postupovat v určité situaci, fungují v bance personální konzultanti, kteří mu jsou vždy ochotni poradit a pomoci a dále speciální útvar, na který se může obrátit při podezření na neetické jednání.

Proto, aby v bance docházelo k co nejmenšímu počtu neúmyslných chyb, je zde vytvořen systém podpisových oprávnění a plných mocí zaměstnanců. Na téměř veškerých dokumentech musí být uvedeny podpisy dvou pracovníků, kdy jeden z nich dokument s klientem vyhotovuje a druhý ho následně kontroluje.

K omezení chybovosti také přispívá znalost předpisů, které pracovník k výkonu své činnosti potřebuje. Systém seznamování s nově vydanými předpisy je v ČSOB na velmi dobré úrovni. Zaměstnanci jsou pravidelně informováni o tom, že vyšel nový předpis a k jakým nejdůležitějším změnám v předpisu došlo.

V oblasti nedostatků a chyb bankovních procesů došlo k 1. lednu 2015 k zavedení kontroly druhým pracovníkem

Zavedení kontroly druhým pracovníkem u vybraných transakcí:

- změna identifikačních údajů včetně dispozičních práv klienta
- založení a změna nastavení, běžných, termínovaných a spořicíh účtů
- prodej podílových fondů
- vklad a výběr hotovosti od částky Kč 500.000,-- včetně (nebo ekvivalentu v cizí měně)
- založení a změna nastavení elektronického bankovníctví
- výplata dávek penzijního připojištění od částky Kč 100.000,--

Návrhy a opatření k eliminaci nedostatků a chyb bankovních procesů

Oblasti vhodné pro změnu

Informovanost zaměstnanců – přestože v bance funguje systém informovanosti v oblasti novinek, není tento systém plně funkční. Novinky jsou distribuovány každému zaměstnanci vnitřním infoservisem dvakrát týdně bez možnosti ověření, zda se pracovník s novou informací seznámil a zda ji správně pochopil. Četnost těchto informací se pohybuje v průměru 20 zpráv za týden. S ohledem na takové množství změn, které pracovník mnohdy není schopen ihned zaznamenat, postupuje pak podle neaktuálních postupů, které jsou příčinou finančních ztrát. Ztráty byly v pozorovaném období zaznamenány především v oblasti úrokových sazeb na úvěrových a spořicíh produktech a dále v oblasti poplatků za bankovní produkty. Proto osobní vysvětlení od kompetentní osoby a v kolektivu pracovníků, kteří se zabývají stejnou agendou, by bylo pro všechny největším přínosem. Výměna zkušeností na měsíční bázi o událostech, které mohou nastat, jsou mnohdy nejlepší prevencí.

Studium nových předpisů – kromě různých aktualit a novinek je také každý zaměstnanec povinen se seznamovat s nově vydanými předpisy. Četnost nově vydaných předpisů se vlivem neustále se měnících zákonů stále zvyšuje. Pracovník je nucen se měsíčně seznámit v průměru s 15 nově vydanými nebo pozměněnými vnitřními předpisy a nařízeními. Nastudování takového počtu instrukcí vyžaduje určitý časový prostor. Management by měl proto všem pracovníkům vytvořit dostatek času pro jejich nastudování. Z pozorování na pobočce bylo zjištěno, že nastudování nově vydaného předpisu trvá pracovníkovi v průměru 20 minut. Protože však pracovník, který je po celou svou pracovní dobu plně vytížen plněním svých úkolů, potvrdí v polovině případů seznámení s novým předpisem pouze formálně, aniž by nové postupy nastudoval. Z takové situace opět dochází k finančním ztrátám z chybně nastaveného bankovního produktu.

Školení zaměstnanců – především v oblasti možných ztrát plynoucích z nedbalosti, by bylo vhodné pravidelně pořádat vzdělávací kurzy se všemi zaměstnanci. Optimální časový horizont by měl být 6 měsíců. Na těchto kurzech by zástupci příslušných útvarů seznamovali zaměstnance s konkrétními příklady, které se v bance vlivem chyb a opomenutí skutečně staly. Mnohdy si ani pracovníci neuvědomí, že jejich kolega či

kolegyně, se kterou tráví většinu pracovní doby, dělá něco neobvyklého. A právě příklady na případech, které se skutečně staly, jsou nejlepším nástrojem k eliminaci tohoto operačního rizika. Na základě vlastních pozorování bylo zjištěno, že po absolvování tohoto kurzu byli všichni zaměstnanci překvapeni, jaké případy se mohou v bance stát. S ohledem na bankovní tajemství je nelze uvádět.

