

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra obchodu a financí



Diplomová práce
Řídící a kontrolní systém a interní audit v bankách

Bc. Lenka Podušková

© 2012 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra obchodu a financí

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Podušková Lenka

Podnikání a administrativa

Název práce

Řídící a kontrolní systém a interní audit v bankách

Anglický název

The management and control system and internal audit in banks

Cíle práce

Cílem práce je zpracovat teoretická východiska problematiky řídicího a kontrolního systému a interního auditu v bankách, aplikace těchto poznatků na poměry konkrétní banky analýzou současného stavu, následně zhodnocení problémových oblastí a návrhy na jejich řešení.

Metodika

Metodika bude vycházet ze sběru a studia zákonných norem, odborné literatury, článků a dalších zdrojů tištěného a elektronického charakteru. Na základě jejich prostudování bude proveden výběr adekvátních teoretických východisek řešení problematiky. Tato teoretická východiska budou aplikována při zpracování vlastní práce. Vlastní práce bude vycházet z charakteristiky konkrétní instituce a popisu současného stavu řešené problematiky na základě interních materiálů instituce. Pro formulaci problémových oblastí a návrhů na jejich řešení bude použita metoda komparace s teoretickými východisky, metoda analýzy a syntézy zjištěných faktů a empirické metody poznání jako jsou pozorování a dotazování.

Harmonogram zpracování

1. Úvod	(20.2.2011)
2. Cíl práce a metodika	(20.2.2011)
3. Teoretická východiska	(31.6.2011)
4. Vlastní práce	(31.12.2011)
5. Zhodnocení výsledků	(20.2.2012)
6. Závěr	(20.2.2012)

Seznam použité literatury

Přílohy

Rozsah textové části

60 - 80 stran

Klíčová slova

Řídící systém, kontrolní systém, audit, interní audit, audit v bankách, Česká spořitelna a.s., efektivnost kontrolního systému, účinnost kontrolního systému.

Doporučené zdroje informací

1. Basle committee on banking supervision. Rámec pro hodnocení řídicích systémů společností, Praha, ČIA, 2002
2. DVORÁČEK, J.: Interní audit a kontrola, Praha, C. H. Beck, 2003, ISBN 80-7179-410-4
3. Kodex správy a řízení společností založený na Principech OECD, KCP & KPMG, Praha, 2004
4. Rámec profesionální praxe interního auditu, Praha, ČIA, 2008, ISBN 80-86689-39-5
5. ŠENKÝŘOVÁ, B., a kol.: Bankovníctví II – druhé vydání, Praha, 1998, ISBN 80-7169-663-3.
6. The Institute of Internal Auditors United Kingdom: Řízení rizika, ČIA 2005, ISBN:80.86284-02-6
7. Treadwayova komise: Internal Kontrol, Integrated Framework (zpráva COSO), ČIA 199

Vedoucí práce

Valder Antonín, doc. Ing., CSc.

Termín odevzdání

březen 2012



doc. Antonín Valder, CSc.
Vedoucí katedry



prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.
Děkan fakulty

V Praze dne 24.10.2011

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci „Řídící a kontrolní systém a interní audit v bankách“ vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 26.3.2012

Bc.Lenka Podušková

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Antonínu Valderovi, CSc za odborné vedení a cenné připomínky při zpracování této diplomové práce.

Řídící a kontrolní systém a interní audit v bankách

The management and kontrol system and internal audit in banks

Souhrn

Diplomová práce vymezuje v souladu se zásadami správy a řízení společností řídicí a kontrolní systém banky a jednotlivé články tohoto systému. Seznamuje s kontrolním prostředím banky, systémem hodnocení rizik, kontrolními činnostmi, informacemi a monitorováním činností. V diplomové práci je také vymezena profese a celý proces interního auditu, protože interní audit je součástí řídicího kontrolního systému. Na základě provedených analýz a získaných informací je v práci provedeno vyhodnocení účinnosti a efektivnosti řídicího a kontrolního systému banky a uveden návrh zprávy pro představenstvo a dozorčí radu banky o tomto vyhodnocení.

Summary

The diploma thesis defines the principles of corporate governance and management and control system of banks and individual articles of this system. It introduces the banks control environment, risk assessment, control activities, information and monitoring activities. The diploma thesis is also defined by the profession and the entire internal audit process, because the internal audit is part of the management control system. Based on the analysis and information obtained at work is an evaluation of the effectiveness and efficiency of management and control system of the bank and put a draft report for the board and the supervisory board of the bank's evaluation.

Klíčová slova:

Řídící a kontrolní systém

Interní audit

kontrolní prostředí

řízení rizik

kontrolní činnosti

informace

komunikace

monitorování činností

Keywords:

Management and control system

Internal audit

control environment

risk management

control activities

information

communication

monitoring activities

Obsah

1 Úvod.....	9
2 Cíl a metodika práce.....	11
3 Literární rešerše.....	14
3.1 Požadavky na řídicí a kontrolní systém v bankách.....	14
3.1.1 Zásady správy a řízení v bankách (Corporate Governance).....	14
3.1.2 Řídicí a kontrolní systém v bankách.....	40
3.1.3 Požadavky na řídicí a kontrolní systém a interní audit a jeho vyhodnocení v právních předpisech ČR.	43
3.2 Interní audit jako součást řídicího a kontrolního systému	44
3.2.1 Základní zásady činnosti interního auditu v bance.....	45
4 Charakteristika České spořitelny a.s.	57
5 Vlastní práce.....	61
5.1 Vymezení řídicího a kontrolního systému v České spořitelně a.s.	61
6 Zhodnocení výsledků	73
6.1 Vyhodnocení účinnosti a efektivnosti řídicího a kontrolního systému v ČS a.s.	73
7 Závěr	77
8 Použitá literatura	80
9 Seznam příloh.....	85

1 Úvod

Dobrá správa a řízení společností je zejména důležitá v České republice a dalších zemích, které nemají historicky dlouhodobou zkušenost s nestátním vlastnictvím a doprovodnou praxí se správou a řízením společností. Proto je v současné době v rámci systému řízení organizací velmi aktuální téma správa a řízení organizací. Vedení a management jednotlivých organizací si totiž velmi intenzivně uvědomuje, že správně vymezený, funkční řídicí a kontrolní systém a nezávislý, objektivní interní audit velmi přispívá k dosahování cílů jednotlivých organizací.

Protože Česká spořitelna a.s. umožnila seznámit se s přístupem a základní filozofií o řídicím a kontrolním systému a interním auditu, bylo vybráno téma diplomové práce „Řídicí a kontrolní systém a interní audit v bankách“.

Co je to vlastně správa a řízení a řídicí a kontrolní systém? Pod tímto pojmem můžeme zahrnout vše co je potřeba, aby jakákoliv naše činnost fungovala. Netýká se to pouze společností a bank ale v podstatě my všichni při provádění jakékoliv pracovní činnosti nebo aktivity našeho života máme nastaven určitý kontrolní systém. Potřebujeme mít nastavenou určitou kontrolku - indikátor, aby nás upozornila, abychom udělali určité změny, šli jiným směrem cesty anebo naopak naše činnosti urychlily, abychom dosáhly stanoveného cíle.

Je nutné, aby řídicí a kontrolní systém byl součástí provozu společnosti a vytvářel nedílnou součást její kultury, byl způsobilý pohotově reagovat na vývoj rizik vznikajících z vnitřních aspektů společnosti a na změny v podnikatelském prostředí a zahrnoval postupy pro okamžité předávání zpráv příslušným úrovním řízení o výskytu závažných selhání řízení a kontroly, nebo o jejich slabých místech, a to vždy společně s návrhem opatření podnikaných k nápravě zjištěných nedostatků.

Rychlý rozvoj bankovníctví a jeho produktů vyvolaly změny v rámci řídicího a kontrolního systému, a proto řídicí a kontrolní systém zejména v bankovníctví je velmi náročnou a vysoce kvalifikovanou činností, která vyžaduje zkušenosti a znalosti z provozu banky.

Interní audit je nezávislá, objektivní, ujišťovací a konzultační činnost zaměřená na přidanou hodnotu a zlepšení provozu banky. Pomáhá organizaci dosáhnout její cíle tím, že zavádí systematický metodický přístup k hodnocení a zlepšení efektivnosti řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů.

Z výzkumů a banchmarků je zřejmé, že profese interního auditu, přes svoje mládí v České republice, dosáhla největšího rozvoje v bankovníctví. V posledních letech dochází k rozvoji v průmyslových odvětví a v neposlední řadě i v oblasti veřejné správy.

Interní audit kromě jiného také vyhodnocuje účinnost a efektivnost řídicího a kontrolního systému. Protože interní audit by měl být nezávislý a objektivní, je toto vyhodnocení pro vedení banky dozorčí radu, výbor pro audit velmi důležitým zdrojem informací o stavu organizace a o tom, zda rizika jsou dostatečně řízena a jsou pod kontrolou.

2 Cíl a metodika práce

Cíl práce

Primární odpovědnost za nastavení, monitorování a aktualizaci řídicího a kontrolního systému má management společností, který je odpovědný vlastníkům, akcionářům a dalším zúčastněným stranám za to, že ochrání jejich majetek a bude s ním zacházet jako správný hospodář. Téma diplomové práce směřuje do problematiky správy a řízení organizací, řídicího a kontrolního systému a interního auditu.

Aby jednotlivé organizace a banky dosahovaly svých cílů a byly úspěšné je nutné řídicí a kontrolní systém pravidelně vyhodnocovat a na základě vyhodnocení neustále zlepšovat. Interní a částečně i externí auditoři jsou odpovědní za pravidelné hodnocení řídicího a kontrolního systému. (Basilejský výbor pro bankovní dohled nad centrálními bankami, 1998)

Cílem práce je vymezit zásady správy a řízení banky a jednotlivé články řídicího kontrolního systému podle doporučené praxe.

Jedná se o:

- kontrolní prostředí,
- hodnocení rizik,
- kontrolní aktivity,
- informace a komunikace,
- monitorování činností.

V souladu se zásadami správy, řízení a vymezení jednotlivých prvků řídicího a kontrolního systému je cílem diplomové práce provést jejich analýzu implementace a odpovědnosti za naplňování se zaměřením na účinnost a efektivnost tohoto systému v České spořitelně a.s..

Protože z praxe v České spořitelně je jisté, že se hodnocení účinnosti a efektivnosti řídicího a kontrolního systému v každé společnosti neprovádí, ať již z důvodu, že to management po interním auditu nechce nebo to interní audit managementu nenabízí jako svoji službu,

proto je na základě provedené analýzy implementace řídicího a kontrolního systému a jeho účinnosti a efektivnosti cílem diplomové práce, vypracovat návrh zprávy o účinnosti a efektivnosti tohoto systému pro dozorčí radu, výbor pro audit a představenstvo České spořitelny a.s..

Více než padesátiletá existence interního auditu ve světě představuje pro tuzemské organizace včetně bank určité zpoždění. Jeho překonání může mít podobu skoku, protože interní audit stojí na křižovatce svého dalšího vývoje. Proto je dalším cílem mé diplomové práce vymezit postavení a úlohu interního auditu podle nejlepší praxe se zaměřením na bankovníctví a uvést rozdíly mezi interním a externím auditem.

Metodika práce

Základním metodickým podkladem pro vypracování zásad správy a řízení, řídicího a kontrolního systému a interního auditu byly Doporučení Basilejského výboru pro bankovní dohled, Směrnice Evropského parlamentu a Rady.

Pro oblast správy a řízení byl zvolen jako metodický základ Kodex správy a řízení OECD.

Za oblast řídicího a kontrolního systému v bankách byly metodickým podkladem “Zásady corporate governance pro bankovníctví” vydané Basilejským výborem pro bankovní dohled. Rovněž pro vyhodnocení účinnosti a efektivnosti řídicího a kontrolního systému byly metodickým základem diplomové práce požadavky Basilejského výboru pro bankovní dohled na řídicí a kontrolní systém v bankách.

V rámci profese interního auditu je metodickým základem jednoznačně Mezinárodní rámec pro profesionální praxi interního auditu, který vydává Mezinárodní institut interního auditu, a dále požadavky na interní audit v bankách požadované Českou národní bankou.

Mezi požadavky v ČR na řídicí a kontrolní systém a interní audit byly pro metodologické naplnění cíle diplomové práce využity tyto právní předpisy:

- zákon č. 21/1992 Sb., o bankách, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 87/1995 Sb., o spořitelních a úvěrních družstvech a některých opatřeních s tím souvisejících a o doplnění zákona České národní rady č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů,

- zákon č. 256/2004 Sb., o podnikání na kapitálovém trhu, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 6/1993 Sb., o České národní bance, ve znění pozdějších předpisů,
- novela vyhlášky č. 123/2007 Sb., o pravidlech obezřetného podnikání bank, spořitelních a úvěrních družstev a obchodníků s cennými papíry.

K dosažení cíle diplomové práce a k vymezení řídicího a kontrolního systému a vyhodnocení jeho účinnosti a efektivnosti byly uvedené metodické podklady podrobeny analýze, která je uvedena v Příloze č. 2 diplomové práce.

Jelikož doporučení Basilejského výboru i právní předpisy v této oblasti jsou obecnějšího charakteru, pro naplnění cíle diplomové práce byly využity metodické pomůcky a vnitřní pokyny týkající se interního auditu a řídicího a kontrolního systému v České spořitelně a.s..

3 Literární rešerše

3.1 Požadavky na řídicí a kontrolní systém v bankách

3.1.1 Zásady správy a řízení v bankách (Corporate Governance)

Basilejský výbor pro bankovní dohled poskytuje fórum pro pravidelnou spolupráci v záležitostech rozvoje bankovníctví a dohledu ve světě. Jeho cílem je podporovat a posilovat také postupy za oblast správy a řízení bank a řídicího kontrolního systému v celosvětovém měřítku. Výbor se skládá ze zástupců Argentiny, Austrálie, Belgie, Brazílie, Číny, Francie, Hongkongu, Indie, Indonésie, Itálie, Japonska, Jižní Afriky, Kanady, Koreje, Lucemburska, Mexika, Německa, Nizozemí, Ruska, Saúdské Arábie, Singapuru, Španělska, Švédska, Švýcarska, Turecka, USA a Velké Británie. K jednání se obvykle schází v Bance pro mezinárodní platby v Basileji ve Švýcarsku, kde se nachází jeho stálý sekretariát.

Tento výbor se dlouhodobě věnuje prosazování řádných postupů podnikové správy a řízení a řídicího a kontrolního systému pro bankovní organizace. Poprvé postupy publikoval v roce 1999 a revidovanou edici vydal v roce 2006. Doporučení pomáhají bankovním institucím i dozorčím orgánům a poskytují výchozí bod pro podporu přijetí řádných postupů podnikové správy a řízení bankovními organizacemi. Tato doporučení rovněž slouží jako výchozí bod pro vlastní úsilí bank v oblasti vymezení řídicího a kontrolního systému a vyhodnocování jeho účinnosti a efektivnosti. (Basilejský výbor pro bankovní dohled nad centrálními bankami, 2010)

Po vydání pokynů z roku 2006 docházelo ve správě a řízení společností k řadě omylů a pochybení, z nichž mnohé vyšly najevo během finanční krize, která propukla v polovině roku 2007.

Podle jistého názoru existují klíčové oblasti, kterým je nutné věnovat pozornost.

Jedná se o:

- postupy představenstva,
- vrcholové vedení,

- odměňování,
- složité a neprůhledné organizační struktury,
- sdělování informací a transparentnost.

Postupy představenstva

Představenstvo by mělo aktivně uplatňovat svou celkovou odpovědnost za banku, včetně její podnikatelské činnosti a strategie řízení rizik, organizace, finančního zdraví a správy a řízení. Představenstvo by také mělo zajišťovat účinný dohled na vrcholové vedení a uplatňovat zdravý objektivní úsudek a mít a udržovat příslušné kvalifikace a kompetence, a to na individuální i kolektivní rovině:

- uplatňovat zásady dobré praxe správy a řízení pro svou vlastní práci představenstva,
- mít podporu výkonných, silných a nezávislých rizikových a kontrolních funkcí, pro něž představenstvo zajišťuje účinný dohled. (Basilejský výbor pro dohled nad centrálními bankami, 2010)

Vrcholové vedení

Řízení rizik a kontrolní mechanismy

- Banka by měla mít funkci řízení rizik, funkci compliance a funkci interního auditu, z nichž každá by měla mít dostatečnou pravomoc, postavení, nezávislosti, zdroje a přístup k představenstvu.
- Rizika by měla být identifikována, posuzována a sledována průběžně na celopodnikové i individuální rovině.
- Měl by být zaveden systém interních kontrolních mechanismů, který je efektivní svým řešením i fungováním.
- Sofistikovanost infrastruktur banky pro řízení rizik, dodržování shody a interní audit by měla držet krok s veškerými změnami v jejím rizikovém profilu a v externím rizikovém prostředí.
- Efektivní řízení rizik vyžaduje otevřenou a včasnou interní komunikaci o riziku v rámci banky, a to jak v rámci celé organizace, tak i pomocí výkaznictví vůči představenstvu a vrcholovému vedení. (Basilejský výbor pro dohled nad centrálními bankami, 2010)

Odměňování

Banka by měla v plné míře uplatňovat schválené Zásady odměňování.

Složité nebo neprůhledné podnikové struktury

Představenstvo a vrcholové vedení by mělo znát, chápat a řídit celkovou podnikovou strukturu banky a její vývoj, čímž se zajistí, že struktura bude řádně odůvodněná a nebude se vyznačovat přílišnou nebo nevhodnou komplikovaností. Vrcholové vedení a představenstvo by podle potřeby mělo rozumět smyslu struktur, které brání transparentnosti, uvědomovat si zvláštní rizika, která tyto struktury mohou představovat, snažit se zjištěná rizika zmírňovat.