4.4.4 Vnější vlivy

Vnější vlivy obsahují celou řadu operačních rizik. Mohou být způsobeny jak vlivem klientů, tak i vlivem třetích osob. Patří sem krádeže, podvody, poškození majetku, vandalismus, ale také ztráty, které mohou nastat v souvislosti s živelnými pohromami.

K hlavním vnějším vlivům, které pro banku znamenají riziko, jsou podvody, krádeže a veškeré úmyslné činy třetích osob.

Podle posledních dostupných policejních statistik vyplývá, že k největším podvodům v bankách dochází především v oblasti úvěrové a oblasti pojištění. Např. v roce 2012 bylo zjištěno celkem 26 pojistných podvodů za Kč 82.696.000,-- a 165 úvěrových podvodů za Kč 773.050.000,--. Přestože se většina těchto podvodů odehrává ve větších městech, nelze je vyloučit ani v menších obcích.

(Zdroj: Ministerstvo vnitra)

Co se týká loupeží, tak policejní statistiky rovněž uvádějí údaj za rok 2012 a to konkrétně od 1. 1. do 30. 11. 2012. Na území České republiky v tomto období došlo celkem k 125 loupežím ve finančních institucích s celkovou výší škody Kč 8.911.000,--. Vzhledem k tomu, že loupežná přepadení jsou často medializovaným tématem, může se zdát, že jejich počet neustále narůstá. Opak je ale pravdou. Příkladem může být Praha, ve které od roku 2007 klesl počet přepadení na přibližně třetinu. Také množství peněz, které si pachatelé z jednoho přepadení odnesou, se stále snižuje. Zatímco v roce 2007 to bylo v průměru Kč 250.000,--, v roce 2012 už to bylo jen okolo Kč 75.000,--. Ve většině případů se jedná o činy jednotlivců, kteří se snaží snadným způsobem přijít k penězům.

(Zdroj: Ministerstvo vnitra)

Dalším nebezpečím, se kterým banka musí počítat je střet zájmů. Ten spočívá v rozporu mezi tím, co by měl zaměstnanec udělat a tím, co je pro něj v danou chvíli výhodnější. Při střetu zájmů řeší dilema, zda má upřednostnit banku nebo raději své příbuzné či blízké přátele nebo zda má zvýhodnit klienta, kterému je z nějakých důvodů zavázán, na úkor banky. Se střety zájmů také úzce souvisí přijímání darů od klientů. Takovým darem může být například odměna, provize, různé protislužby, slevy a jiné výhody.

Eliminace některých vnějších vlivů u ČSOB

Stávající situace

K eliminaci vnějších podvodů v bance přispívá především dobré proškolení zaměstnanců v dané oblasti. Zabránit podvodu lze už v jeho samotném počátku, kdy od klienta při identifikaci banka požaduje občanský průkaz, popř. jiný doklad totožnosti, ze kterého je možné zjistit veškeré potřebné identifikační údaje. Někteří lidé se snaží banku poškodit tím, že tyto doklady předloží padělané nebo použijí doklady odcizené. V případě, že na tyto doklady banka poskytne nějaký úvěrový či pojistný produkt, je pro ni potom velmi obtížné získat finanční prostředky zpět.

Dalším rizikem je předložení padělaných nebo pozměněných bankovek. Přestože se pachatelé snaží padělané bankovky použít spíše mimo bankovní domy, musí být banka na tyto situace připravena. Zaměstnanci, kteří jsou pověřeni výkonem pokladní služby, prochází odborným školením u České národní banky a jen pracovník, který na základě tohoto školení obdrží Osvědčení o absolvování odborného kurzu o rozpoznávání bankovek a mincí podezřelých z padělání nebo pozměňování podle § 33 odst. 3 písm. b) Zákona č. 136/2011 Sb., o oběhu bankovek a mincí, může pokladní činnost vykonávat. Pracovníci jsou také na svém pokladním pracovišti vybaveni aktuální kartotékou platidel, aby si mohli vždy ověřit pravost a platnost předložených bankovek.

Zadržené padělky v roce 2014

Padělaná a pozměněná platidla a napodobeniny v roce 2014 (čtvrtletně)

	CZK	EUR	USD	CZK	EUR	CZK	EUR	USD	Celkem
1. čtvrtletí	555	123	53	3	14	3	1	0	752
2. čtvrtletí	672	408	130	1	14	4	1	1	1231
3. čtvrtletí	610	208	38	1	8	4	0	0	869
4. čtvrtletí									
Celkem	1837	739	221	5	36	11	2	1	2852

(Zdroj: vlastní zpracování podle <http://www.cnb.cz/cs/platidla/padelky/pad2014sum.html>)

V oblasti krádeží a přepadení absolvují zaměstnanci také příslušná školení, aby byli schopni, se v případě tohoto ohrožení správně zachovat. Banka poskytuje svým pracovníkům sounáležitost při jednání s policií, soudem či setkání s novinářem. V případě potřeby zajistí i psychologickou podporu a pomoc personálních konzultantů.