Sdělování informací a transparentnost

Transparentnost je jedním z nástrojů pomáhajících zdůraznit a realizovat hlavní zásady dobré správy a řízení společností.

Zásady řádné správy a řízení a řídicího a kontrolního systému v bankách

Dozorčí orgány mají velký zájem na tom, aby banky přijaly a realizovaly řádné postupy správy a řízení a vymezily řídicí a kontrolní systém. K těmto základním zásadám patří zejména správné postupy představenstva.

Představenstvo má celkovou odpovědnost za banku, včetně schvalování a dozorování implementace jejích strategických cílů, strategie řízení rizik, vymezení řídicího a kontrolního systému. Představenstvo rovněž zodpovídá za zajištění dohledu nad vrcholovým vedením. (Mills, Bird, 2001)

V souladu s tím by představenstvo mělo:

- schvalovat a sledovat celkovou obchodní strategii banky, a přitom zohledňovat dlouhodobé finanční zájmy banky, její vystavení riziku a její schopnost efektivního řízení rizik a schvalovat a dozorovat její implementaci,
- celkové strategie řešení rizik, včetně její tolerance k riziku/chuti riskovat,
- politik pro riziko, řízení rizik a dodržování shody,

- systému vnitřních kontrolních mechanismů,
- rámce správy a řízení, principů a firemních hodnot, včetně kodexu chování nebo srovnatelného dokumentu a
- systému odměňování. (Basilejský výbor pro dohled nad centrálními bankami, 2010)

Při plnění těchto povinností by představenstvo mělo brát v úvahu oprávněné zájmy akcionářů, vkladatelů a jiných příslušných zainteresovaných stran. Mělo by rovněž zajistit, aby si banka udržovala efektivní vztah se svými dozorčími orgány.

Členové představenstva by měli vykonávat svou „povinnou péči“ a „povinnou loajalitu“ vůči bance podle platných národních zákonů a norem dohledu. Znamená to aktivní zapojení do hlavních záležitostí banky a udržování povědomí o významných změnách v podnikatelské činnosti a vnějším prostředí banky, jakož i vystupování na ochranu zájmů banky

Představenstvo by mělo zajistit, aby transakce se spřízněnými osobami byly přezkoumávány, aby se mohlo vyhodnotit riziko a aby pro ně platila vhodná omezení např. tím, že se vyžaduje, aby takové transakce byly prováděny za objektivních podmínek, a aby podnikové nebo obchodní zdroje banky nebyly zpronevěřovány či zneužívány.

Firemní hodnoty a kodex chování

Projevovaná firemní kultura, která podporuje a zajišťuje vhodné normy a pobídky pro profesionální a zodpovědné chování je nezbytným základem řádné podnikové správy a řízení. V tomto ohledu by představenstvo mělo převzít iniciativu, jít příkladem – „udávat tón shora“ a vytyčovat profesní normy a firemní hodnoty, které podpoří integritu představenstva, vrcholového vedení a ostatních zaměstnanců.

Přijatelné a nepřijatelné chování by měl formulovat kodex chování banky nebo srovnatelná politika. Je zásadně důležité, aby tato politika jasně zamítala jednání, které by mohlo vést k zatažení banky do jakékoliv nekalé či nezákonné činnosti, jako je např. uvádění nesprávných finančních informací, praní špinavých peněz, podvody, úplatkářství a korupce. Rovněž by měla odrazovat od podstupování přílišných rizik podle určení v interní podnikové politice. (Mills, Bird, 2001)

Firemní hodnoty banky by měly uznávat zásadní význam včasné a otevřené diskuse a postoupení problémů na vyšší úrovni v rámci organizace. V tomto ohledu by měli být zaměstnanci povzbuzováni ke komunikaci, mít ochranu před odvetou a měli by být schopni komunikovat oprávněné obavy ohledně nelegálních, neetických či pochybných praktik. Vzhledem k tomu, že tyto praktiky mohou mít škodlivý vliv na pověst banky, je pro banky velmi přínosné, aby vypracovaly politiku, která v souladu s národními právními předpisy určuje vhodné postupy, aby zaměstnanci mohli důvěrně sdělovat podstatné a v dobré víře míněné obavy či pozorování ohledně veškerých přestupků. Mělo by být umožněno, aby komunikace směřovala k představenstvu, a to přímo či nepřímo (např. nezávislým auditem, přes proces shody nebo prostřednictvím ombudsmana) a nezávisle na vnitropodnikové subordinaci a služebním postupu. Představenstvo by mělo určit, jak a kým budou oprávněné obavy prošetřovány a řešeny, např. interní kontrolní funkcí, objektivní externí stranou, vrcholovým vedením a/nebo samotným představenstvem.

Představenstvo by mělo zajistit, aby byly podniknuty příslušné kroky k tomu, že v rámci celé banky budou zveřejňovány firemní hodnoty, profesní normy a kodexy chování, které představenstvo vytyčí, a to spolu s doprovodnými politikami a postupy, jako jsou např. způsoby důvěrného nahlášení obav nebo přestupků příslušnému orgánu. (Basilejský výbor pro dohled nad centrálními bankami, 2010)

Dohled nad vrcholovým vedením

Pokud platné zákony či právní předpisy nestanoví jinak, mělo by představenstvo vybírat a podle potřeby doplňovat členy vrcholového vedení a mít k dispozici náležitý plán pro nástupnictví.

Představenstvo by mělo zajišťovat dohled nad vrcholovým vedením jako součást kontrol a bilancí banky. Přitom by představenstvo mělo:

- sledovat, aby kroky vrcholového vedení byly v souladu se strategií a politikami schválenými představenstvem, včetně tolerance k riziku/chuti riskovat,
- pravidelně se s vrcholovým vedením scházet,
- prošetřovat a kriticky přezkoumávat vysvětlení a informace poskytnuté vrcholovým vedením,

- nastavit pro vrcholové vedení formální výkonnostní normy v souladu s dlouhodobými cíli, strategií a finančním zdravím banky a sledovat výkon vrcholového vedení proti těmto normám,
- zajistit, aby znalosti a odborná způsobilost vrcholového vedení zůstávaly na náležité úrovni z hlediska povahy podnikání a rizikového profilu banky.

Představenstvo by mělo rovněž zajistit, aby organizační struktura banky usnadňovala efektivní rozhodování a řádnou správu a řízení. To by mělo zahrnovat zajištění toho, aby linie odpovědností a povinností, – které jasně vymezují klíčové odpovědnosti a pravomoci představenstva, jakož i vrcholového vedení a osob odpovědných za kontrolní funkce – byly stanoveny a prosazovány v rámci celé organizace. (Basilejský výbor pro dohled nad centrálními bankami, 2010)

Představenstvo by mělo s vrcholovým vedením a interními kontrolními funkcemi pravidelně přezkoumávat politiky a kontrolní mechanismy (včetně interního auditu, řízení rizik a souladu s předpisy) za účelem zjištění oblastí vyžadujících zlepšení, určení a řešení významných rizik a problémů. Představenstvo by mělo zajistit, aby kontrolní funkce měly řádně zabezpečené pozice, personál, zdroje a aby své povinnosti vykonávaly nezávisle a efektivně.

Kvalifikace

Členové představenstva by měli být kvalifikovaní pro své pozice a tuto kvalifikaci si udržovat i pomocí školení. Měli by mít jasnou představu o své roli ve správě a řízení společnosti a být schopni vynášet rozumné a objektivní soudy o záležitostech banky. Tato zásada platí pro každého člena představenstva v jeho funkci člena představenstva jako celku i jako člena libovolného výboru představenstva.

Představenstvo – jeho jednotliví členové i jako kolektivní celek – by mělo mít náležité zkušenosti, schopnosti a osobní vlastnosti, včetně profesionality a osobní bezúhonnosti.

Aby se umožnila realizace efektivní správy a dohledu, mělo by mít představenstvo, jako kolektivní celek, dostatečné znalosti a zkušenosti relevantní pro každou významnou finanční aktivitu, kterou banka hodlá provozovat. Mezi příklady oblastí, u nichž by se

představenstvo mělo snažit mít náležité zkušenosti a odbornou způsobilost nebo usilovat o získání přístupu k nim, patří finance, účetnictví, úvěrování, bankovní operace a systémy platebního styku, strategické plánování, komunikace, správa a řízení, řízení rizik, interní kontroly, bankovní regulace, audit a shoda s předpisy. Představenstvo jako kolektivní celek by mělo přiměřeně rozumět místním, regionálním a případně globálním ekonomickým a tržním silám a právnímu a regulačnímu prostředí.

Složení

Banka by měla mít přiměřený počet a vhodné složení členů představenstva. Není-li ze zákona vyžadováno jinak, mělo by představenstvo určovat a navrhnout kandidáty a zajišťovat vhodný plán nástupnictví. Perspektivu a schopnost představenstva uplatňovat objektivní úsudek nezávisle na názorech řídicích pracovníků a nepatřičných politických či osobních zájmech lze zlepšit nábořem členů z dostatečně širokého počtu kandidátů v potenciálně možné a proveditelné míře vzhledem k velikosti, komplexnosti a geografické působnosti banky. Nezávislost může být posílena přibráním do představenstva dostatečně velkého počtu kvalifikovaných členů nepatřících mezi řídicí pracovníky, kteří jsou schopni uplatňovat zdravý objektivní úsudek. V případě, že je od představenstva formálně oddělena dozorčí rada nebo revizní komise auditorů, musí se přesto objektivnost a nezávislost ještě zabezpečit vhodnou volbou členů představenstva. (Basilejský výbor pro dohled nad centrálními bankami, 2010)

Při určování potenciálních členů představenstva by mělo představenstvo zajistit, aby kandidáti měli pro práci členů představenstva kvalifikaci a aby plnění svých povinností mohli věnovat nezbytný čas a úsilí. Působení jako člen představenstva nebo vrcholový vedoucí pracovník společnosti, která bance konkuruje nebo s ní obchoduje, může nezávislý úsudek představenstva kompromitovat a potenciálně vytvářet střet zájmů, což platí i o souběžném členství v různých výborech.

Organizace a fungování představenstva

Představenstvo by mělo udržovat a pravidelně aktualizovat organizační předpisy, interní směrnice a jiné podobné dokumenty, které vymezují jeho organizaci, práva, povinnosti a hlavní činnosti.

Představenstvo by mělo formovat svou strukturu – včetně své velikosti, četnosti zasedání a využívání výborů – tak, aby se podpořila efektivnost, dostatečně hluboké přezkoumání otázek a plnohodnotné, kritické zkoumání a projednávání problematických záležitostí.

Dobrou praxí na podporu výkonnosti představenstva je provádění pravidelného hodnocení představenstva jako celku i jeho jednotlivých členů. K objektivnosti celého procesu může při provádění hodnocení představenstva přispět pomoc ze strany externích výpomocných pracovníků. Jestliže má představenstvo vážné výhrady k výkonu či bezúhonnosti některého člena představenstva, mělo by podniknout příslušné kroky. Představenstvo by mělo samostatně nebo jako součást těchto hodnocení pravidelně přezkoumávat efektivnost svých vlastních postupů, procesů správy a řízení, určit, kde může být zapotřebí zlepšení, a provést veškeré nezbytné změny. (Basilejský výbor pro dohled nad centrálními bankami, 2010)

Výbory představenstva

Pro zvýšení efektivity a možnosti hlubšího zaměření na specifické oblasti, zřizují si představenstva v mnoha jurisdikcích určité specializované výbory. Počet a charakter výborů závisí na mnoha faktorech, včetně velikosti banky a jejího představenstva, povahy podnikatelských oblastí banky a jejího rizikového profilu. (Mills, Bird, 2001)

Každý výbor by měl mít svou zakládací listinu nebo jiný dokument vytyčující jeho mandát, rozsah činnosti a pracovní postupy. V zájmu zvýšení transparentnosti a odpovědnosti by představenstvo mělo oznámit informace o výborech, které zřídilo, a oznámit jejich mandát a složení (včetně členů, kteří jsou považováni za nezávislé). Pro zabránění přílišnému soustředění moci na podporu nových úhlů pohledu může být užitečné zvážit občasnou střídání členství a předsednictví v těchto výborech, pokud to nebude narušovat úroveň kolektivních dovedností, zkušeností a efektivnosti těchto výborů.

Výbory by si měly vést náležitě záznamy svých jednání a rozhodnutí (např. zápisy z jednání či souhrny přezkoumávaných záležitostí a přijatých rozhodnutí). Tyto záznamy by měly být dokladem, že výbory plní své povinnosti, a pomáhat osobám zodpovědným za kontrolní funkce nebo dozorčímu orgánu při posuzování efektivnosti těchto výborů.

Střety zájmů

Střety zájmů mohou vznikat v důsledku různých činností a rolí banky (např. v případě, že banka poskytuje určité firmě úvěry a přitom její vlastní obchodní funkce kupuje a prodává cenné papíry vydané touto firmou), nebo mezi zájmy banky či jejích klientů a zájmy členů představenstva nebo vrcholových vedoucích pracovníků banky (např. pokud banka vstupuje do obchodního vztahu se subjektem, v němž má jeden z členů představenstva banky finanční podíl). Střety zájmů mohou rovněž nastat, je-li banka součástí širší skupiny. Je-li například banka součástí skupiny, mohou linie výkaznictví a informační toky mezi bankou, její mateřskou společností a/nebo dalšími dceřinými společnostmi vést ke vzniku podobných střetů zájmů (např. sdílení potenciálních vlastnických, důvěrných či jinak citlivých informací od různých subjektů). Představenstvo by mělo zajistit, aby byly vytvářeny a realizovány politiky pro zjišťování možných střetů zájmů a pokud těmto konfliktům nelze předcházet, aby byly náležitě řešeny. (Basilejský výbor pro dohled nad centrálními bankami, 2010)

Představenstvo by mělo mít formální písemnou politiku pro střety zájmů a objektivní proces dodržování shody pro její provádění. Tato politika by měla obsahovat:

- povinnost člena vyhýbat se v možném rozsahu aktivitám, které by mohly vytvářet střet zájmů či zdání střetu zájmů,
- ověřovací nebo schvalovací postup pro členy, kteří mají dodržet před tím, než se zapojí do určitých aktivit (např. působení v jiném představenstvu), aby se zajistilo, že tato aktivita nebude vytvářet střet zájmů,
- povinnost člena oznámit jakoukoliv záležitost, která může způsobit nebo která již způsobila střet zájmů,
- závazek člena zdržet se hlasování o jakékoliv záležitosti, pokud by u něj mohlo dojít ke střetu zájmů nebo pokud by mohla být jinak kompromitována jeho objektivnost či schopnost řádně plnit povinnosti vůči bance,
- vhodné postupy pro transakce se spřízněnými osobami, aby byly provedeny objektivně;
- způsob, jakým bude představenstvo řešit veškerá porušení dané politiky.

Převažující praxe je taková, že politika pro střety zájmů obsahuje příklady možností, kdy během působení ve funkci člena představenstva mohou vznikat konflikty.

Představenstvo by mělo zajistit, aby došlo k náležitému zveřejnění politik banky pro střety zájmů a potenciální střety zájmů a/nebo aby informace o nich byly poskytnuty dozorčím orgánům. Mělo by jít o informace o přístupu banky k řešení závažných střetů zájmů, které jsou v rozporu s těmito politikami a k řešení konfliktů, které by mohly nastat v důsledku spojení banky s jinými subjekty v rámci skupiny nebo jejích transakcí s nimi.

V případě existence většinových akcionářů (vlastnících kontrolní balík akcií) s pravomocí jmenovat členy představenstva by představenstvo mělo uplatňovat náležitou obezřetnost. V těchto případech je dobré mít na paměti, že členové představenstva mají závazky vůči bance jako takové bez ohledu na to, kým jsou jmenováni. V případech, kdy členy představenstva jmenuje většinový akcionář, může být vhodné, aby představenstvo určilo specifické postupy nebo provádělo pravidelná hodnocení pro zajištění řádného plnění povinností všemi členy představenstva.

Struktury skupiny

Ve struktuře skupiny má představenstvo mateřské společnosti celkovou odpovědnost za náležitou podnikovou správu a řízení v rámci celé skupiny a za zajištění politik a mechanismů správy a řízení vhodných pro strukturu, podnikatelskou činnost a rizika skupiny a jejích subjektů.

Vrcholové vedení

Pod vedením představenstva by vrcholové vedení mělo zajistit, aby aktivity banky byly v souladu s podnikatelskou strategií, tolerancí k riziku/chutí riskovat a politikami schválenými představenstvem.

Vrcholové vedení sestává ze stěžejní skupiny jednotlivců, kteří mají na starosti a měli by nést odpovědnost za dohled na každodenní hospodaření banky. Tito jednotlivci by měli mít potřebné zkušenosti, schopnosti a integritu pro řízení podniku pod jejich dohledem a mít náležitou kontrolu nad klíčovými osobami v příslušných oblastech.

Vrcholové vedení významně přispívá k řádné podnikové správě a řízení banky svým osobním jednáním (např. tím, že spolu s představenstvem pomáhá „udávat tón shora“), zabezpečením náležitého dohledu na osoby, které řídí, zajišťováním, aby činnosti banky

byly v souladu s podnikatelskou strategií, tolerancí k riziku/chutí riskovat a politikami schválenými představenstvem banky. (Basilejský výbor pro dohled nad centrálními bankami, 1998)

Vrcholové vedení zodpovídá za delegování povinností na zaměstnance a mělo by vytvořit strukturu vedení, která podporuje odpovědnost a transparentnost. Vrcholové vedení by si mělo neustále uvědomovat svou povinnost dohlížet na uplatňování takto delegované odpovědnosti a svou konečnou odpovědnost vůči představenstvu za celkovou výkonnost banky.

Ve shodě se směrem vytyčeným představenstvem by vrcholové vedení mělo realizovat náležité systémy pro řízení rizik – finančních i nefinančních –, jimž je banka vystavena. Patří sem komplexní a nezávislá funkce řízení rizik a účinný systém interní kontroly.

Řízení rizik a interní kontrolní mechanismy

Banky by měly mít účinný systém interní kontroly a funkci řízení rizik (včetně vedoucího řízení rizik nebo obdobné funkce) s dostatečnou pravomocí, postavením, nezávislostí, zdroji a přístupem k představenstvu. (Basilejský výbor pro dohled nad centrálními bankami, 2010)

Řízení rizik versus interní kontrolní mechanismy

Řízení rizik obecně zahrnuje následující procesy:

- určení klíčových rizik banky,
- posouzení těchto rizik a určení, do jaké míry jim je banka vystavena,
- průběžné monitorování hrozících rizik a určení odpovídajících kapitálových potřeb,
- sledování a posuzování rozhodnutí o přijetí konkrétních rizik, opatření na zmírnění rizik a určení, zda rozhodnutí o rizicích odpovídají toleranci k riziku/chutí riskovat a politice rizik schválené představenstvem a
- podávání zpráv vrcholovému vedení a podle potřeby představenstvu o všech záležitostech uvedených v tomto odstavci.

Interní kontroly jsou určeny, mimo jiné, k tomu, aby se zajistilo, že každé klíčové riziko bude mít svou politiku, proces či jiné opatření a rovněž svůj kontrolní mechanismus zajišťující, že se tato politika, proces či jiné opatření uplatňuje a funguje tak, jak bylo zamýšleno. Jako takové pomáhají interní kontroly zajišťovat integritu, shodu a efektivnost procesů. Interní audit pomáhá zajišťovat ujištění, že finanční a manažerské informace jsou spolehlivé, včas, úplné a že banka jedná v souladu se svými různými závazky, včetně platných zákonů a předpisů. Aby se předešlo krokům mimo rámec pravomocí konkrétních jednotlivců nebo dokonce podvodům, vytyčují se v rámci interní kontroly přiměřené prověrky manažerských a zaměstnaneckých rozhodovacích pravomocí. I ve velmi malých bankách by například klíčová manažerská rozhodnutí měla provádět více než jedna osoba („zásada čtyř očí“). Interní kontrolní přezkumy by také měly určovat míru shody dané instituce s firemními politikami, postupy a s právními a regulačními směnicemi. (Basilejský výbor pro dohled nad centrálními bankami, 2010)

Rozsah povinností, postavení a nezávislost funkce řízení rizik

Funkce řízení rizik zodpovídá za zjišťování, měření, monitorování, kontrolu a zmírňování hrozících rizik a podávání zpráv o nich. Mělo by to zahrnovat veškerá rizika ohrožující banku na bilanční i mimobilanční rovině a na úrovni celé skupiny, portfolia a oborových činností a zohledňovat, do jaké míry se rizika překrývají (např. se stále více stírají hranice mezi tržním a úvěrovým rizikem a mezi úvěrovým a operačním rizikem).

Funkce řízení rizik by v rámci celého podniku i v rámci dceřiných společností a oborových činností měla mít natolik dostatečné postavení v rámci banky, že se problémům naneseným manažery řízení rizik dostane potřebné pozornosti ze strany představenstva, vrcholového vedení a oborových činností. Podnikatelská rozhodnutí banky jsou obvykle výsledkem mnoha úvah. Zabezpečením náležitého postavení a podporou pro svou funkci řízení rizik banka pomáhá zajistit, aby názory manažerů řízení rizik byly významnou součástí těchto úvah.

Pro manažery řízení rizik sice není neobvyklé úzce spolupracovat s jednotlivými hospodářskými jednotkami a v některých případech mít dvojí linii výkaznictví, nicméně by funkce řízení rizik měla být dostatečně nezávislá na hospodářských jednotkách. I když je tato nezávislost základním prvkem efektivní funkce řízení rizik, je rovněž důležité, aby

manažeři řízení rizik nebyli natolik izolováni od oborových činností – geograficky či jinak – že by nebyli schopni porozumět dané podnikatelské činnosti nebo se dostat k potřebným informacím. Funkce řízení rizik by navíc měla mít přístup ke všem oborovým činnostem, které mají potenciál vytvářet pro banku relevantní riziko. Bez ohledu na jakoukoliv odpovědnost, kterou může mít funkce řízení rizik vůči oborovým činnostem a vrcholovému vedení, by její hlavní odpovědnost měla být vůči představenstvu. (Mills, Bird, 2001)

Činnosti a metodiky řízení rizik

Analýza rizik by měla zahrnovat kvantitativní i kvalitativní prvky. I když je měření rizik klíčovým prvkem řízení rizik, může přílišné zaměření na měření či modelování rizik na úkor jiných činností řízení rizik vést jak k nadměrnému spoléhání na odhady rizika, které neodrážejí přesně skutečné hrozby rizik, tak i k nedostatečným opatřením na řešení a zmírnění rizik. Funkce řízení rizik by měla zajistit, aby měření interních rizik banky pokrývalo celou řadu scénářů, aby nebylo založeno na příliš optimistických předpokladech ohledně závislostí a korelací a aby zahrnovalo kvalitativní celopodnikové pohledy na rizika ve vztahu k rentabilitě a externímu provoznímu prostředí banky. Vrcholové vedení a podle potřeby představenstvo by mělo posuzovat a schvalovat scénáře používané při analýzách rizik banky a mělo by být informováno o předpokladech a možných nedostatcích obsažených v rizikových modelech banky. (Basilejský výbor pro dohled nad centrálními bankami, 2010)

Vzhledem k tomu, že banky využívají určité interní a externí údaje k zjišťování a posuzování rizik, k provádění strategických nebo operativních rozhodnutí a k určení kapitálové přiměřenosti, mělo by představenstvo věnovat zvláštní pozornost kvalitě, úplnosti a přesnosti údajů, o něž se při provádění rozhodnutí ohledně rizik opírá.

Jako součást své kvantitativní a kvalitativní analýzy by měla banka rovněž využívat na budoucnost zaměřené zátěžové testy a analýzy scénářů, aby se umožnilo lepší pochopení potenciálně hrozících rizik za nejrůznějších nepříznivých okolností. Měly by tvořit klíčové prvky procesu řízení rizik banky a výsledky by měly být oznamovány příslušným oborovým činnostem a jednotlivcům v rámci banky a ti by je měli náležitě posoudit. Na budoucnost zaměřený přístup k řízení rizik by měl zahrnovat průběžné

sledování existujících rizik a zjišťování nových nebo vznikajících rizik. (Basilejský výbor pro dohled nad centrálními bankami, 2010)

Kromě těchto na budoucnost zaměřených nástrojů by banky měly také pravidelně kontrolovat skutečnou výkonnost na základě skutečnosti vzhledem k odhadům rizik (zpětné testování), což umožňuje měřit přesnost a účinnost procesu řízení rizik a provádět potřebné úpravy.

Funkce řízení rizik by měla podporovat význam vrcholového vedení a manažerů oborových činností při zjišťování a kritickém hodnocení rizik, aniž by se přespříliš spoléhali na externí hodnocení rizik. Zatímco externí hodnocení, jako např. externí hodnocení úvěruschopnosti nebo externě získávané rizikové modely mohou být užitečné jako vstupy pro komplexnější hodnocení rizik, konečná odpovědnost za hodnocení rizik spočívá výhradně na bance. Například při zakoupení modelu úvěrového nebo tržního rizika by banka měla podniknout kroky k ověření daného modelu a jeho kalibraci na individuální podmínky banky, aby se zajistilo přesné a komplexní pochycení a analýza rizik. V každém případě by se banky měly vyhnout přílišnému spoléhání na jakoukoliv specifickou metodiku či model řízení rizik.

V případě dceřiných bank je zapotřebí obdobný přístup. Zodpovědnost za efektivní procesy řízení rizik v dceřiné společnosti zůstává na představenstvu a managementu dceřiné společnosti. Zatímco mateřské společnosti by měly provádět strategické řízení rizik v rámci celé skupiny a předepisovat firemní politiky rizik, managementy a představenstva dceřiných společností by měly přiměřeně vstupovat do jejich místní či regionální implementace a hodnocení místních rizik. Jsou-li stanoveny systémy a postupy řízení rizik ve skupině, pak management dceřiné společnosti, za dohledu představenstva dceřiné společnosti, zodpovídá za posouzení a zajištění, aby tyto systémy a procesy byly vhodné z hlediska povahy operací dceřiné společnosti. Kromě toho by se měly uskutečnit adekvátní zátěžové testy portfolií dceřiných společností, a to nejen na základě ekonomického a provozního prostředí dceřiných společností, nýbrž také na základě důsledků potenciálního tlaku na mateřskou společnost (např. úvěrové riziko, riziko likvidity či poškození dobré pověsti apod.). V některých případech mohou tato hodnocení realizovat společné týmy složené z pracovníků ústředí i dceřiných společností. Místní management a osoby zodpovědné za kontrolní funkce zodpovídají za obezřetné řízení rizik

na místní úrovni. Mateřské společnosti by měly zajistit, aby byly dceřiné společnosti poskytnuty přiměřené nástroje a pravomoci a aby dceřiná společnost správně pochopila, jaké jsou její povinnosti z hlediska výkaznictví vůči ústředí. (Basilejský výbor pro dohled nad centrálními bankami, 2010)

Kromě zjišťování a měření hrozících rizik by funkce řízení rizik měla vyhodnocovat možné způsoby řízení těchto hrozeb. V některých případech může funkce řízení rizik nařídit, aby riziko bylo sníženo nebo zajištěno (hedging), aby se ohrožení omezilo. V jiných případech může funkce řízení rizik rizikové pozice nahlásit a tyto pozice dále sledovat, aby se zajistilo, že zůstanou v rámci limitů a kontrolních mechanismů banky. Oba přístupy mohou být vhodné, ovšem za předpokladu, že nezávislost funkce řízení rizik nebude ohrožena.

Sofistikovanost infrastruktur banky pro řízení rizik a interní kontrolu – včetně dostatečně silné infrastruktury informačních technologií – by měla držet krok s aktuálním vývojem nejnovějších událostí, jako je např. rozvahový a příjmový růst, zvětšující se složitost podnikatelské činnosti banky a její provozní struktury, geografická expanze, fúze a akvizice a zavádění nových produktů a oborů činnosti. Strategické obchodní plánování a pravidelné posuzování těchto plánů by mělo zohledňovat, jak velká je míra těchto nejnovějších událostí a jaká je pravděpodobnost, že budou pokračovat i do budoucna.

Banky by měly mít schvalovací postupy pro nové produkty. Měly by zahrnovat posouzení rizik nových produktů, významných změn stávajících produktů, zavádění nových oborů činnosti a vstupu na nové trhy. Funkce řízení rizik by v rámci těchto procesů měla poskytovat vstupní údaje o rizicích. Měly by zahrnovat kompletní a otevřené vyhodnocení rizik podle různých scénářů, jakož i posouzení možných nedostatků potenciálu, který má řízení rizik a interní kontrola banky pro efektivní řízení souvisejících rizik. V tomto ohledu by měl schvalovací proces nových produktů v bance zohledňovat, do jaké míry mají funkce řízení rizik, dodržování právní a regulační shody, informační technologie, oborové činnosti a funkce interní kontroly přiměřené nástroje a odborné znalosti potřebné pro řízení souvisejících rizik. Pokud dosud nejsou zavedeny adekvátní postupy řízení rizik, měla by být nabídka nového produktu odložena do doby, kdy budou systémy a funkce řízení rizik schopny příslušnou činnost zvládnout. Měl by být rovněž zaveden proces umožňující

v průběhu vývoje podnikatelské činnosti posuzovat rizika a výkonnost ve vztahu k úvodním předpokladům a podle toho přizpůsobovat zpracování řízení rizik.

Fúze a akvizice mohou z hlediska řízení rizik představovat pro banku speciální problémy. Rizika mohou zejména vznikat v důsledku nedostatečně prováděných postupů řádné péče (due diligence), kterými se nepodaří identifikovat rizika vznikající po provedení fúze nebo činnosti, které jsou v rozporu se strategickými cíli banky nebo její tolerancí k riziku/chtutí riskovat. Funkce řízení rizik by se proto měla aktivně podílet na hodnocení rizik, která by mohla vznikat v důsledku fúzí, akvizic a o svých zjištěních by měla přímo informovat představenstvo a/nebo jeho příslušný specializovaný výbor. (Basilejský výbor pro dohled nad centrálními bankami, 2010)

I když funkce řízení rizik sehrává při zjišťování, měření, monitorování a vykazování hrozících rizik životně důležitou roli, významnou roli při řízení rizik hrají také jiné útvary banky. Kromě jednotlivých oborů, které by měly zodpovídat za řízení rizik vyplývajících z jejich činnosti, by měly efektivní celopodnikové řízení rizik podporovat pokladní a finanční funkce banky, a to nejen podporou finančních kontrol, nýbrž také uplatňováním důkladného interního oceňování rizik, zejména ve velkých a mezinárodně aktivních bankách. Interní náklady finančních prostředků hospodářské jednotky by měly odrážet významná rizika pro banku vyplývajících z jejich činností. Pokud tomu tak není, může to mít za následek vyšší investice do vysoce rizikových činností než v případě, že by interní oceňování bylo upraveno podle rizik.

I když má funkce řízení rizik pro rizika klíčovou vedoucí a koordinační roli, provozní odpovědnost za provádění operativních rozhodnutí o rizicích a řízení rizik nese vedení a ve svém důsledku se přenáší na další zaměstnance banky. Pokud jde o personální a organizační odpovědnost za riziko, měl by být rámec pro řízení rizik banky jasný a transparentní.

Efektivní řízení rizik vyžaduje silnou interní komunikaci o riziku v rámci banky, a to jak v rámci celé organizace, tak i pomocí výkaznictví vůči představenstvu a vrcholovému vedení.

O řádné podnikové správě a řízení svědčí mimo jiné kultura, v níž se od vrcholového vedení a zaměstnanců očekává a v níž jsou pobízeni k tomu, aby rizikové záležitosti sami identifikovali, na rozdíl od pouhého spoléhání se na to, že budou identifikovány funkcemi interního auditu nebo řízení rizik. Toto očekávání je sdělováno a vyjádřeno nejen prostřednictvím politik a postupů banky, nýbrž také příkladem – „udáváním tónu shora“ ze strany představenstva a vrcholového vedení.

Hrozící rizika a strategie rizik banky by měly být oznamovány v rámci celé banky s dostatečnou četností. Efektivní komunikace, a to jak horizontálně přes celou organizaci, tak i vertikálně směrem vzhůru manažerskou hierarchií, usnadňuje efektivní rozhodování, které podporuje bezpečné a zdravé bankovníctví a pomáhá předcházet rozhodnutím, která mohou vést ke zvýšení hrozících rizik.

Předávání informací představenstvu a vrcholovému vedení by mělo být včasné, úplné, srozumitelné a přesné, aby tyto orgány byly vybaveny k provádění informovaných rozhodnutí. Obzvláště důležité to je tehdy, když se banka potýká s finančními či jinými problémy a může být zapotřebí učinit rychlá, zásadní rozhodnutí. Pokud představenstvo a vrcholové vedení mají neúplné nebo nepřesné informace, mohou jejich rozhodnutí rizika spíše zvýšit než zmírnit. Představenstvo by mělo věnovat vážnou pozornost zavedení pravidelných kontrol množství a kvality informací, které představenstvo dostává nebo by mělo dostávat.

Při zajišťování dostatečné informovanosti představenstva a vrcholového vedení by management a osoby odpovědné za kontrolní funkce měly zajistit kompromis mezi sdělováním informací, které jsou přesné a „nefiltrované“ (tj. které neskrývají potenciálně špatné zprávy) a nesdělováním přílišného množství nezávažných informací, kdy samotný objem informací se stává kontraproduktivním.

Hlášení rizik představenstvu vyžaduje pečlivou formu, aby se zajistilo, že celopodniková rizika, rizika jednotlivých portfolií a jiná rizika budou sdělována výstižně a smysluplně. Hlášení by mělo přesně sdělovat hrozící rizika a výsledky stresových testů a analýz scénářů a mělo by vyvolat silnou diskusi například o současných a budoucích ohroženích banky (zejména podle stresových scénářů), o vztazích mezi rizikem a rentabilitou, o toleranci k riziku/chuti riskovat apod. Kromě interních měření a hodnocení bankovních

rizik, by hlášení mělo obsahovat údaje o vnějším prostředí, aby bylo možné určit tržní podmínky a trendy, které mohou mít vliv na současný nebo budoucí rizikový profil banky. (Basilejský výbor pro dohled nad centrálními bankami, 2010)

Systémy hlášení rizik by měly být dynamické, komplexní, přesné a měly by vycházet z řady základních předpokladů. Monitorování a hlášení rizik by se mělo provádět nejen na individuálně rozčleněné dílčí úrovni (včetně rizik obsažených v dceřiných společnostech, která lze považovat za významná), ale měla by být také vyjádřena souhrnně směrem vzhůru, aby se získal celopodnikový nebo konsolidovaný obraz rizik. Systémy hlášení rizik by měly jasně označovat veškeré nedostatky nebo omezení odhadů rizika, jakož i veškeré důležité obsažené předpoklady (např. ohledně závislostí či korelací rizik). Tyto systémy by měly nejenom shrnovat informace pro získání celopodnikového, integrovaného náhledu na riziko (z geografického hlediska a podle druhu rizika), nýbrž by měly rovněž poukazovat na rizika nově vznikající, která mají potenciál stát se významnými a mohou vyžadovat další analýzu.