Mezi bankami a Policií ČR funguje dobrá spolupráce, díky které se počty loupežných přepadení drží na relativně nízké úrovni. Podle České bankovní asociace banky využívají zkušeností policejních odborníků k efektivnímu nastavení preventivních opatření, která se zaměřují především na fyzickou bezpečnost. Patří sem kamerový systém, technologie pro zabezpečení hotovosti, řízený vstup do bankovních poboček a sdílená ochrana. Policie také poskytuje svou spolupráci při tréninku zaměstnanců na zvládání krizových situací vyvolaných trestnou činností násilné povahy.

K vnějším vlivům, kterým banka musí rovněž čelit, je legalizace výnosů z trestné činnosti. Banka v tomto případě je povinna dodržovat Zákon o některých opatřeních proti legalizaci výnosů z trestné činnosti a financování terorismu č. 253/2008 Sb. Cílem je zabránit takovému jednání, které by vedlo ke zneužívání finančního sektoru k legalizaci výnosů z trestné činnosti a vytvořit takové podmínky, které toto jednání umožní odhalit. V případě porušení tohoto zákona hrozí bance pokuta od regulátora.

Co se týče střetů zájmů, je toto riziko velmi významné především z hlediska reputačního. Z vlastní zkušenosti vím, že klienti se čas od času snaží zaměstnancům banky nabízet různé služby převážně z oblasti jejich podnikatelské činnosti či přinést nějaký věcný dar. Za tyto pozornosti pak někteří z nich očekávají, vstřícnější přístup v podobě různých bankovních slev a výhod. Přijímání darů je však v bance velmi přesně definováno a zaměstnanci jsou proškoleni na to jak se v této situaci zachovat.

Návrhy a opatření k eliminaci vnějších vlivů

Kurzy na chování v krizových situacích - rizika vnějších vlivů patří mezi velmi nebezpečná z důvodu jejich malé předvídatelnosti a malé četnosti. Na pobočce, kde bylo šetření na tyto události prováděno, k žádnému přepadení ani loupeži dosud nikdy nedošlo. Zaměstnanec, který se během svého pracovního poměru u banky nikdy s žádným

uvedeným rizikem nesetkal, může nabýt dojem, že se mu taková věc nikdy nemůže stát. Ať už se jedná např. o přepadení či loupež. Pracovníci v rámci prevence absolvují e-learningové testy, které ale nejsou dostatečné. Z praxe vyplývá, že to co člověk skutečně fyzicky zažije, si zapamatuje snáze než několik teoretických výkladů. Modelové situace na přepadení či loupež pod dohledem policejních a psychologických odborníků by určitě přispěli k lepšímu zvládnání těchto krizových situací. Přestože konkrétní okolnosti přepadení bank finanční ústavy neposkytují, dobře připravený pokladník by si dovedl v dané situaci lépe poradit a přispět, tak ke snížení ztrát z odcizených peněz.

Kurzy na padělané a pozměněné bankovky – každý pracovník, který v bance přijde do styku s hotovostí, musí nejprve absolvovat výše zmíněný kurz u České národní banky. Tento kurz je však absolvován pouze jednou na začátku výkonu pokladní praxe. Žádné další kurzy již nejsou pro pokladníky organizovány. Z uvedené tabulky o počtu zadržených paděleků za tři čtvrtletí loňského roku, který činil 2 852 ks je však patrné, že opakovací kurzy by rovněž přispěly ke snížení ztrát z přijetí padělaných bankovek. Po dobu mé praxe na pobočce, tento kurz absolvoval jeden klientský pracovník, který potvrdil, že by tento kurz, kde jsou představovány skutečné padělky, by bylo vhodné opětovně absolvovat.

Přijímání darů - situaci, kdy je zaměstnanec banky vystaven pokušení přijmout od klienta nějakou službu či dar, zažil podle rozhovorů na vybrané pobočce už každý pracovník. Přestože jsou pravidla přijímání darů podrobně popsána v Etickém kodexu společnosti, třetina dotázaných pracovníků připustila, že se dostali do situace, kdy skutečně nedokázali vyhodnotit, zda je tento dar či pozornost ještě přijatelná a zda se klient nesnaží pracovníka ovlivnit ve svůj prospěch. Nejjednodušším opatření, jak zabránit těmto situacím by bylo žádné dary nepřijímat. Také pravidla v rámci přijímání darů by měla být častěji připomínána s uvedením konkrétních případů, které se v bance skutečně staly. Zaměstnanec často v dobré víře může přijmout pozornost, kterou pokládá za nevýznamnou a následně se může dostat do situace, kdy se ho klient snaží ovlivnit ve svůj prospěch.

5 Závěr

Všechny banky jsou od samého počátku jejich existence vystaveny řadě rizik. Kromě tradičních a známých rizik je zde jedno, které je zcela specifické a tím je riziko operační. Přestože toto riziko stálo dlouhou dobu v pozadí, je zřejmé, že vlivem změny společnosti, životního stylu a rychlého vývoje v oblasti IT techniky je třeba mu věnovat stále větší pozornost. Řízení a eliminace operačního rizika je velmi složitá disciplína z důvodu její těsné provázanosti na lidský faktor. Zaměstnanci jsou pro banku významným lidským kapitálem, ale současně také značným rizikem. V rámci svého pracovního výkonu totiž mohou způsobit řadu úmyslných či neúmyslných chyb a omylů, které pro banku znamenají nemalé finanční ztráty. Vzhledem ke stále rostoucímu konkurenčnímu prostředí mezi finančními institucemi, si rovněž žádná banka nemůže dovolit ohrožení v podobě reputačního rizika, které by mohlo v nejhorsím případě znamenat i ohrožení její existence. Každá finanční instituce má proto ve své organizační struktuře útvary, které neustále monitorují neobvyklé transakce, aby mohly včas odhalit jednání, které je neslučitelné s jejími standardy.

Na základě získaných poznatků je možné konstatovat, že nastavení kontrolních a řídicích systémů, je ve vybrané finanční instituci na velmi vysoké úrovni. Přesto je potřeba tyto systémy neustále zlepšovat a modernizovat, protože nepředvídatelnost a vynalézavost potencionálních pachatelů je stálou hrozbou. Nejvýznamnějším opatřením, jak eliminovat operační rizika je prevence. Důležité je mít nastavené veškeré operace a procesy tak, aby v lidech nevyvolávaly pohnutky k neetickému jednání. Umožnit zaměstnancům přístupy jen do těch programů a aplikací, které nezbytně potřebují ke své práci. Manažerům a vedoucím pracovníkům je potřeba vytvořit dostatečný časový prostor pro komunikaci se svými zaměstnanci, aby dokázali včas odhalit případné změny v jejich chování, které by mohly být také prvotním příznakem neloajálního chování.

Z vnějších vlivů jsou pak největší hrozbou stále rafinovanější a propracovanější kybernetické útoky na bankovní systémy. Přestože ČSOB těmto útokům čelí úspěšně, je nutné stále dokonalejší zabezpečení těchto systémů. Vzhledem k bankovnímu tajemství, ochraně osobních údajů a bezpečnosti nejsou v této práci uvedena žádná konkrétní data.

6 Seznam použitých zdrojů

ČERNOHORSKÝ, Jan, TEPLÝ, Petr. *Základy financí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3669-3.

HRDÝ, Milan, STROUHAL, Jiří. *Finanční řízení*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2010. 226 s. ISBN 978-80-7357-580-9.

JANATKA, František a kol. *Rizika v komerční praxi*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. 316 s. ISBN 978-80-7357-632-5.

JÍLEK, Josef. *Finanční rizika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2000. 635 s. ISBN 80-7169-579-3.

KRULIŠ, Jiří. *Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik – nástroj úspěšných firem*. 1. vyd. Praha: Linde, 2011. 568 s. ISBN 978-80-7201-835-2.

MEJSTRŮ, Martin, MEJSTRŮ, Michal, PEČENÁ, Magda, TEPLÝ, Petr. *Základní principy bankovníctví*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2008. 627 s. ISBN 978-80-246-1500-4.

MEJSTRŮ, Michal, PEČENÁ, Magda, TEPLÝ, Petr. *Bankovníctví v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2014. 855 s. ISBN 978-80-246-2870-7.

REVENDA, Zbyněk. *Peníze a zlato*. 2. aktualizované vyd. Praha: Management Press, 2013. 269 s. ISBN 978-80-7261-260-4.

REVENDA, Zbyněk. *Peněžní ekonomie a bankovníctví*. 5. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2012. 423 s. ISBN 978-80-7261-240-6.

SEKERKA, Bohuslav. *Řízení bankovních rizik*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 1998. 203 s. ISBN 80-85235-56-0.

VOSOBA, Pavel. *Dokonalá manažerská selhání: neobyčejná řešení obyčejných problémů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-2461-4.

Česko 2008. *Zákon č. 253/2008 Sb. ze dne 5.června 2008 o některých opatřeních proti legalizaci výnosů z trestné činnosti a financování terorismu* [online] [cit. 2014-12-15].

Dostupný z <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2008-253>.