Představenstvo a vrcholové vedení by mělo efektivně využívat práci prováděnou funkcemi interního auditu, externími auditory a funkcemi interní kontroly. Představenstvo by mělo uznat a ocenit, že nezávislí, kompetentní a kvalifikovaní interní a externí auditoři, jakož i další interní kontrolní funkce (včetně funkce dodržování shody) jsou životně důležité pro proces podnikové správy a řízení v zájmu dosažení řady důležitých cílů. Vrcholové vedení by dále mělo uznat důležitost efektivnosti těchto funkcí pro dlouhodobé zdraví banky. (Basilejský výbor pro dohled nad centrálními bankami)

Představenstvo a vrcholové vedení mohou zlepšit schopnost funkce interního auditu provádět identifikaci problémů se správou a řízením, řízením rizik a interními kontrolními systémy banky tím, že budou:

- dbát, aby interní auditoři dodržovali národní a mezinárodní profesní standardy, například normy vydané Institutem interních auditorů,
- požadovat, aby pracovníci auditu měli dovednosti odpovídající obchodní činnosti a rizikům dané firmy,

- podporovat nezávislost interního auditora, například zajištěním, aby interní auditorské zprávy byly dodávány představenstvu a aby interní auditor měl přímý přístup k představenstvu,
- uznávat důležitost auditu a vnitřních kontrolních procesů a sdělovat jejich význam v rámci celé banky,
- vyžadovat včasnou a účinnou nápravu problémů interního auditu zjištěných vrcholovým vedením,
- zapojovat interní auditory do posuzování efektivnosti funkce řízení rizik a funkce dodržování shody, včetně kvality hlášení rizik představenstvu a vrcholovému vedení, a rovněž efektivnosti dalších klíčových kontrolních funkcí. (Basilejský výbor pro dohled nad centrálními bankami)

Výbor pro audit a dozorčí rada, by měli mít právo pravidelně se scházet – za nepřítomnosti vrcholového vedení – s externími auditory a s vedoucími interního auditu. Může se tím posílit schopnost představenstva dohlížet na realizaci politik představenstva vrcholovým vedením a zajistit, aby obchodní strategie a hrozící rizika banky byla v souladu s rizikovými parametry určenými představenstvem.

Banka by měla udržovat zdravé kontrolní funkce, včetně efektivní funkce dodržování shody, které mimo jiné, běžně sledují dodržování zákonů, pravidel podnikové správy a řízení, předpisů, kodexů a směrnic, jež pro banku platí. Dále zajišťují, že odchylky jsou nahlašovány odpovídající úrovni managementu a v případě zásadních odchylek představenstvu.

Vrcholové vedení by mělo podporovat silné vnitřní kontrolní mechanismy a mělo by se vyhýbat činnostem a postupům, které narušují jejich účinnost. Mezi příklady problematických činností nebo postupů patří nezajištění účinného oddělení povinností tam, kde by mohly vzniknout konflikty, neprovedení účinné kontroly zaměstnanců v klíčových podnikových pozicích (i v případě zjevných vynikajících „hvězd“ mezi zaměstnanci) a dále neprošetřování zaměstnanců, kteří vytvářejí zisky nebo výnosy vymykající se rozumným očekáváním (např. když hypoteticky nízkoriziková obchodní aktivita s nízkou marží vytvoří neočekávaně vysoké výnosy), ze strachu ze ztráty těchto výnosů nebo těchto zaměstnanců.

Odměňování

Systémy odměňování přispívají k výkonnosti banky i k riskování a měly by proto být klíčovými prvky podnikové správy, řízení a řízení rizik banky. V praxi však riziko nebývá při určování metod odměňování vždy zohledňováno, což má za následek, že u některých dlouhodobých rizik může dojít k jejich zesílení pobídkovými odměnami, jako jsou např. pobídky k posílení krátkodobého zisku.

Představenstvo by mělo aktivně dohlížet na koncepci a fungování systému odměňování a mělo by tento systém odměňování sledovat a přezkoumávat, aby se zajistilo, že funguje tak, jak bylo zamýšleno.

Odměňování zaměstnance by mělo být efektivně vázáno na obezřetné podstupování rizika: odměňování by mělo být upraveno pro všechny typy rizik, výsledné odměny by měly být symetrické s dopady rizik, plány výplat odměn by měly být citlivé vůči časovému rámci rizik a kombinace hotovosti, majetkového podílu a jiných forem odměňování by měla odpovídat úpravě rizik.

Vzhledem k tomu, že zaměstnanci mohou vytvářet obdobné krátkodobé příjmy a přitom v dlouhodobějším horizontu podstupovat diametrálně odlišnou míru rizika, měla by banka zajistit úpravu variabilního odměňování, které by zohledňovalo rizika, která zaměstnanec podstupuje. Měl by se brát ohled na všechny druhy rizik v časovém rámci, který by byl dostatečně dlouhý pro zjištění dopadů rizik. Při určování úprav rizik je vhodné používat kvantitativní měřítko rizik i lidský úsudek. Jestliže firmy tyto úpravy provádějí, měla by se zohledňovat veškerá významná rizika, včetně rizik, která je těžké měřit (např. riziko poškození dobré pověsti). (Basilejský výbor pro dohled nad centrálními bankami, 2010)

Kromě úprav rizik ex ante by banky měly provést další kroky pro lepší sladění odměňování s obezřetným podstupováním rizik. Jedním z charakteristických rysů efektivních výsledků odměňování je to, že jsou symetrické s dopady rizik, zejména na úrovni banky nebo oboru činnosti. To znamená, že velikost fondu variabilního odměňování banky by se měla lišit v reakci na pozitivní i negativní výkonnost. Variabilní odměňování by se mělo omezit nebo odstranit v případě, že banka nebo obor činnosti utrpí výrazné ztráty.

Odměňování by mělo být citlivé vůči dopadům rizik v několikaletém horizontu. Obvykle se toho dosahuje úpravou, podle níž se odměňování odloží až do realizace dopadů rizik a může zahrnovat ustanovení o tzv. „malusu“ nebo „zpětném odebrání peněz“, kterým se odměna sníží nebo zruší, jestliže zaměstnanci způsobí ohrožení. V jejichž důsledku banka v následujících letech dosahuje špatného výkonu, nebo pokud určitý zaměstnanec nedodrží interní politiky či právní požadavky. Opatření označované jako „zlatý padák“, podle nějž řídící nebo jiní pracovníci, jejichž pracovní poměr je ukončen, obdrží vysoké částky bez ohledu na výkon, se obecně neslučuje s dobrou praxí odměňování.

Kombinace hotovosti, majetkového podílu a jiných forem odměn (např. opce) by měly být v souladu s úpravou rizik a pravděpodobně se budou u různých zaměstnanců lišit v závislosti na jejich pozici a úloze v bance. (Basilejský výbor pro dohled nad centrálními bankami, 2010)

Složité nebo neprůhledné podnikové struktury

Představenstvo a vrcholové vedení by mělo znát a chápat provozní strukturu banky a rizika, která představuje.

Některé banky vytvářejí struktury pro právní, regulační a finanční účely nebo pro nabízení produktů ve formě útvarů, poboček, dceřiných společností či jiných právních subjektů, které mohou výrazně zvyšovat složitost celé organizace. Samotné množství právních subjektů a zejména jejich vzájemná propojení a transakce uvnitř skupiny mezi těmito subjekty mohou vést k problémům při identifikaci, sledování a řízení rizik organizace jako celku, což už samo o sobě představuje riziko.

Představenstvo a vrcholové vedení by mělo chápat strukturu a organizaci skupiny, tzn. cíle jejich různých útvarů a subjektů a formální i neformální vazby a vztahy mezi subjekty navzájem i vůči mateřské společnosti. Zahrnuje to rovněž pochopení právních a provozních rizik a omezení různých typů ohrožení a transakcí v rámci skupiny, jakož i toho, jak tyto faktory ovlivňují financování, kapitál a rizikový profil skupiny za normálních i nepříznivých okolností. Měla by být zavedena rozumná a účinná opatření, systémy pro usnadnění tvorby a výměny informací mezi různými subjekty. O těchto subjektech pro řízení rizik skupiny jako celku a pro účinný dohled na skupinu. V tomto

ohledu by vrcholové vedení mělo představenstvo informovat o organizační a provozní struktuře skupiny a klíčových hnacích silách příjmů a rizik skupiny. (Basilejský výbor pro dohled nad centrálními bankami, 2010)

Nový problém se správou a řízením nastává v případě, kdy banky zavedou struktury řízení činnosti či produktu, které neodpovídají struktuře právní subjektivity banky. I když se jedná o celkem běžnou praxi, přidává to na celkové složitosti. Kromě zajištění vhodnosti těchto maticových struktur by představenstvo nebo případně vrcholové vedení mělo zajistit, aby veškeré produkty a jejich rizika byly podchyceny a vyhodnoceny z hlediska jednotlivého útvaru i celé skupiny.

Představenstvo by mělo schválit politiky a jasné strategie pro vytváření nových struktur, mělo by patřičně směřovat a chápat strukturu banky, její vývoj a její omezení. Kromě toho by vrcholové vedení pod dohledem představenstva mělo:

- zamezovat vytváření zbytečně komplikovaných struktur,
- mít centralizovaný postup pro schvalování a kontrolu vytváření nových právních subjektů na základě stanovených kritérií, včetně schopnosti průběžně sledovat a plnit požadavky každého subjektu (např. v oblasti právní, daňové, finančního výkaznictví, správy a řízení),
- chápat a dokázat vytvářet informace týkající se struktury banky, včetně typu, bankovní licence, vlastnické struktury a prováděných podnikatelských činností pro každý právní subjekt,
- rozpoznat rizika, která může představovat již samotná složitost struktury právního subjektu sama o sobě, včetně nedostatečné transparentnosti managementu, provozních rizik způsobených propojenými a složitými strukturami financování, ohrožení v rámci skupiny, zadržovaných zástav a rizika protistrany,
- vyhodnotit, jak výše uvedená rizika požadavků na strukturu a právní subjekt ovlivňují schopnost skupiny řídit svůj rizikový profil a využívat finanční prostředky a kapitál za normálních i nepříznivých okolností. (Basilejský výbor pro dohled nad centrálními bankami, 2010)

V zájmu posílení řádné správy a řízení bankovní skupiny by interní audity jednotlivých subjektů mohly být doplněny pravidelným hodnocením rizik představovaných strukturou

skupiny. Výbor pro audit, výbor pro rizika, vrcholové vedení a představenstvo mateřské společnosti by mohly být užitečné pravidelné zprávy, které zhodnotí celkovou strukturu banky a činnosti jednotlivých subjektů, potvrdí soulad se strategií dříve schválenou představenstvem a odhalí veškeré případné nesrovnalosti.

Vrcholové vedení a podle potřeby představenstvo by mělo se svým dozorčím orgánem projednat anebo mu nahlásit politiky a postupy pro vytvoření nových struktur.

Sdělování informací a transparentnost

Správa a řízení banky by měly být pro její akcionáře, vkladatele, jiné příslušné zainteresované strany a účastníky trhu dostatečně transparentní.

Transparentnost má pro řádnou a efektivní správu a řízení společností zásadní význam. Jak bylo ve stávajících pokynech výboru ohledně transparentnosti bank zdůrazněno, v případě, že transparentnost je nedostatečná, je pro akcionáře, vkladatele, jiné příslušné zainteresované strany a účastníky trhu těžké představenstvo a vrcholové vedení efektivně monitorovat a náležitě hnát k zodpovědnosti. Cílem transparentnosti v oblasti správy a řízení společností je proto poskytovat těmto stranám v souladu s národními zákony a praxí dozoru klíčové informace potřebné k tomu, aby mohly posoudit efektivnost představenstva a vrcholového vedení při řízení banky. (Mills, Bird, 2001)

Ačkoliv transparentnost může být pro banky neznámé na burze – zejména v případě stoprocentního vlastnictví – méně detailní, mohou tyto instituce svými nejrůznějšími aktivitami, včetně účasti na systémech platebního styku a přijímání drobných vkladů, představovat pro finanční systém stejné druhy rizik jako veřejně obchodované banky.

Banka by měla zveřejnit relevantní a užitečné informace, které podporují klíčové oblasti podnikové správy a řízení určené výborem. Toto zveřejnění by mělo být úměrné velikosti, složitosti, struktuře, ekonomickému významu a rizikovému profilu banky.

Obecně by banka měla aplikovat kapitolu o sdělování informací a transparentnosti. Toto sdělování by mělo zahrnovat zejména důležité informace o cílech banky, její organizační, řídicí struktuře a politikách (zejména obsah kodexu či politiky pro podnikovou správu

a řízení a postup, kterým se realizuje), klíčovém vlastnictví akcií, hlasovacích práv a o transakcích se spřízněnými stranami. (Mills, Bird, 2001)

Banka by také měla oznámit klíčové body týkající se její tolerance k riziku/chuti riskovat (bez porušení důvěrnosti informací) s popisem procesu jejich definování a dále informace o zapojení představenstva do tohoto procesu. V případě zapojení do složitých nebo netransparentních struktur by banka měla zveřejnit dostatečné informace o účelu, strategiích, strukturách, rizicích a kontrolních mechanismech těchto činností.

Oznámení by mělo být přesné, jasné a srozumitelně prezentované tak, aby akcionáři, vkladatelé, jiné příslušné zainteresované strany a účastníci trhu do něj mohli snadno nahlédnout. Včasné zveřejnění je vhodné provést na veřejných internetových stránkách banky, v jejích výročních a pravidelných finančních zprávách a výkazech nebo za použití jiných vhodných forem. Jako dobrá praxe se osvědčilo, aby výroční a komplexní sdělení ohledně správy a řízení bylo uveřejněno v jasně identifikovatelné části výroční zprávy v závislosti na příslušném rámci finančního výkaznictví. Veškeré nové významné události, k nimž došlo v době mezi vydáním pravidelných zpráv, by měly být zveřejňovány bez zbytečného odkladu. (Basilejský výbor pro dohled nad centrálními bankami, 2010)

Role dozorčích orgánů

Představenstvo a vrcholové vedení mají primárně na starosti a nesou odpovědnost za správu, řízení, výkonnost banky a akcionáři by je v tomto směru také měli hnát k odpovědnosti. Klíčovou rolí dozorčích orgánů je potom zajistit, aby banky uplatňovaly řádnou podnikovou správu, řízení a vyhodnocovali účinnost a efektivnost řídicího a kontrolního systému. (Basilejský výbor pro dohled nad centrálními bankami, 2010)

Dozorčí orgány by měly bankám poskytovat vedení ohledně očekávání pro řádnou správu a řízení. Také by měly usilovat o zavedení pokynů nebo pravidel, která by vyžadovala, aby banky měly silné strategie, politiky a postupy správy a řízení. Obzvláště důležité je to v případě, že národní zákony, předpisy, kodexy a požadavky na znamenání na burze týkající se správy a řízení společností nejsou dostatečně silné, aby řešily jedinečné potřeby bank v oblasti správy a řízení. V případě potřeby by dozorčí orgány měly sdílet nejlepší

oborové postupy a informace o nově vznikajících rizicích, které jsou relevantní pro podnikatelskou praxi banky.

Dozorčí orgány by měly pravidelně provádět komplexní hodnocení politik a postupů celkové správy a řízení banky a vyhodnocovat, jak banka uplatňuje příslušné zásady.

Dozorčí orgány by měly mít k dispozici dozorčí postupy a nástroje pro hodnocení politik a postupů správy a řízení banky. Tato hodnocení mohou být prováděna pomocí inspekce na místě a monitorováním na dálku a měla by zahrnovat pravidelnou komunikaci s vrcholovým vedením, představenstvem, osobami zodpovědnými za funkce vnitřní kontroly a externími auditory banky. (Basilejský výbor pro dohled nad centrálními bankami, 2010)

Při hodnocení jednotlivých bank, by měly dozorčí orgány zvážit skutečnost, že bude třeba, aby banky zaváděly různé metody správy a řízení, které budou úměrné velikosti, složitosti, struktuře, ekonomickému významu a rizikovému profilu banky. Kromě toho by dozorčí orgány měly zvážit celkovou charakteristiku a rizika bank v rámci jejich jurisdikce, jakož i příslušné národní faktory (např. právní rámec).

Důležitým prvkem v oblasti dohledu na bezpečnost a zdraví banky je pochopení toho, jak správa a řízení ovlivňuje rizikový profil banky. Dozorčí orgány by měly očekávat, že banky budou implementovat organizační struktury, které zahrnují příslušné kontroly a bilance. Regulační pokyny by měly mimo jiné řešit jasné rozdělení povinností, odpovědnost a transparentnost.

Dozorčí orgány by měly získat informace, které považují za nezbytné pro posouzení odborných znalostí a integrity navrhovaných členů představenstva a vrcholového vedení.

Vhodná a náležitá kritéria by měla zahrnovat zejména:

- přínosy, kterými mohou dovednosti a zkušenosti daného jednotlivce přispět k bezpečnému a řádnému fungování banky, včetně obecných manažerských dovedností a
- jakýkoliv záznam o trestné činnosti nebo nepříznivé regulační posudky, které podle úsudku dozorčího orgánu činí určitou osobu nezpůsobilou pro zastávání významných pozic v bance.