Česko 2011. *Zákon č. 136/2011 Sb. ze dne 27.4.2011 o oběhu bankovek a mincí* [online] [cit. 2014-12-15]. Dostupný z <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-136>.

Česko 1992. *Zákon č. 21/1992 Sb. ze dne 20.12.1991 o bankách* [online] [cit. 2015-01-10]. Dostupný z <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-21>.

Česko 2000. *Zákon č. 101/2000 S. ze dne 4.4.2000, o ochraně osobních údajů* [online] [cit. 2015-01-10]. Dostupný z <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-101>.

Česko 1992. *Zákon č. 6/1993 Sb. ze dne 17.12.1992 České národní rady o České národní bance* [online] [cit. 2015-01-12]. Dostupný z <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1993-6>.

Česko 2006. *Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21.4.2006 Zákoník práce* [online] [cit. 2014-12-10]. Dostupný z <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>.

Česká bankovní asociace [online] [cit. 2015-03-03]. Dostupné z <http://www.novinky.cz/internet-a-pc/bezpecnost/359035-banky-biji-na-poplach-utoku-na-ucty-pribyva.html>).

ČNB Jak jsou na tom banky? – otázky a odpovědi [online] [cit. 2014-09-30]. Dostupný z http://www.cnb.cz/cs/faq/jak_jsou_na_tom_banky.html.

Obchodní banky (Hodnocení podle charakteristiky kapitálové přiměřenosti) [online] [cit. 2014-09-12]. Dostupný z <http://www.referaty10.com/referat/Finance/1/tema-1-6-Finance.php>.

Výroční zpráva ČSOB za rok 2013 [online] [cit. 2014-11-25] Dostupná z http://www.csob.cz/WebCsob/Csob/O-CSOB/Vztahy-k-investorum/Vyrocní-pololetní-zpravy/Vyrocní-zpravy/VZ_CSOB_2013.pdf.

Zpráva o činnosti ČSOB za 1. pololetí roku 2014 [online] [cit. 2014-11-25]. Dostupná z http://www.csob.cz/WebCsob/Csob/O-CSOB/Vztahy-k-investorum/Vyrocní-pololetní-zpravy/Pololetní-zpravy/CSOB_pol_zprava_1H2014.pdf.

Měření operačních rizik [online] [cit. 23-10-2014]. Dostupné z http://www.isaca.cz/files/Jan_Mikulecky_Mereni_operacnich_rizik.pdf.

7 Přílohy

Příloha č. 1

Vybrané ukazatele obezřetného podnikání bank

(Údaje k uvedenému datu v mil Kč.)

	31.12.20 11	31.12.20 12	30.06.20 13	31.12.20 13	2014			
					31.3.	30.6.	30.9.	31.12.
Kapitál a kapitálová přiměřenost								
Kapitál celkem	303 500	320 934	343 924	368 197	385 238	395 457		
1. Tier 1	281 982	311 534	333 655	361 663	372 625	384 572		
2. Tier 2	30 667	16 446	17 187	14 101	12 613	10 885		
3. Souhrnná výše odčitatelných položek (od součtu Tier 1 + Tier 2)	9 149	7 045	6 918	7 568	N/A	N/A		
4. Tier 3	0	0	0	0	N/A	N/A		
Kapitálové požadavky celkem	159 016	156 410	160 563	172 488	175 461	175 839		
1. Úvěrové riziko	137 122	133 399	136 352	148 352	148 908	150 140		
2. Poziční, měnové a komoditní riziko	4 927	4 749	6 057	5 231	6 308	5 718		
2.1 Úrokové riziko	2 605	3 056	3 662	3 684	3 991	3 266		
2.2 Akciové riziko	31	35	42	23	135	166		
2.3 Měnové riziko	235	169	170	230	254	233		
2.4 Komoditní riziko	145	173	176	188	187	147		
2.5 Vlastní	1 912	1 316	2 008	1 106	1 740	1 905		

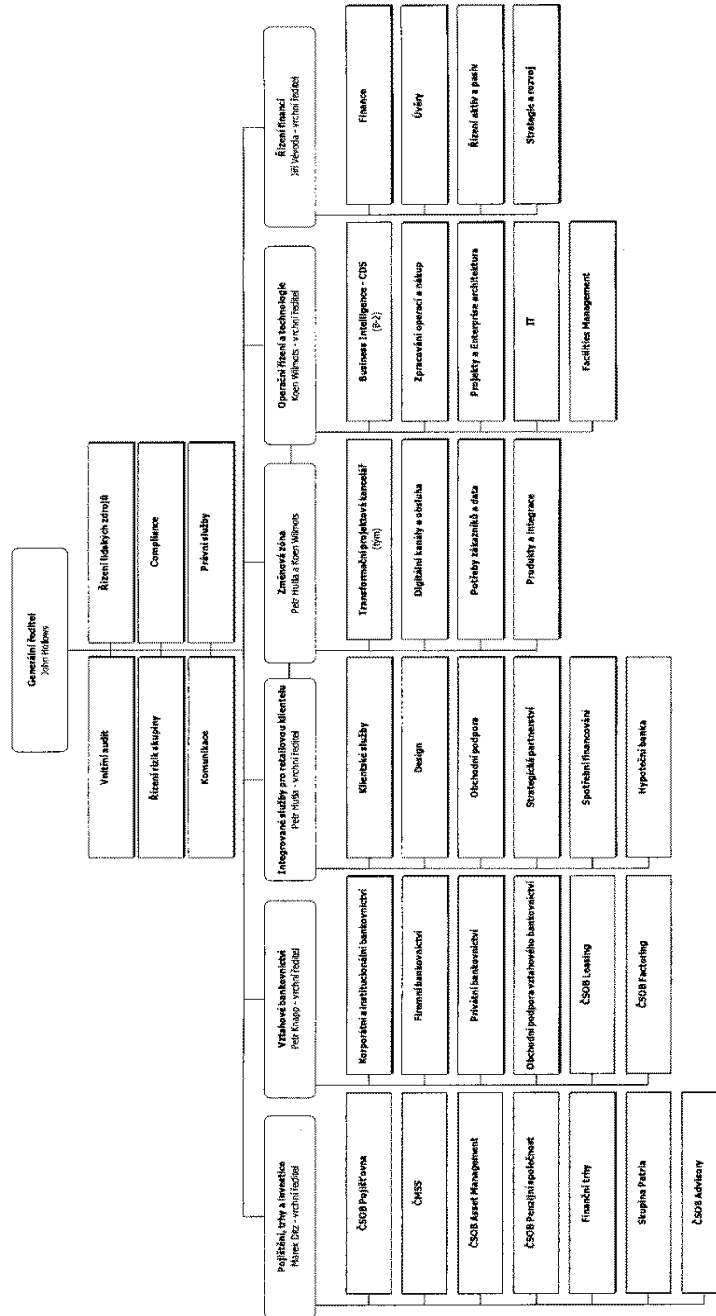
modely								
3. Operační riziko	16 930	18 123	18 153	18 891	18 581	18 560		
4. Ostatní rizika	37	139	0	14	1 664	1 422		
Kapitálová průměrnost (%)	15,27	16,42	17,14	17,08	17,56	17,99		
Kapitálová průměrnost Tier 1 (%)	14,19	15,93	16,62	16,77	16,99	17,50		

(Zdroj: ČNB)

Příloha č. 2

Organizační struktura ČSOB

Organizační struktura ČSOB k 1. prosinci 2014



(Zdroj: ČSOB)

Příloha č. 3

Příklad informovanosti klientů ČSOB o napadení internetového bankovníctví

**Internetoví zloději
se právě teď snaží získat
přístup k Vaším penězům.**

Víte, jak se chránit?



Dobrý den,

pouze Vy máte ve svých rukou klíče od brány, která otevírá elektronickou cestu k Vaším penězům. Jsou jimi Váš počítač a mobilní telefon. A právě na ně se internetoví zloději zaměřují. Jejich snahám o napadení počítače a telefonu se však můžete lehce bránit! Stačí dodržovat několik jednoduchých zásad, být obezřetní a starat se o své elektronické klíče k účtu stejně jako o klíče od svého domova.



Podvodníci se nejdříve prostřednictvím odkazu nebo přílohy v podvrženém e-mailu snaží nakazit Váš počítač. Chtějí tak získat Vaše přístupové údaje do internetového bankovníctví a donutit Vás stáhnout škodlivou aplikaci do telefonu. Obrana je snadná:

- **Mějte zabezpečený počítač** s antivirovým programem a používejte legální a aktualizovaný software.
- **Budte obezřetní**, e-maily i e-mailové adresy je snadné podvrhnout.
- **Dejte si obzvláště pozor** na e-maily se špatnou češtinou, chybami nebo s obsahem, který je nevěrohodný nebo pro Vás nerelevantní.
- **Nenechte se zmást** výhrůžkou exekuce, odkazem na objednávku, kterou jste neprovedli, apod.
- **Neotvírejte přílohy** v takových podezřelých e-mailech a neklikejte na odkazy!
- **Vždy, když si nejste jisti, kontaktujte odesílatele**, na kterého se zpráva odvolává, jinou cestou. Třeba telefonicky.