Dozorčí orgány by měly dále vyžadovat, aby banky měly zavedeny postupy pro přezkoumání, jak dobře představenstvo, vrcholové vedení a kontrolní funkce plní své povinnosti. Dozorčím orgánům se doporučuje, aby se v rámci probíhajícího dozorčího procesu pravidelně scházely s jednotlivými členy představenstva, vrcholovými vedoucími pracovníky a osobami odpovědnými za kontrolní funkce.

Dozorčí orgány by měly posoudit, zda má banka zavedeny účinné mechanismy, s jejichž pomocí představenstvo a vrcholové vedení realizuje své povinnosti v oblasti dohledu. Kromě politik a procesů patří k těmto mechanismům náležitě funkčně a personálně zajištěné kontrolní funkce, jako je interní audit, řízení rizik a dodržování shody. V tomto ohledu by dozorčí orgány měly posoudit účinnost dohledu nad těmito funkcemi ze strany představenstva banky. Mohlo by sem patřit posouzení, do jaké míry představenstvo komunikuje a schází se s představiteli kontrolních funkcí. Dozorčí orgány by měly zajistit, aby funkce interního auditu prováděla nezávislé, na riziku založené a efektivní audity. Patří sem provádění pravidelných přezkumů kontrolních funkcí banky a celkových vnitřních kontrolních mechanismů. Dozorčí orgány by měly posuzovat přiměřenost vnitřních kontrol podporujících řádnou správu a řízení a také to, jak dobře jsou prováděny.

Při přezkoumávání správy a řízení v souvislosti se strukturou skupiny by měly dozorčí orgány zohlednit povinnosti v oblasti správy a řízení mateřské společnosti i dceřiných společností. V tomto ohledu by se také mohly objevit určité problémy s dozorem v tuzemsku a v hostitelské zemi. (Basilejský výbor pro dohled nad centrálními bankami, 2010)

Dozorčí orgány by měly doplnit své pravidelné hodnocení politik a postupů správy a řízení banky o sledování kombinace interních zpráv a zpráv o obezřetnosti včetně, podle potřeby, zpráv od třetích stran, např. externích auditorů.

Dozorčí orgány by měly dostávat od bank informace o jejich politikách a postupech správy a řízení. Ty by se měly aktualizovat v pravidelných intervalech a v případě významných změn. Dozorčí orgány by měly shromažďovat a analyzovat informace od bank s četností úměrnou povaze požadovaných informací, rizikovému profilu a významu banky.

Pro účely monitorování a hodnocení by měl dozorčí orgán pravidelně přezkoumávat klíčové interní zprávy banky. Pro vytvoření smysluplných srovnání mezi bankami může dozorčí orgán rovněž vyžadovat standardizovaný proces dohledového výkaznictví zahrnující položky údajů, které považuje za nezbytné.

Dozorčí orgány by měly požadovat účinná a včasná nápravná opatření banky k řešení závažných nedostatků v jejích politikách, postupech správy a řízení a měly by k tomu mít vhodné nástroje. (Basilejský výbor pro dohled nad centrálními bankami, 2010)

Dozorčí orgány by měly mít k dispozici řadu nástrojů pro řešení závažných nedostatků správy a řízení banky, včetně pravomoci k vynucení náležitých nápravných kroků. Volba nástroje a časový rámec pro nápravná opatření by měly být úměrné míře rizika, kterou daný nedostatek představuje pro bezpečnost a zdraví banky nebo příslušný finanční systém (systémy).

Vyžaduje-li dozorčí orgán, aby banka podnikla nápravné opatření, měl by stanovit harmonogram pro jeho dokončení. Dozorčí orgány by měly mít k dispozici eskalační postupy pro vyžádání přísnějšího nebo urychleného nápravného opatření v případě, že banka zjištěné nedostatky náležitě neřeší, nebo v případě, že dozorčí orgány považují další akci za oprávněnou.

3.1.2 Řídící a kontrolní systém v bankách

Kontrola je nedílnou součástí řízení nejenom bank, ale i ostatních podnikatelských subjektů. Vlastní výkon kontroly byl praktikován ještě dříve, než vůbec vzniklo slovo kontrola. Postupným vývojem byly určité druhy kontroly prakticky využívány a to bez teoretického objasňování.

Historické a jednoduché vnímání kontroly byla forma tzv. duplicitního záznamu. Tato skutečnost vedla k výkladu, že kontrola se týká pouze kontroly správnosti dokumentů, účetních záznamů a účetních knih. Jelikož se kontrola stala lidskou činností, dostalo se jí v latině termínu kontra-rotulator, ve francouzštině původně termínu contra-rolleur, později contrôleur, v jazyce anglickém termínu controller a konečně v češtině termínu kontrolor.

Vývojem dochází k rozšířenému vnímání kontroly nejen jako kontrola správnosti dokumentů, ale jako dohled nad správným prováděním činností podle nastaveného očekávání. (Mlynář, 1999)

Původní výklad kontroly z pohledu historie klasifikujeme jako ověřování, tzn. verifikace pravdivosti, věrohodnosti dokumentů, zpráv a následně to je hodnocení splnění uložených úkolů. Jako historicky nejmladším výkladem kontroly je tomuto pojmu přiřazováno prosazování cílového vlivu.

V sedmdesátých letech minulého století došlo ke zvýšené pozornosti a aktivitám k činnosti a struktuře vnitřní kontroly ve společnostech.

Mezi ně určitě patří aktivity:

- Cohenovi komise,
- Minahanova výboru („Zákona o praktikách zahraniční korupce“),
- Nadace výkonných finančních pracovníků pro výzkum („Vnitřní kontrola v amerických společnostech“ a „Kriteria systémů manažerského řízení“),
- Treadwayova komise a zpráva COSO.

Zpráva této komise vydaná v roce 1987 učinila několik doporučení týkajících se přímo vnitřní kontroly. Zdůraznila odpovědnost managementu za vnitřní kontrolu, zejména v oblasti vytváření prostředí pro řízení a kontrolu, v rámci něhož působí formální řídicí a kontrolní mechanismy.

Jako přímou reakci na doporučení Treadwayovy komise na vytvoření jednotné definice vnitřní kontroly vydala v roce 1992 zprávu COSO. (Treadwayova komise, 1992)

Tato zpráva je významná přinejmenším ze tří hledisek:

- představuje první jednotnou definici vnitřní kontroly umožňující všem zainteresovaným (managementu, interním a externím auditorům, akcionářům, zaměstnancům a dalším) používat standardní definice pro řídicí a kontrolní mechanismy,

- dává přednost široké definici vnitřní kontroly před její redukcí na finanční nebo účetní pojmy,
- navrhuje vyhodnocovat efektivnost řídicího a kontrolního systému.

Definice COSO vyjadřuje určitá zásadní pojetí:

- vnitřní kontrola je proces, je to cesta k cíli, nikoli cíl sám o sobě,
- vnitřní kontrolu uskutečňují lidé, nejsou to jenom manuály s hlavními zásadami a formulářem, nýbrž lidé na všech úrovních organizace,
- od vnitřní kontroly lze očekávat, že bude příslušným řídicím orgánům společnosti poskytovat pouze přiměřenou, nikoli absolutní jistotu.

Vymezený řídicí a kontrolní systém v bankách představenstvem by měl navazovat na přijaté zásady správy a řízení a rozpracované zásady vyplývající ze zprávy COSO. (Treadwayova komise, 1992)

Měl by být organizován k zabezpečení těchto cílů:

- činnosti v bance by měly být prováděny a směřovány k dosažení celkové strategie banky při optimálním vynaložení nákladů,
- pro rozhodovací procesy musí být využívání aktuální, ucelené a spolehlivé informace,
- všechny aktivity a činnosti musí být prováděny v souladu s příslušnými zákony a předpisy,
- nastavené kontrolní mechanismy musí být zpětně rekonstruovatelné a vysledovatelné.

Prvky řídicího kontrolního systému v bance

Řídicí a kontrolní systém banky by měl představovat soubor pěti vzájemně provázaných prvků, který je implementován vedením a ostatními vedoucími pracovníky a v podstatě kopíruje a je provázán se zásadami správy a řízení. (Vnitřní předpisy ČS, a.s.)

Jedná se o tyto prvky:

- kontrolní prostředí,
- řízení rizik,
- systém vnitřní kontroly,
- informační systém a komunikace,
- monitoring.

Kombinace těchto prvků vytváří efektivní řídicí a kontrolní systém, který je rozhodující součástí celkového řídicího systému banky a základem jejího bezpečného a spolehlivého fungování. (Vyhláška ČNB č. 123/2007)

3.1.3 Požadavky na řídicí a kontrolní systém a interní audit a jeho vyhodnocení v právních předpisech ČR.

Devastující účinky finanční krize na řadu bank po celém světě a vysoké státní podpory bankovnímu sektoru z peněz daňových poplatníků v řadě zemí nutně vyústily ve zpřísnění bankovní regulace. Vyšší nároky na kapitál bank a jejich likviditu jsou ekonomicky racionální reakcí regulátorů za účelem snížení systémového rizika. Řada jiných regulačních návrhů je však spíše politicky populární, než ekonomicky racionální odpovědí na finanční krizi.

Úpravy základních požadavků a kritérií na řídicí a kontrolní systém a interní audit pro banky v právních předpisech ČR je uvedeno v Příloze č. 1 diplomové práce.

3.2 Interní audit jako součást řídicího a kontrolního systému

Interní audit jako součást řídicího a kontrolního systému je vymezen v Mezinárodních směrnících profesionální praxe profese interního, které se schvalují na Mezinárodním Institutu interních auditorů (IIA) se sídlem v USA. (Mezinárodní institut interních auditorů, 2011)

Tento rámec obsahuje:

- definice interního auditu,
- etický kodex,
- mezinárodní standardy pro profesionální praxi,
- doporučení pro praxi,
- praktické pomůcky,
- stanoviska.

Interní audit je zpravidla definován jako činnost, kterou vykonává specializovaný personál uvnitř společnosti, přičemž se jeho činnost vztahuje na všechny druhy operací a to nezávisle na výkonu funkce a odpovědnosti vedoucích pracovníků uvedeného podniku.

Přesná definice interního auditu:

“Interní audit je nezávislá, objektivní, ujišťovací a konzultační činnost, zaměřená na přidávání hodnoty a zdokonalování procesů v organizaci. Interní audit pomáhá organizaci dosáhnout jejich cílů tím, že přináší systematický metodický přístup k hodnocení a zlepšení efektivnosti řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů a řízení a správy organizace“. (Mezinárodní institut interních auditorů, 2011)

Interní auditoři hrají klíčovou úlohu při vyhodnocování účinnosti a efektivnosti řídicího a kontrolního systému a při poskytování doporučení ohledně jeho zlepšování. Při této činnosti interní auditoři mimo jiné provádějí hodnocení spolehlivosti výkaznictví, účinnosti provozu a dodržování zákonů a předpisů. Při výkonu svých povinností pomáhají interní auditoři managementu a představenstvu a výboru pro audit tím, že přezkoumávají, hodnotí,

vykazují a poskytují doporučení pro zlepšení adekvátnosti a účinnosti řídicího a kontrolního systému. (Galloway, 1997)

Interní auditoři musí být ve vztahu k činnostem, které ověřují, objektivní. Tato objektivita by se měla odrážet v jejich pozici a autoritě uvnitř organizace. Pozice v organizaci a pravomoc by měla umožňovat přístup k subjektům, jež mají dostatečnou pravomoc pro zajištění vhodného rozsahu auditu, jeho analýzy a reakce.

3.2.1 Základní zásady činnosti interního auditu v bance

Internímu auditu podléhají veškeré činnosti banky. Všechny oblasti činnosti banky musí být s určitou frekvencí předmětem činnosti interního auditu. Internímu auditu podléhají i činnosti bankou outsourcované.

Interní audit je v bance zajišťován útvarem interního auditu. V bance musí být zřízen útvar interního auditu. Útvar interního auditu je tvořen minimálně jedním zaměstnancem banky, který je v bance pověřen pouze výkonem interního auditu. (Vyhláška ČNB č. 123/2007)

Některé činnosti související s výkonem interního auditu mohou být zajišťovány též útvary interního auditu společností finanční holdingové společnosti, nebo externími dodavateli.

Pokud jsou tyto činnosti interního auditu zajišťovány externími dodavateli, musí vedoucí útvaru interního auditu při výběru tohoto externího dodavatele zejména vyhodnotit nezávislost, objektivitu a schopnosti externích dodavatelů v souvislosti s činností, která je od něho požadována. Měl by rovněž získat dostatek informací o tom, zda je plánovaný rozsah práce externího dodavatele přiměřený pro účely činnosti útvaru interního auditu. Vedoucí útvaru interního auditu musí průběžně ověřovat, zda práce prováděná externími dodavateli je přiměřená pro účely činnosti útvaru interního auditu.

Útvar interního auditu banky však musí vykonávat přinejmenším následující činnosti, které nesmějí být předmětem outsourcingu:

- sestavení analýzy rizik,
- sestavení plánů interního auditu,

- zpracování písemného souhrnného vyhodnocení funkčnosti a účinnosti řídicího a kontrolního systému,
- zavedení a udržování funkčního a efektivního systému sledování nápravných opatření. (Vyhláška ČNB č. 123/2007)

Interní audit musí být vykonáván nezávisle na veškerých výkonných činnostech banky.

Útvar interního auditu nesmí být v bance pověřován neauditními činnostmi. Za neauditní činnosti jsou považovány jiné než ujišťovací a konzultační činnosti ve smyslu Rámce pro profesionální praxi IIA.

V bance by měl být nastaven takový systém odměňování vedoucího útvaru interního auditu i jeho zaměstnanců, který podporuje nezávislý a objektivní výkon interního auditu. Není vhodné použití ekonomických výsledků banky jako hlavního faktoru pro stanovení výše odměn. Vhodným kritériem je např. kvalita zpráv interního auditu. (Dvořáček, 2003)

Vedoucí útvaru interního auditu je podřízen takovému organizačnímu stupni v bance, který útvaru interního auditu umožní plnění všech jeho funkcí.

Banka musí vymezit funkční podřízenost útvaru interního auditu. Útvar interního auditu bude z funkčního hlediska podřízen dozorčí radě a výboru pro audit. Funkční podřízenost znamená, že nadřízený orgán bude zejména schvalovat statut útvaru interního auditu, schvalovat hodnocení rizik ze strany interního auditu a plán auditů, přijímat zprávy od vedoucího interního auditu, schvalovat veškerá rozhodnutí o jmenování nebo odvolání vedoucího interního auditu. (Dvořáček, 2003)

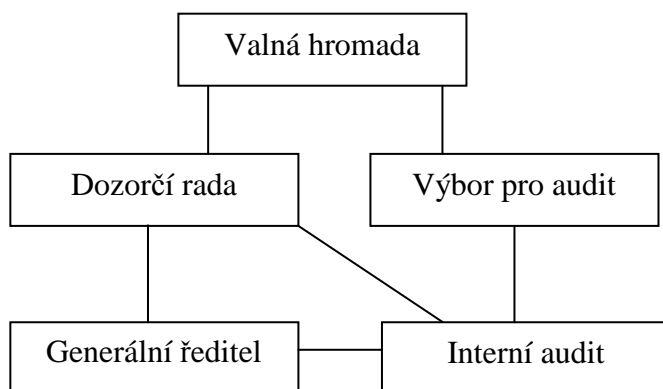
Vedoucí útvaru interního auditu má možnost přístupu k členům dozorčí rady a výboru pro audit bez přítomnosti členů představenstva.

Banka musí rovněž vymezit organizační podřízenost útvaru interního auditu - např. pod jednoho člena představenstva banky. Organizační podřízenost je vztah, který umožňuje každodenní chod útvaru interního auditu.

Nadřízený v organizační linii nesmí ovlivňovat způsob nebo obsah vykazování výsledků činnosti útvaru interního auditu, tj. zejména zpráv z auditů. Měla by být zajištěna patřičná

nezávislost útvaru interního auditu, i když nadřizený v organizační linii podřízenosti nese odpovědnost také za jiné činnosti, které jsou podrobovány hodnocení ze strany interního auditu. (Vyhláška ČNB č. 123/2007)

Obr. č. 1 Vzor postavení interního auditu v rámci organizační a řídicí struktury banky.



Zdroj: Vnitřní předpisy ČS a.s.

Statut útvaru interního auditu

Banka musí vymezit statut útvaru interního auditu, kterým upraví zejména:

- postavení útvaru interního auditu,
- jeho odpovědnosti a pravomoci,
- předmět interního auditu,
- charakter ujišťovacích a konzultačních služeb poskytovaných útvarem interního auditu,
- proces plánování interního auditu,
- způsob sdělování výsledků interního auditu,
- způsob vypořádání připomínek ohledně závěrů interního auditu a řešení případných sporů,
- způsob ukládání opatření k nápravě. (Mezinárodní institut interních auditorů, 2011)

Statut interního auditu je chápán jako základní vnitřní předpis vymezující pravomoci a odpovědnosti útvaru interního auditu. Statut útvaru interního auditu musí být schválen představenstvem, dozorčí radou a výborem pro audit. Statut útvaru interního auditu je přístupný všem zaměstnancům banky.

Při provádění své činnosti musí mít útvary interního auditu zajištěn přístup ke všem dokumentům banky. V bance nesmí existovat informace, dokumenty ani informační systémy, ke kterým útvary interního auditu nemá přístup.