Útočníci se zároveň snaží dostat do Vašeho telefonu aplikaci, která bude číst a skrývat vybrané příchozí a odchozí SMS – především SMS klíče pro potvrzení plateb. Díky nim pak mohou zadávat platby z Vašeho účtu. Vždy proto sledujte, co do svého chytrého telefonu instalujete:

- **Nereagujte na výzvy k instalaci bezpečnostní aplikace** – ať z e-mailu, nebo z internetových stránek. Mohou být podvržené virem ve Vašem počítači.
- **Neinstalujte do svého telefonu aplikace z neoficiálních zdrojů** – používejte jen oficiální obchody jako Apple iTunes, Google Play, Windows Phone Store, případně Samsung Galaxy Apps.
- **Ohrožené jsou zejména nezabezpečené telefony s Androidem**, proto zakažte instalaci aplikací z neznámých zdrojů (viz [návod](#)) a vždy (i při instalaci z oficiálních obchodů) sledujte, o jaká oprávnění aplikace žádá. Aplikace „Svítilna“ opravdu nepotřebuje přístup k Vaším SMS nebo fotkám.

V případě jakýchkoli pochybností kontaktujte náš Helpdesk Elektronického bankovníctví (495 800 111). Více informací o bezpečnostních zásadách najdete také na našich stránkách <https://bezpecnost.csob.cz>.

Pro bezpečnost Vašich peněz děláme maximum, bez Vás a Vaší obezřetnosti se však neobejdeme.

Děkujeme za pomoc!