Útvary interního auditu má dále možnost zúčastnit se zasedání všech poradních a rozhodovacích výborů/orgánů banky. Útvary interního auditu má přístup k programům jednání těchto orgánů či výborů, k podkladovým materiálům pro jednání a k zápisům z jednání. (Vyhláška ČNB č. 123/2007)

Plánování interního auditu

Plánování interního auditu je založeno na analýze rizik, prováděné útvarem interního auditu alespoň jednou ročně. Při přípravě plánu vedoucí útvaru interního auditu vyžaduje a vyhodnocuje podněty dozorčí rady, výboru pro audit, představenstva a vrcholového vedení. Zároveň bere v úvahu činnost a požadavky útvarů interního auditu společností finanční holdingové společnosti, jejímž členem je banka, externího auditora a regulatorních orgánů. Útvary interního auditu své kapacity rozvrhují v závislosti na míře rizik spojených s jednotlivými činnostmi banky. (Salamasick, 2007)

Všechny oblasti činnosti banky musí být pravidelně předmětem analýzy rizik prováděné útvarem interního auditu minimálně jednou ročně. Útvary interního auditu má písemné postupy pro provádění analýzy rizik, které pravidelně aktualizuje. Tyto písemné postupy by měly být určeny pouze pro vnitřní potřebu útvaru interního auditu.

V případě, že v bance probíhají výrazné změny, které dle názoru vedoucího útvaru interního auditu mohou ovlivnit rizikovitost některých oblastí činnosti banky, měla by tato analýza být prováděna i v kratším intervalu. (Vyhláška ČNB č. 123/2007)

Na základě analýzy rizik bude určena frekvence auditu jednotlivých oblastí činnosti banky. Při zařazování auditních akcí do plánu koordinuje útvary interního auditu auditu zařazené

na základě analýzy rizik s činností a požadavky útvarů interního auditu ovládajících osob, externího auditora a regulačních orgánů, s cílem zvýšení efektivnosti interního auditu.

Při provádění analýzy rizik a při rozhodování o zařazování auditních akcí do plánu postupuje útvar interního auditu tak, aby tyto postupy byly rekonstruovatelné.

Analýza rizik obsahuje nejen souhrnné vyhodnocení pravděpodobnosti selhání vnitřního řídicího a kontrolního systému v jednotlivých oblastech činnosti banky a velikost možné ztráty z tohoto selhání vyplývající - dále by v analýze rizik měly být rovněž stanoveny a vyhodnoceny dílčí faktory na základě nichž jsou pravděpodobnost a odhad velikosti ztráty spojené se selháním vyhodnocovány. (Vyhláška ČNB č. 123/2007)

Dílčí faktory pro vyhodnocení pravděpodobnosti selhání vnitřního řídicího a kontrolního systému v jednotlivých oblastech činnosti banky a velikosti možné ztráty z tohoto selhání vyplývající budou stanoveny tak, aby co nejvíce zvýšily objektivitu hodnocení. (Salamasick, 2007)

Útvar interního auditu musí sestavit periodický a strategický plán činnosti. Plány činnosti útvaru interního auditu jsou před schválením představenstvem projednány dozorčí radou a výborem pro audit. Důvody případných změn plánů útvaru interního auditu jsou zdokumentovány. Strategický plán je sestavován na období 3-5ti let. Strategický plán zajišťuje, aby činnost interního auditu byla efektivně rozvržena na příslušné období, byla zohledněna strategická rozhodnutí orgánů banky, rizikovost jednotlivých činností banky a určena předpokládaná perioda jejich prověření. Strategický plán je v návaznosti na provedenou analýzu rizik aktualizován. Strategický plán musí být aktualizován minimálně jednou ročně tak, aby vycházel z poslední provedené analýzy rizik. (Vyhláška ČNB č. 123/2007)

Útvar interního auditu stanoví periodu, ve které svojí činností pokryje všechny oblasti činnosti banky. Periodický plán je sestavován na období jednoho roku (případně na kratší časový úsek). Periodický plán určuje cíl, předmět a termín plánovaných auditů. Periodický plán dále rozvrhuje kapacitu útvaru interního auditu na plánované audity, mimořádné audity, vzdělávání a další činnosti interního auditu. V periodickém plánu budou uvedeny jednak audity, které budou zajišťovány útvary interního auditu ovládajících osob a také

audity, které budou zajišťovány externími dodavateli. Pokud je útvaru interního auditu banky svěřena odpovědnost za audit v některých bankou ovládaných osobách či jejich přidružených společnostech, budou i tyto audity uvedeny v periodickém plánu útvaru interního auditu. V rámci dalších činností interního auditu bude v plánu uvedena i orientační kapacita, kterou útvar interního auditu předpokládá věnovat konzultačním činnostem interního auditu, pokud je vykonává a dále např. kapacita pro spolupráci s externím auditorem a útvary interního auditu ovládajících osob. (Vyhláška ČNB č. 123/2007)

Výkon interního auditu

Pro výkon činnosti musí útvar interního auditu jako celek mít, nebo získat takové znalosti, dovednosti a další schopnosti, které jsou nezbytné pro plnění jeho odpovědností. V případě, že k provedení plánovaného auditu nemá útvar interního auditu dostatečné schopnosti, nebo by bylo jeho provedení útvarem interního auditu neefektivní, zajistí banka provedení interního auditu útvarem interního auditu společnosti finanční holdingové společnosti, jehož členem je banka, nebo externím dodavatelem. (Vnitřní předpisy ČS a.s.)

Útvar interního auditu zpracuje materiál obsahující záměr, které plánované aktivity budou zajišťovány útvarem interního auditu banky, útvary interního auditu ovládajících osob a externím dodavatelem. Tento materiál bude schválen představenstvem a dozorčí radou.

V rámci koordinace výkonu interního auditu vedoucí útvaru interního auditu musí zajistit, aby až na zdůvodněné případy nedocházelo k obsahovému překrývání auditů prováděných útvarem interního auditu banky, útvary interního auditu ovládajících osob, externími dodavateli a ověření prováděných regulátory. (Vnitřní předpisy ČS a.s.)

Prověření interním auditem podléhají zejména:

- účinnost řídicího a kontrolního systému, včetně systému řízení rizik,
- dodržování zásad obezřetného podnikání bank,
- úplnost, průkaznost a správnost vedení účetnictví,
- spolehlivost účetních, statistických a provozních informací,
- spolehlivost informací předávaných představenstvu a dozorčí radě,
- dodržování záměrů, plánů a strategie stanovených vedením banky,

- funkčnost a bezpečnost informačních systémů,
- finanční řízení. (Vnitřní předpisy ČS a.s.)

V rámci své činnosti se interní audit zabývá i rolí představenstva či jednotlivých jeho členů a vrcholového vedení v příslušných oblastech.

Při výkonu konzultační činnosti musí být zajištěno, aby nebyla omezena schopnost útvaru interního auditu podávat nezávislé a objektivní ujištění o účinnosti a efektivnosti vnitřního řídicího a kontrolního systému. Útvar interního auditu neplní funkci manažerských rozhodnutí mimo záležitostí týkajících se vlastního řízení útvaru interního auditu banky.

Rozhodnutí přijímat nebo realizovat doporučení, ke kterým se dospělo na základě konzultačních služeb poskytnutých útvarem interního auditu, by měli provádět vedoucí zaměstnanci na příslušném stupni dle závažnosti problematiky, která je předmětem konzultační služby.(Vnitřní předpisy ČS a.s.)

Útvar interního auditu se může s hlasem poradním podílet na zavádění nových činností a produktů za účelem zachycení některých rizik ještě před tím, než by se mohla projevit v praxi. Následné audity této oblasti by z důvodu zachování objektivity měly být provedeny pracovníkem útvaru interního auditu, který se zavádění nové činnosti/procesu nezúčastnil, nebo formou outsourcingu.

U významnějších konzultačních zakázek by měla být zdokumentována dohoda o cílech a rozsahu zakázky, příslušných zodpovědnostech a dalších očekáváníích zadavatele. Tato dohoda by měla upravovat i předávání výsledků této zakázky. (Mezinárodní institut interních auditorů, 2011)

Pokud se ve výjimečných případech podílí na poskytování ujištění o činnosti interní auditor, který tuto činnost vykonával, nebo na jejímž zavádění se podílel před méně než 12 měsíci, musí být tato skutečnost uvedena ve zprávě o provedeném auditu a zároveň musí být zajištěna maximální objektivita této zprávy.

Útvar interního auditu vypracovává písemné postupy pro provádění auditů a pravidelně je aktualizuje.

Auditorský spis je veden pro každou jednotlivou auditní akci. Auditorský spis musí být veden takovým způsobem, aby byl kompletně rekonstruovatelný postup při provedeném auditu a obsahoval takové informace, aby na jejich základě přiměřeně uvážlivá a kompetentní osoba došla ke stejným závěrům jako interní auditor. Auditorské spisy jsou prověřovány vedoucím útvaru interního auditu, případně jím zmocněným interním auditorem.

Auditorský spis by měl dokumentovat dále uvedené aspekty procesu prováděných auditů:

- plán průběhu auditu,
- prověření a vyhodnocení funkčnosti a účinnosti vnitřního řídicího a kontrolního systému v auditované oblasti,
- provedené postupy auditu (včetně vymezení prověřovaného vzorku), získané informace, jednotlivá zjištění a závěry, ke kterým se dospělo,
- kontrola/supervise,
- předání výsledků auditu (komunikace),
- návazné postupy (follow-up). (Cutler 2004)

O provedeném interním auditu je vypracovávána zpráva. Zpráva obsahuje zejména cíl, předmět, rozsah interního auditu a zjištění spolu s návrhem nápravných opatření. Zpráva dále obsahuje názor interního auditora na míru rizik obsažených v auditované činnosti včetně zbytkového rizika (tj. rizika spojeného s určitou činností banky s ohledem na zavedené kontrolní mechanismy) a jeho přijatelnost. Zpráva je přístupna představenstvu, dozorčí radě, výboru pro audit a vedoucím věcně příslušných útvarů banky.

Jestliže se interní audit a auditovaný útvar nedohodnou na výsledcích auditu, musí být zdokumentována obě stanoviska a důvody rozdílných názorů – buď uvedením obou stanovisek v auditní zprávě či formou přílohy. (Cutler, 2004)

V rámci uvedení názoru interního auditora na míru rizik obsaženou v auditované činnosti, používá útvar interního auditu systém pro klasifikaci nedostatků, mj. z důvodu sdělení závažnosti zjištěných nedostatků a lepší porovnatelnosti výsledků jednotlivých auditů pro vedení banky.

Nedílnou součástí činnosti útvaru interního auditu je funkční a efektivní systém sledování nápravných opatření. Tento systém sleduje, zda jsou nápravná opatření efektivně zavedena. V případě, že vedoucí útvaru interního auditu dojde k závěru, že je stupeň zbytkového rizika v důsledku nezavedení efektivních nápravných opatření pro banku nepřijatelný, projedná tuto skutečnost s představenstvem banky. Jestliže není otázka zbytkového rizika vyřešena, předá tuto informaci dozorčí radě banky. (Vnitřní předpisy ČS a.s.)

V bance musí být jednoznačně určeny útvary, resp. osoby, odpovědné za plnění jednotlivých nápravných opatření. (Vyhláška ČNB č. 123/2007)

V bance musí být zaveden systém pravidelného informování představenstva a dozorčí rady o nápravných opatřeních a stavu jejich plnění.

Představenstvo, případně dozorčí rada, bude adekvátním způsobem reagovat v případě, že opatření nejsou v předpokládaných termínech plněna. (Vnitřní předpisy ČS a.s.)

Informace útvaru interního auditu

Útvar interního auditu pravidelně informuje o svých zjištěních, návrzích k jejich odstranění a jejich plnění představenstvo a dozorčí radu a výbor pro audit.

Útvar interního auditu zpracovává pravidelně, nejméně však jednou ročně zprávu o své činnosti a předkládá ji představenstvu a dozorčí radě a výboru pro audit k projednání.

Zpráva o činnosti útvaru interního auditu obsahuje zejména:

- informace o plnění plánu auditu,
- informace o provedených mimořádných auditech,
- informace o dalších činnostech útvaru interního auditu – např. konzultačních činnostech atd.,
- informace o plnění rozpočtu,
- informace o personálním vývoji v útvaru interního auditu, včetně hlavních směrů vzdělávání.

Vedoucí útvaru interního auditu informuje představenstvo a dozorčí radu výboru pro audit o možných dopadech zapříčiněných omezenými zdroji útvaru interního auditu. (Vyhláška ČNB č. 123/2007)

Útvar interního auditu minimálně jednou ročně zpracovává písemné souhrnné vyhodnocení funkčnosti a účinnosti řídicího a kontrolního systému banky. Toto hodnocení se týká zejména spolehlivosti a integrity finančních a provozních informací, funkčnosti a účinnosti procesů, ochrany aktiv a dodržování zákonů, předpisů a smluv.

Interní audit dále ověřuje do jaké míry vedení banky zavedlo adekvátní kritéria, prostřednictvím kterých lze určit, zda byly stanovené úkoly a cíle splněny. Toto vyhodnocení předkládá představenstvu, dozorčí radě a výboru pro audit k projednání.

Útvar interního auditu při vypracování tohoto vyhodnocení vychází nejen ze svých poznatků získaných v rámci provedených auditů, ale i konzultačních akcí, monitoringu plnění opatření, dalších svých aktivit a případně dalších relevantních informací. (Basilejský výbor pro dohled nad centrálními bankami)

Zabezpečení a zvyšování kvality interního auditu

Vedoucí útvaru interního auditu vypracuje a pravidelně aktualizuje program pro zabezpečení a zvyšování kvality interního auditu, který zahrne všechny aspekty interního auditu a průběžně monitoruje jeho efektivnost. Činnost útvaru interního auditu je prověřena nejméně jednou za pět let na bance nezávislým externím hodnotitelem.

Program pro zabezpečení a zvyšování kvality bude vypracován a jeho hodnocení bude prováděno v souladu s příslušnými Mezinárodními standardy pro profesionální praxi interního auditu.

Externí prověření činnosti útvaru interního auditu nebude v bance prováděno útvary interního auditu ovládajících osob. Tyto útvary nejsou považovány za plně nezávislé na bance a činnosti útvaru interního auditu banky.

Útvar interního auditu bude na základě zjištění z prověření externím hodnotitelem přijímat opatření k nápravě. Tato opatření vedoucí útvaru interního auditu projedná i s dozorčí radou a výborem pro audit. (Mezinárodní institut interních auditorů, ČIIA, 2011)

Externí audit

Externí auditoři poskytují managementu a představenstvu nezávislý a objektivní pohled, který může přispívat k naplňování cílů subjektu v oblasti finančního výkaznictví, ale i v oblastech jiných.

Při auditu účetní závěrky vyjadřuje auditor názor na správnost finanční závěrky, zda je ve shodě s všeobecně přijímanými účetními zásadami, a tím přispívá k cílům subjektu v oblasti externího finančního výkaznictví. Auditor, který provádí audit účetní závěrky, může přispívat také k naplňování jiných cílů, protože poskytuje informace užitečné pro management při plnění povinností souvisejících s řízením rizik. Tyto informace zahrnují nálezy zjištěné při auditu, analytické informace a doporučení ohledně činností, jak je to nezbytné pro naplnění stanovených cílů. A zjištění týkající se nedostatků v oblasti řízení rizik a kontroly, která auditor odhalí, doporučení ke zlepšení.

Tyto informace se často týkají nejen cílů v oblasti výkaznictví, ale také cílů strategických, provozních a cílů v oblasti dodržování zákonů a předpisů, dále mohou významným způsobem přispět k naplnění cílů subjektu ve všech těchto oblastech. Informace se poskytují managementu a v závislosti na jejich významu též představenstvu či auditnímu výboru.

Je důležité brát na vědomí, že audit účetní závěrky se sám o sobě v podstatné míře na řízení podnikových rizik nezaměřuje. V žádném případě pak jeho provedení nevede k tomu, že by si auditor učinil názor na řízení podnikových rizik subjektu. V případech, kdy však zákon či předpis požaduje, aby auditor hodnotil tvrzení společnosti ohledně interní kontroly v oblasti finančního výkaznictví a poklady pro taková tvrzení, věnuje se této oblasti značné úsilí a získají se další informace a vyšší jistota. (Dvořáček, 2003)

Spolupráce interního auditu s externím auditorem

Vedoucí útvaru interního auditu konzultuje s externím auditorem otázky řídicího a kontrolního systému banky.

V bance musí být pro útvar interního auditu zajištěna zejména možnost komunikace mezi útvarem interního auditu a externím auditorem, vzájemný přístup k relevantní

dokumentaci, výměna auditorských zpráv, dopisů pro vedení a možnost konzultace auditorských technik. Právomoci útvaru interního auditu budou upraveny ve smlouvě banky s externím auditorem.

Útvar interního auditu pravidelně hodnotí kvalitu činnosti externího auditora, zejména pak:

- zda rozsah prací externího auditora odpovídá uzavřené smlouvě,
- zda provedená práce externího auditora je adekvátní ve vztahu k závěrům přijatým externím auditorem,
- zda není narušena nezávislost externího auditora,
- zda činnost externího auditora přinesla bance přidanou hodnotu. (Vyhláška ČNB č. 123/2007)

Dohled nad prací externích auditorů, včetně koordinace s útvarem interního auditu je obecně odpovědností dozorčí rady a výboru pro audit banky. Vlastní získávání informací k účelu dohledu nad prací externích auditorů by mělo být prováděno útvarem interního auditu.

O vyhodnocení činnosti externích auditorů je vypracována písemná zpráva, která je minimálně jednou ročně předkládána představenstvu a dozorčí radě a výboru pro audit.

4 Charakteristika České spořitelny a.s.

Kořeny České spořitelny sahají až do roku 1825, kdy zahájila činnost Spořitelna česká, nejstarší právní předchůdce České spořitelny. Na tradici českého a později československého spořitelnictví navázala v roce 1992 Česká spořitelna jako akciová společnost 5,3 milionu klientů, které dnes Česká spořitelna má, hovoří zcela jasně o jejím pevném postavení na českém trhu.