Vaše ČSOB

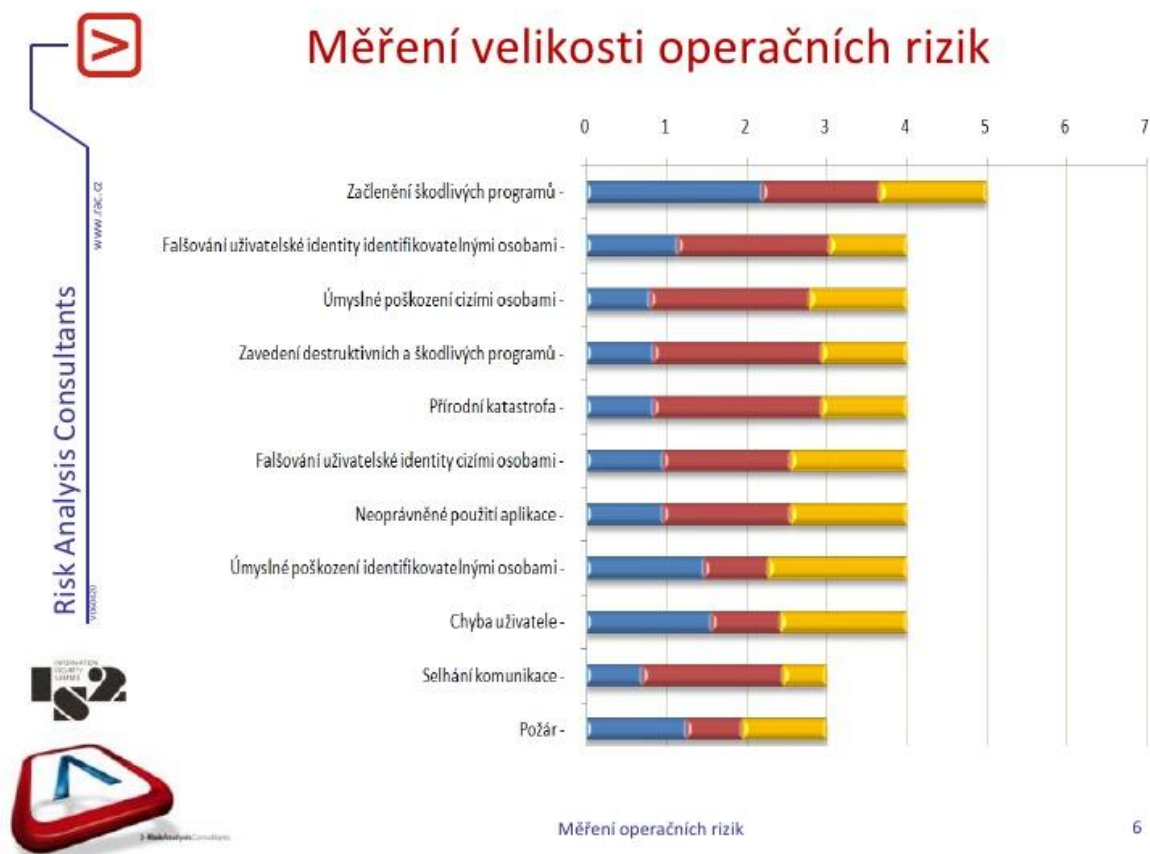


Člen skupiny KBC

800 900 900 | www.csob.cz

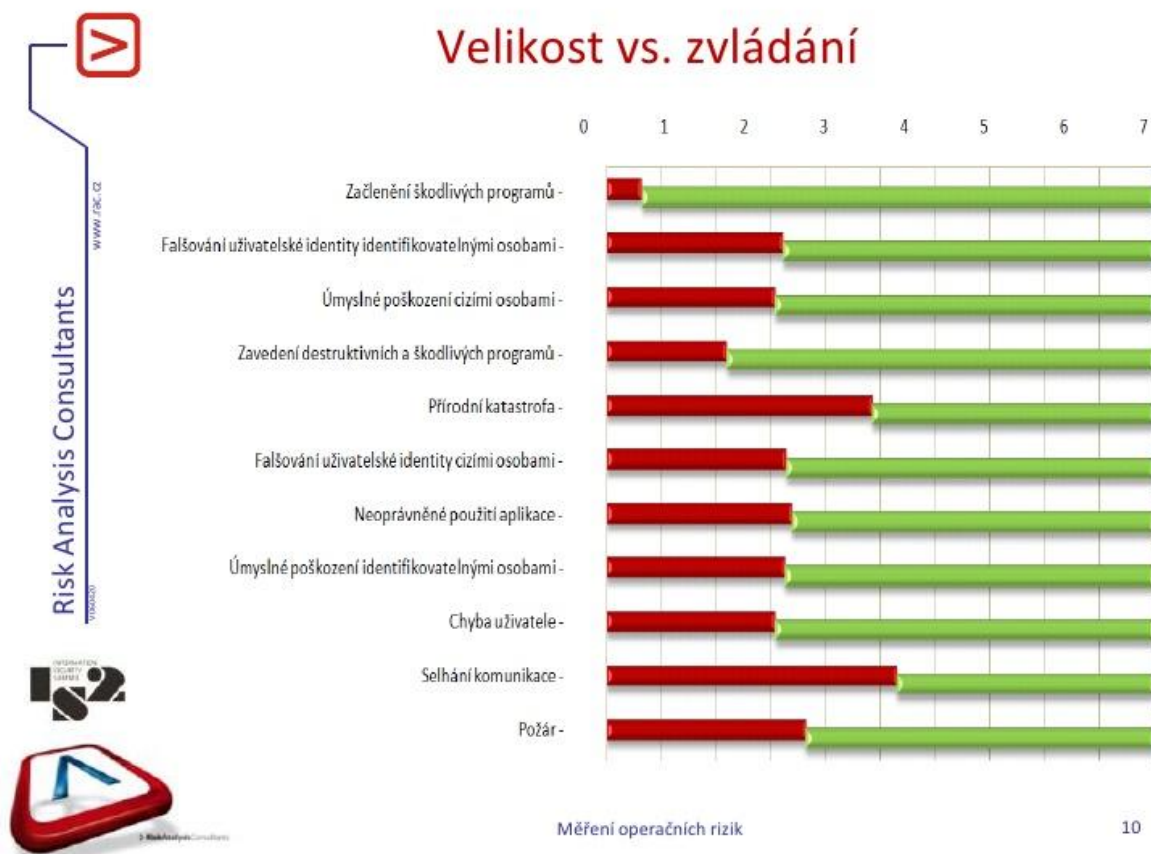
(Zdroj: ČSOB)

Příloha č. 4



(Zdroj: http://www.isaca.cz/files/Jan_Mikulecky_Mereni_operacnich_rizik.pdf)

Příloha č. 5



(Zdroj: http://www.isaca.cz/files/Jan_Mikulecky_Mereni_operacnich_rizik.pdf)



(Zdroj: http://www.isaca.cz/files/Jan_Mikulecky_Mereni_operacnich_rizik.pdf)

Příloha č. 7

Desatero bezpečnosti České bankovní asociace

Jak se ubránit kyberútokům

1. Pravidelně aktualizujte ochranné mechanismy svého počítače

2. Obdobně jako počítač chraňte i svůj chytrý telefon

3. Programy a aplikace instalujte pouze z důvěryhodných a ověřených zdrojů

4. Přihlašovací a osobní údaje zadávejte jen na ověřených serverech, v důvěryhodném prostředí a nikomu je nesdělujte

5. Pečlivě si chraňte svůj PIN kód

6. Pravidelně si měňte svá hesla a vyhněte se užívání stejných hesel pro různé služby

7. Neotvírejte e-maily a přílohy od neznámých a podezřelých odesílatelů

8. Nakupujte pouze u prověřených a důvěryhodných online prodejců

9. Věnujte dostatek pozornosti upozorněním vašeho počítače a na webu banky

10. Pokud si nejste jistí a máte podezření, že se děje něco špatného, vždy kontaktujte banku

(Zdroj: ČBA)