Od roku 2000 je Česká spořitelna členem Erste Group, jednoho z předních poskytovatelů finančních služeb ve střední a východní Evropě se 17, 5 miliony klientů v osmi zemích, z nichž většina je členy Evropské unie. V červenci roku 2001 Česká spořitelna úspěšně dokončila svou transformaci, která se zaměřila na zlepšení všech klíčových součástí banky. Česká spořitelna kontinuálně pokračuje ve zkvalitňování svých produktů a služeb a zefektivňování pracovních procesů.

Česká spořitelna je moderní banka orientovaná na drobné klienty, malé a střední firmy a na města a obce. Nezastupitelnou roli hraje také ve financování velkých korporací a v poskytování služeb v oblasti finančních trhů. Finanční skupina České spořitelny je počtem 5,3 milionu klientů největší bankou na trhu. Česká spořitelna již vydala více než 3,2 mil. platebních karet, disponuje sítí 664 poboček a provozuje více než 1317 bankomatů. Na českém kapitálovém trhu patří Česká spořitelna mezi významné obchodníky s cennými papíry.

Česká spořitelna je podle hodnocení amerického časopisu Global Finance nejbezpečnější bankou regionu střední a východní Evropy. Žebříček Global Finance ve svém srovnání hodnotil pět set světových bank na základě ratingů agentur Moody's, Standard&Poor's a Fitch, a to zejména s důrazem na kapitálovou přiměřenost a objem aktiv finančních ústavů.

Jako první komerční instituce v České republice ustanovila Česká spořitelna institut ombudsmana, ochránce práv klientů, prostřednictvím kterého buduje dlouhodobé a kvalitní vztahy s klienty. Zcela nový přístup k poskytování služeb, s důrazem na rozvoj moderních komunikačních nástrojů, umožňuje České spořitelně rychle a efektivně reagovat na požadavky trhu.

Strategická pozice

Podnikatelský přístup: Česká spořitelna nabízí komplexní řadu finančních řešení a služeb, které reagují na všechny finanční potřeby klientů, jež jim mohou kdykoliv vzniknout, tato řešení pak mohou získat všechna najednou na jednom místě: spoření, investice, úvěry, konzultace a poradenství, leasing.

Geografický přístup: Česká spořitelna se zaměřuje na český trh, ale klientům aktivně poskytujeme i finanční služby a poradenství v zahraničí, a to prostřednictvím dceřiných společností Erste Group v rámci celé střední a východní Evropy.

Přístup ke klientům: Česká spořitelna rozvíjí dlouhodobé vztahy s klienty ve všech segmentech, nabízí jim přístupné a transparentní produkty i personalizované poradenské služby.

Nabídka produktů

Česká spořitelna je moderní banka s dlouhou tradicí, své služby poskytuje níže uvedeným skupinám klientů:

- Individuální klienti
- Podporuje klienty v tom, aby si mohli plnit své touhy a zároveň si zajišťovat finanční prosperitu nyní i v budoucnu. Nabízí všechny služby, které jim toto umožní, od financování bydlení (hypotéky), spotřebitelských a firemních úvěrů, osobních účtů (včetně zvláštních účtů pro děti a studenty), platebních karet, služeb přímého bankovníctví (správa vlastního účtu prostřednictvím internetu, telefonu, mobilního telefonu), investičních a spořicíh produktů, poradenství a prodeje produktů finančního trhu až po služby privátního bankovníctví.
- Malé a středně velké firmy i velké korporace
- Česká spořitelna je společnost, která stojí v čele poskytování řady bankovních služeb, hraje nepostradatelnou roli i ve firemním segmentu, nabízí produkty šité na míru klientům, specializované programy a poradenství pro podnikatele, ale také pro malé a střední firmy i velké korporace.
- Samosprávy, veřejný a neziskový sektor

- Díky silným historickým vazbám na samosprávu i veřejný a neziskový sektor se společnost postupem doby stala u těchto zákazníků první volbou pro poskytování finančních řešení na míru v tomto oboru (včetně odborného financování infrastrukturních projektů).

Tabulka č. 1 Přehled finančních výsledků

Konsolidovaný výkaz o zisku České spořitelny k 30. 9. 2011 podle IFRS (mil. Kč)	k 30. 9. 2011 [€]	k 30. 9. 2010 [€]	Meziroční změna
Čistý úrokový výnos	23 344	22 650	3,1 %
Rezervy a opravné položky k úvěrům a pohledávkám	-4 913	-7 803	-37,0 %
Čisté příjmy z poplatků a provizí	9 161	8 980	2,0 %
Čistý zisk z obchodních operací	670	2 388	-71,9 %
Všeobecné správní náklady	-13 888	-14 091	-1,4 %
Ostatní provozní výsledky	-2 114	-1 689	25,2 %
Výnosy z finančních aktiv	-395	74	n/a
Zisk před zdaněním	11 865	10 509	12,9 %
Daň z příjmů	-2 347	-2 135	9,9 %
Zisk po zdanění a před nekontrolními podíly	9 518	8 374	13,7 %
Akcionářům mateřské společnosti	9 555	8 281	15,4 %
Nekontrolní podíly	-37	93	n/a
Provozní zisk celkem	19 287	19 927	-3,2 %

Směnný kurs: 1 EUR = 24,36 Kč (k 30. 9. 2011)

Zdroj: Vnitřní předpisy ČS a.s.

Tabulka č. 2 Aktuální akcionářská struktura České spořitelny

Akcionář	Podíl na základním kapitálu	Podíl na hlasovacích právech
Erste Group	97,99 %	99,52 %
Samosprávy	1,57 %	0 %
Ostatní	0,44 %	0,48 %

Zdroj: Vnitřní předpisy ČS a.s.

Tabulka č. 3 Základní fakta k 30. 9. 2011

Aktiva celkem	935,6 mld.
Počet klientů České spořitelny	5 235 348
Počet aktivních klientů přímého bankovníctví SERVIS 24 a BUSINESS 24	1 341 199
Počet poboček	670
Průměrný počet zaměstnanců Finanční skupiny České spořitelny	10 333
Počet karet	3 194 708

Zdroj: Vnitřní předpisy ČS a.s.

Tabulka č. 4 Aktuální rating České spořitelny

Ratingová agentura	Dlouhodobý	Krátkodobý
Fitch	A	F1
Moody's	A1	P-1
Standard & Poor's	A	A-1

Zdroj: Vnitřní předpisy ČS a.s.

Strategické cíle pro rok 2012

- Důraz na řízení rizik a další snižování provozních nákladů při zachování snahy o maximalizaci růstu provozních výsledků.
- Zvyšování kvality a rozsahu poskytovaných služeb a podpora loajality zákazníků.
- Standardizace a zvyšování efektivity procesů a dokončení zahájené transformace IT systémů.
- Zachování pozice „nejvyhledávanějšího zaměstnavatele“ a další budování firemní kultury.

(<http://www.csas.cz>)

5 Vlastní práce

5.1 Vymezení řídicího a kontrolního systému v České spořitelně a.s.

Dobré řízení v bance by mělo přispívat k lepším výkonům zejména tím, že bude představenstvo vymezovat řídicí a kontrolní systém a také pravidelně ho vyhodnocovat a tím pomáhat plnit základní povinnosti v nejlepším zájmu akcionářů. (Mills, Bird, 2001)

Proces implementace řídicího a kontrolního systému v ČS a.s.(dále jen ČS a.s.)

Základní otázkou při rozhodnutí o vymezení řídicího a kontrolního systému bylo v ČS a.s. jaký přístup zvolí management, když začal uvažovat o tom, jak řídicí a kontrolní systém v bance zavést.

Velikost banky, její kultura, styl řízení, množství produktů a další skutečnosti – to vše mělo vliv na to, jak lze koncepty a principy rámce zavést co možná nejúčinněji a nejefektivněji.

Představenstvo při vymezení řídicího a kontrolního systému v ČS a.s. si nejprve nadefinovalo jednotlivé postupové kroky k procesu úspěšné implementace takto:

- Přípravenost základního týmu – Důležitým prvním krokem je vytvoření základního týmu. V ČS a.s. byl vytvořen tým pod vedením generálního ředitele, všech členů představenstva se zastoupením obchodních útvarů a hlavních podpůrných útvarů, včetně strategického plánování. Významnou poradenskou úlohu sehrál útvar interního auditu. Tento tým se seznámil se součástmi, koncepty a principy řídicího a kontrolního systému a základními právními předpisy v ČR. Na základě takového obeznámení s výraznou podporou útvaru interního auditu došel tým k pochopení rámce.
- Management si bral vymezení řídicího a kontrolního systému v ČS a.s. za svoji záležitost – Načasování a forma vymezení řídicího a kontrolního systému může být v různých organizacích různá, ale bylo důležité, že se management banky ujal této činnosti již v rané fázi procesu i v průběhu implementace se zájem o tuto aktivitu ještě zvyšoval. Vedení banky prezentovalo výhody a požadavky

na tuto činnost. Podpora ze strany generálního ředitele a jeho přímé a viditelné zapojení vedlo k úspěchu.

- Příprava plánu implementace řídicího a kontrolního systému v ČS a.s. – Interní audit navrhl, aby byl vytvořen plán zahrnující následující kroky, určující hlavní fáze projektu, včetně definice pracovních toků, milníků, zdrojů a harmonogramu. Byly stanoveny odpovědnosti a byl zaveden systém projektového řízení. Plán sloužil jako prostředek pro konzistentní komunikaci a koordinaci s vedením týmu a jako základ pro sdělování a potvrzování očekávání od různých jednotek a pracovníků a pro diskuse o změnách v rámci celé banky.
- Posouzení a analýza aktuálního stavu – Tento bod zahrnoval posouzení, jak byly v bance aplikovány prvky řídicího a kontrolního systému, jeho koncepty a principy. Jednalo se o zjišťování, jaká filozofie řídicího a kontrolního systému se v organizaci vyvinula a zda byl v ČS a.s. jednotný názor na ochotu podstupovat riziko. Základní tým také identifikoval, jaké formální a neformální zásady, procesy, praktiky a techniky byly v ČS a.s. využívány, a určil, jaké měla banka aktuální možnosti aplikace principů a konceptů nového rámce.
- Vize v oblasti vymezení řídicího a kontrolního systému v ČS a.s. – Základní tým připravil vizi, která stanoví, jak měl být v budoucnosti řídicí a kontrolní systém v bance vymezen tak, aby banka naplňovala své cíle.
- Rozvoj schopností – Z analýzy aktuálního stavu a vize ve vymezení řídicího a kontrolního systému vyplynuly v bance informace potřebné pro určení, zda byli na svém místě a zda fungovali potřebným způsobem lidé, technologie a procesní možnosti a kde bylo potřeba rozvíjet nové schopnosti. Patřilo sem definování úloh a odpovědností, úpravy organizační struktury ČS a.s. jejich zásad, procesů, metod, nástrojů, technik, informačních toků a technologií.
- Plán implementace vymezení řídicího a kontrolního systému v ČS a.s., – Počáteční plán se aktualizoval a vylepšoval, přidávala se hloubka a šíře problému – šlo vlastně o novou strategii banky v oblasti řízení. Definovaly se další odpovědnosti a systémy projektového řízení se dle potřeby vylepšovaly.
- Vývoj a implementace řídicího kontrolního systému do řízení ČS a.s. – Vypracovali se nové postupy potřebné pro implementaci a udržení vize řídicího

a kontrolního systému – patřily sem plány nasazení, školení, mechanismy vylepšení odměňování a monitorování zbývajících částí procesu implementace.

- Monitorování – Management banky neustále kontroluje a posiluje účinnost řídicího a kontrolního systému v rámci průběžného procesu řízení.

Představenstvo ČS a.s. si při popsaném procesu vymezení a implementace řídicího a kontrolního systému velmi rychle uvědomilo, že vytváří a aktualizuje strategii řízení banky.

V ČS a.s. je v současné době vymezen řídicí kontrolní systém, který obsahuje tyto prvky:

- kontrolní prostředí
- řízení rizik
 - řízení tržních rizik
 - řízení úvěrových rizik
 - řízení operačních rizik
 - řízení likvidity
 - řízení koncentrace
- systém vnitřní kontroly
 - kontrolní mechanismy a kontrolní činnosti
 - compliance
 - interní audit
- informace a komunikace
- monitoring

(Vnitřní předpisy ČS a.s.)

Kontrolní prostředí v ČS a.s.

Kontrolní prostředí tvoří základní kámen celého vymezeného řídicího a kontrolního systému v ČS a.s. zahrnuje naladění organizace, má vliv na povědomí lidí o riziku, zajišťuje disciplínu a strukturu banky. Faktory kontrolního prostředí v ČS a.s. zahrnují filozofii řízení rizik subjektu, jeho ochotu podstupovat riziko, dohled ze strany

představenstva, integritu, etické hodnoty i kompetence pracovníků subjektu, způsob, jakým management přiděluje pravomoci a odpovědnost a jak organizuje a rozvíjí své pracovníky.

Kontrolní prostředí je základem pro všechny další vymezené prvky řídicího a kontrolního systému v ČS a.s. Má vliv na to, jak jsou stanoveny strategie a cíle banky, jak jsou strukturovány obchodní i neobchodní činnosti banky, jak jsou identifikována a posuzována rizika a jaké postupy jsou ve vztahu k nim vyvíjeny. Ovlivňuje uspořádání a fungování kontrolních činností, informačních a komunikačních systémů a monitorování činností.

Na kontrolní prostředí má vliv historie a kultura banky. Sestává z mnoha prvků, včetně firemní kultury, etických hodnot, kompetencí a rozvoje pracovníků, filozofie managementu v oblasti řízení rizik, postup přidělování pravomocí a odpovědnosti. Představenstvo ČS a.s. tvoří klíčovou součást kontrolního prostředí a i další prvky řídicího a kontrolního systému v bance významným způsobem ovlivňuje. (Vnitřní předpisy ČS a.s.)

Řízení rizik v ČS a.s.,

Řízením rizik se rozumí proces, který uplatňuje představenstvo ČS a.s., management banky a další pracovníci banky a který se využívá při určování strategie a v celé ČS a.s., je určen k identifikaci potenciálních událostí, které mohou mít dopad na banku, a k řízení rizika, aby bylo ve shodě s ochotou podstupovat riziko, a k získání přiměřené jistoty ohledně naplnění cílů banky.

Filozofie řízení rizik v ČS a.s. představuje sdílená přesvědčení a přístupy charakterizující, jak banka bere ohled na rizika ve všem, co provádí, od vývoje a implementace strategie po každodenní činnosti. Odráží se prakticky ve všem, co management při řízení subjektu provádí.

Řízení rizik v ČS a.s. zahrnuje řízení úvěrových, tržních, operačních, likvidity a koncentrace podle těchto obecných zásad:

- Sladění ochoty podstupovat riziko a strategie – představenstvo ČS a.s. projednává podstupování velikosti rizika jednak při vyhodnocování alternativních strategií, dále také při určování cílů sladěných se zvolenou strategií a při vývoji mechanismů pro řízení souvisejících rizik.

Příkladem sladění ochoty podstupovat riziko strategie může být například jedna farmaceutická společnost, která má v poměru k hodnotě své značky relativně nízkou ochotu podstupovat riziko. V souladu s tím, kvůli ochraně své značky, vede rozsáhlé protokoly, aby zajistila bezpečnost produktů, a pravidelně investuje významné prostředky do fundamentálního výzkumu a vývoje, aby podporovala hodnotu značky.

- Zlepšování reakcí na rizika – Řízení rizik přináší důslednost při určování reakce na riziko a výběru mezi alternativami – vyhnutím se riziku, snížením rizika, jeho sdílením a akceptací jednotlivých druhů rizik v bance – operačních, úvěrových, tržních, likvidity nebo koncentrace. Například management banky využívající vozidla ve vlastnictví i k soukromým účelům bere v úvahu rizika, která patří k procesu poškození vozidla a újmy na zdraví. Dostupné alternativy zahrnují snižování rizika formou účinného náboru řidičů a jejich výcviku, vyhýbání se riziku outsourcingem, sdílení rizika pojištěním nebo prostou akceptací rizika. Řízení rizik nabízí pro takové rozhodování příslušnou metodiku a techniky.
- Snížení provozních překvapení a ztrát – banka získává lepší schopnost identifikovat potenciální události, posuzovat riziko a stanovit reakce na ně, čímž se snižuje množství překvapení a související náklady či ztráty. Například ČS a.s. sleduje a posuzuje poruchovost IT systémů a zařízení a odchylky od průměrných hodnot pomocí různých kritérií, včetně doby potřebné pro obnovu funkčnosti, neschopnosti vyhovět poptávce zákazníka, bezpečnosti pracovníků, nákladů na plánované opravy oproti neplánovaným opravám, a reaguje tak, že příslušným způsobem stanoví plány funkčnosti IT systému a plány plynulosti provozu.
- Identifikace a řízení rizik prostupujících celou banku – každý subjekt v bance čelí nesčetným rizikům, která mají vliv na různé části organizace banky. Banka musí nejen řídit jednotlivá rizika, ale také chápat vzájemně provázané dopady. Například ČS a.s. čelí celé řadě rizik při obchodních činnostech. Management vyvinul informační systém, který analyzuje transakce a údaje z trhu z jiných interních systémů, což spolu s relevantními externě získávanými informacemi nabízí komplexní pohled na rizika v rámci všech obchodních činností. Informační systém umožňuje analyzovat podrobnosti na úrovni oddělení, zákazníka či protistrany, obchodníka či transakce a ve vztahu k toleranci rizika ve stanovených kategoriích tak rizika kvantifikuje. Systém umožňuje bance, aby shromáždila na jednom místě

dříve oddělené údaje, což umožňuje účinněji reagovat na rizika pomocí kumulace a cílení perspektivy.

- Poskytování integrovaných reakcí na více rizik – obchodní procesy jsou spojeny s mnoha riziky a proces řízení rizik umožňuje vytvářet integrovaná řešení řízení takových rizik. Například se jedná o propojenost úvěrových a operačních rizik v bance.
- Lepší využívání kapitálu – získání důkladných informací o rizicích umožní managementu účinně posoudit celkové kapitálové potřeby a zlepšit alokaci kapitálu. Například banky jsou podřízeny novým předpisům z EU, které zvyšují kapitálové požadavky. Útvar řízení rizik musí vypočítat detailněji úroveň úvěrového, provozního o ostatních rizik a souvisejících kapitálových potřeb.

Tyto skutečnosti popsané v přiměřené míře obecnosti ve vztahu k zásadám a technikám řízení jednotlivých rizik v bance, jsou obecně součástí řízení rizik, které pomáhá managementu dosáhnout cílů v oblasti výkonu a rentability banky a zamezovat ztrátám zdrojů. Řízení rizik pomáhá rovněž zajistit, že ČS a.s. dodržuje všechny zákony a předpisy, předchází vzniku škod na renomé i souvisejícím důsledkům. Celkově řízení rizik pomáhá bance dostat se tam, kam se dostat chce, a vyhnout se po cestě nástrahám a překvapením.

Řízení všech rizik v ČS a.s. je:

- je proces, průběžný a prostupující podnikem,
- vykonávají je lidé na všech úrovních řízení banky,
- aplikuje se i při určování strategie,
- aplikuje se v celé bance, na každé úrovni a v každé organizační jednotky a zahrnuje portfoliový pohled na rizika na úrovni celé banky,
- je navrženo v ČS a.s. tak, aby bylo možné identifikovat potenciální události, které budou mít dopad na banku, a řídit riziko tak, aby nepřekračovalo ochotu banky riziko podstupovat,
- může poskytnout přiměřenou jistotu pro management a představenstvo a vlastníky banky,
- je prostředkem k dosažení cíle, nikoli cílem samo o sobě. (Vnitřní předpisy ČS a.s.)

Systém vnitřní kontroly v ČS a.s.

Systém vnitřní kontroly jsou zásady a procedury pomáhající zajistit v ČS a.s., že budou reakce managementu na všechna rizika realizovány. Systém vnitřní kontroly se provádí v celé bance, na všech úrovních a ve všech funkcích. V ČS a.s. systém vnitřní kontroly tvoří kontrolní činnosti, compliance a interní audit. Z toho vyplývá, že zahrnuje celé spektrum činností - může jít o schvalování, autorizace, ověřování, sesouhlasování, přezkoumávání provozních výkonů, zajištění aktiv a oddělování odpovědností.

Kontrolní činnosti v ČS a.s. jsou činnosti prováděné lidmi pro účely realizace nastavených a vydefinovaných zásad, přímo nebo nepřímo s využitím technologií. Pomáhají zajistit, aby byly reakce managementu na rizika vykonány. Kontrolní činnosti jsou děleny do kategorií na základě povahy cílů banky, s nimiž souvisí: strategické, provozní a dodržování zákonů a předpisů.

Spojení cílů, reakcí na rizika a systému vnitřní kontroly lze ilustrovat následujícím příkladem z ČS a.s..

Banka si stanovila cíl splnit a překročit prodejní cíle u vybraných produktů drobného bankovníctví a identifikovala jako riziko nedostatečné znalosti externích faktorů, například potřeb současných a potenciálních klientů. Aby se snížila pravděpodobnost výskytu tohoto rizika a jeho dopad, zpracoval útvar kvality služeb nové průzkumy trhu. Tyto reakce na rizika sloužila jako základ pro zavedení kontrolních činností, mj. vývoje prodejnosti u stávajících klientů ve srovnání s ostatními bankami a v rámci jednotlivých produktů. Účinnost zavedených kontrolních činností byl následně součástí aktivit interního auditu.

Při výběru prvků systému vnitřní kontroly uvažuje management v ČS a.s. o tom, jak jsou kontrolní činnosti vzájemně provázané. V některých případech jediná kontrolní činnost hlídá více reakcí na rizika např. interní audit. V jiných případech je pro zaopatření jedné reakce na riziko třeba více kontrolních činností – např. provozní nebo liniové kontroly. Ještě v dalších případech může interní audit dojít k závěru, že stávající kontrolní činnosti jsou dostatečné k tomu, aby zajistily, že reakce na rizika budou prováděny účinným způsobem.

Zatímco některé kontrolní činnosti v ČS a.s. bývají prováděny proto, aby se zajistilo řádné vykonávání reakcí na rizika, ve vztahu k některým činnostem v bance jsou kontrolní činnosti samy o sobě reakcí na riziko. Například v případě cíle „zajistit, aby byly určité transakce banky řádně autorizovány“, bude reakcí pravděpodobně kontrolní činnost jako oddělení odpovědností a schvalování ze strany nadřízeného personálu a provozní kontrola (kontrola čtyř očí) při naplňování tohoto procesu.

Stejně jako je výběr reakce na rizika ovlivněn vhodností reakce a zbývajícím, tzv. zbytkovým rizikem, mělo by se při výběru či revidování kontrolních činností uvažovat o jejich relevanci a vhodnosti ve vztahu k reakci na riziko a souvisejícímu cíli. Toho je možné dosáhnout samostatným uvažováním o příhodnosti dotyčných kontrolních činností nebo zvážením zbytkového rizika v kontextu jak reakce na riziko, tak souvisejících kontrolních činností. Tato aktivita je v ČS a.s. součástí aktivit interního auditu.

Kontrolní činnosti představují významnou součást procesu, v jehož rámci se banka snaží naplnit své obchodní cíle. Kontrolní činnosti nejsou prováděny v ČS a.s. samoučelně nebo proto, že je to „správné a vhodné“. Ve výše uvedených příkladech potřebuje management realizovat kroky zajišťující, že budou naplněny prodejní cíle. Kontrolní činnosti slouží jako mechanismus pro řízení naplňování cílů banky.

Banka implementovala několik typů kontrolních činností, včetně preventivních, detekčních, manuálních, počítačových a řídicích kontrol. Kontrolní činnosti jsou rovněž klasifikovány podle stanovených cílů kontroly, například zajišťující úplnost a přesnost zpracování dat apod.

Vybrané druhy kontrolní činnosti v ČS a.s.

- Kontroly na nejvyšší úrovni – management banky přezkoumává skutečné výkony ve srovnání s rozpočty, předpověďmi, předchozími obdobími a konkurencí. Sledují se významné iniciativy – například marketingové akce, vylepšení produktů, velikost poplatků a programy snižování nákladů – takže je možné poměřovat, do jaké míry jsou cíle naplňovány. Realizace plánů se monitoruje v případě vývoje nových produktů, společných kapitálových podniků či společného financování.
- Přímé řízení funkcí či činností - liniová kontrola – manažeři v bance přezkoumávají výkazy výkonů. Manažer odpovídající za spotřebitelské půjčky v bance přezkoumává výkazy podle poboček, regionů a typu půjčky (zástavy) a kontroluje souhrnné hodnoty, identifikuje trendy a související výsledky v oblasti ekonomické statistiky a cílů. Manažeři poboček pak dostávají údaje o nových transakcích podle referentů a podle místní zákaznické segmentace. Manažeři poboček se též zaměřují na otázky v oblasti dodržování zákonů a předpisů, na přezkoumávání výkazů, jak je to vyžadováno regulátory u nových vkladů překračujících specifikované částky. Denně se provádí sesouhlasování v oblasti peněžních toků, čistá data se vykazují centrálně pro účely provádění rychlých převodů a investic.
- Zpracování informací - provozní kontrola – celá řada kontrol se provádí pro kontrolu přesnosti, úplnosti a schvalování transakcí. Zadaná data podléhají online redakčním kontrolám nebo se srovnávají se schválenými kontrolními soubory. Například požadavek klienta je akceptován pouze po nahlédnutí do schváleného zákaznického souboru a na úvěrový limit před schválením úvěru. Číselné sekvence transakcí jsou brány v úvahu, výjimky jsou sledovány a hlášeny nadřízeným.
- Fyzické kontroly – zařízení, cenné papíry, hotovost a další aktiva se fyzicky zajistí a pravidelně se počítají a srovnávají s množstvími uvedenými v kontrolních záznamech (inventarizace).
- Výkonové indikátory – spojování různých datových souborů (provozních či finančních) navzájem, slouží – spolu s analýzami vztahů a investigativními a nápravnými akcemi – též jako kontrolní činnost. Výkonové indikátory zahrnují například míru fluktuace zaměstnanců podle jednotek. Šetřením nečekaných výsledků nebo neobvyklých trendů identifikuje management banky okolnosti, kde

může nedostatečná schopnost naplňovat základní procesy znamenat, že se pravděpodobnost naplnění cílů snižuje. Jak management s takovými informacemi nakládá – buď pouze v oblasti provozního rozhodování, nebo též při řešení nečekaných výsledků v systémech výkaznictví – určuje, zda analýza indikátorů výkonu slouží pouze provozním účelům, nebo též účelům kontroly výkaznictví.

- Oddělení povinností (konflikt zájmů) – povinnosti se rozdělují či oddělují mezi různé osoby, aby se snížila pravděpodobnost chyby či podvodu. Například se odděluje odpovědnost za schvalování transakcí, jejich zaznamenávání a zacházení se souvisejícími aktivy. Manažer schvalující úvěrové obchody nemůže odpovídat za vedení záznamů o pohledávkách či za nakládání s pokladním příjmem. (Vnitřní předpisy ČS a.s.)

Často se v bance implementuje kombinace kontrol, která se vztahuje k související reakci na rizika. Například management společnosti určuje limity transakcí, čímž řídí rizika související s investičním portfoliem, a určuje kontrolní činnosti navržené tak, aby pomáhaly zajistit, že nebudou obchodní limity překračovány. Kontrolní činnosti zahrnují preventivní kontroly určené k zastavení určitých transakcí před jejich realizací a detekční kontroly určené ke včasné identifikaci jiných transakcí. Kontrolní činnosti kombinují počítačové a manuální kontroly, včetně automatizovaných kontrol zajišťujících, že jsou všechny informace řádně zachyceny, a procedur směřování, které umožňují, aby odpovědné osoby autorizovaly či schvalovaly investiční rozhodnutí.

Informační systém a komunikace v ČS a.s.

Informace v bance jsou identifikovány, zachycovány a sdělovány v takové formě a v takovém časovém rámci, aby mohli zaměstnanci banky plnit své povinnosti. Informační systémy využívají interně generované údaje a informace z externích zdrojů a poskytují informace pro řízení rizik a provádění informovaných rozhodnutí týkajících se cílů banky, ČS a.s. probíhá účinná komunikace ve směru dolů, napříč organizací i ve směru nahoru. Všichni pracovníci banky dostávají od managementu jasné sdělení, že povinnosti v oblasti řídicího a kontrolního systému musí být brány vážně.

Banka identifikuje a zachycuje široké spektrum informací týkajících se vnějších i vnitřních událostí a činností relevantních pro řízení. Tyto informace jsou předávány zaměstnancům v takové formě a v takovou dobu, aby mohli provádět své povinnosti v rámci řízení.

Aby banka mohla identifikovat a posuzovat rizika a reagovat na ně, nebo jinak řídit a naplňovat cíle ČS a.s., jsou třeba na všech úrovních banky informace. Banka používá celou řadu informací, které jsou relevantní ve vztahu k jedné či více kategoriím cílů. Jedná se o provozní informace z interních a externích zdrojů, jak finanční, tak nefinanční, jsou relevantní pro více obchodních cílů. Finanční informace se například používají pro přípravu finančních výkazů pro účely výkaznictví a také pro provozní rozhodnutí, například pro monitorování výkonů a alokaci zdrojů. Spolehlivé finanční informace jsou základem pro plánování, přípravu rozpočtu, cenotvorbu, vyhodnocování výnosnosti a kvality produktů, posuzování společných kapitálových podniků a aliancí i pro celou řadu dalších činností managementu.

Podobně jsou provozní informace v bance zásadně důležité pro přípravu finančních dalších výkazů. Patří sem rutinní záležitosti – nákupy, prodej a další transakce – stejně jako informace o produktech uváděných na trh konkurencí či o hospodářských podmínkách, což může mít dopad na další strategická rozhodnutí.

Informace se v ČS a.s. shromažďují z mnoha zdrojů – interních i externích a v kvantitativní i kvalitativní podobě – a usnadňují reakce na měnící se podmínky. Pro management je výzvou zpracovávání a filtrování velkého objemu dat do formy informací, na jejichž základě se dá jednat. Tato výzva se vyřešila tím, že se vytvořila v bance infrastruktura informačních systémů, které umožní relevantní informace získávat, zachycovat, zpracovávat, analyzovat a vykazovat. Ale informační systémy mají mnohem širší využití. Zabývají se také informacemi o externích událostech, například o hospodářských údajích týkajících se trhu či konkrétního odvětví, jež signalizují změny poptávky po produktech či službách banky, údajích o produktech a službách pro zákaznické procesy, informacemi o činnostech konkurence v oblasti vývoje produktů či iniciativami v oblasti legislativy nebo regulace.

Informační systémy jsou v ČS a.s. formální nebo neformální. Pohovory se zákazníky banky, regulátory a pracovníky banky často nabízejí klíčové informace potřebné

pro identifikaci rizik a příležitostí. Podobně lze cenné informace získat i z účasti na profesních seminářích a z členství v bankovních a jiných asociacích.

Udržování informací tak, aby odpovídaly potřebám banky, je zvláště důležité protože banka čelí zásadním změnám, vysoce inovativní a rychle postupující konkurenci nebo výrazným posunům v poptávce klientů po kvalitě služeb. Informační systémy se mění, jak je to třeba pro podporu nových cílů. Identifikují a zachycují potřebné finanční a nefinanční informace a také tyto informace zpracovávají a vykazují v takovém časovém rámci a takovým způsobem, jak je to užitečné při kontrole činností banky.

Monitorování v ČS a.s.

Řídící a kontrolní systém se monitoruje – v ČS a.s. se jedná o činnost vyhodnocování účinnosti a efektivnosti řídicího a kontrolního systému, při kterém se vyhodnocuje účinnost a efektivnost kritéria u jednotlivých prvků tohoto systému. Provádí se tak prostřednictvím průběžných činností monitorování, samostatných hodnocení nebo kombinací obou přístupů. Průběžné monitorování se provádí v rámci běžných činností managementu. Současně se jedná o činnost ověřování a plnění přijatých opatření managementem banky. Tyto aktivity pro představenstvo ČS a.s. připravuje a navrhuje útvar interního auditu banky.

Práce došla k závěru, že kombinace takto vymezených prvků v ČS a.s. vytváří efektivní řídicí a kontrolní systém, který je rozhodující součástí celkového řídicího systému banky a základem jejího bezpečného a spolehlivého fungování.

6 Zhodnocení výsledků

6.1 Vyhodnocení účinnosti a efektivnosti řídicího a kontrolního systému v ČS a.s.

Požadavek na vyhodnocování řídicího a kontrolního systému v bankách vychází z vyhlášky č. 123/2007 Sb., o obezřetném podnikání bank, spořitelních a úvěrních družstev a obchodníků s cennými papíry. Z konkrétních ustanovení vyplývá, že:

- dozorčí rada
„ ...dohlíží, zda řídicí a kontrolní systém je funkční a efektivní, a alespoň jednou ročně toto vyhodnocuje...“
- představenstvo
„...alespoň jednou ročně vyhodnocuje celkovou funkčnost a efektivnost řídicího a kontrolního systému a zajistí případné kroky k nápravě takto zjištěných nedostatků...“

(Vyhláška ČNB 123/2007 Sb.)

Kdo konkrétně provádí vyhodnocení účinnosti a efektivnosti řídicího a kontrolního systému?

Je to útvar interního auditu, který hraje zásadní roli při průběžném udržování a hodnocení vnitřních kontrolních mechanismů, řízení rizik a řízení a správy společnosti v bance.

Útvar interního auditu předkládá alespoň jednou ročně představenstvu, dozorčímu orgánu a výboru pro audit k projednání souhrnné vyhodnocení funkčnosti a efektivnosti řídicího a kontrolního systému.

Cílem ověřování a vyhodnocování funkčnosti a efektivnosti řídicího a kontrolního systému je objektivní posouzení stavu a vývoje jednotlivých jeho vymezených prvků v bance.

Vyhodnocení funkčnosti a efektivnosti řídicího a kontrolního systému se týká zejména spolehlivosti a integrity finančních a dalších informací, funkčnosti a efektivnosti procesů, ochrany aktiv a dodržování právních a vnitřních předpisů. (Vnitřní předpisy ČS a.s.)

Jakým způsobem provádí vyhodnocení účinnosti a efektivnosti řídicího a kontrolního systému interní audit v ČS a.s.?

Cílem ověřování a vyhodnocování funkčnosti a efektivnosti řídicího a kontrolního systému interním auditem ČS a.s. je objektivní posouzení stavu a vývoje jeho jednotlivých prvků v jednotlivých útvarech a dceřiných společnostech banky.

S ohledem na rozsah tohoto vyhodnocení byl pro účel ověřování funkčnosti a efektivnosti řídicího a kontrolního systému vytvořen specifický dotazník. Dotazník obsahuje specifické testové otázky podle jednotlivých prvků vymezeného řídicího a kontrolního systému.

Z odpovědí členů představenstva, manažerů útvarů a na základě objektivního posouzení řídicího a kontrolního systému v ČS a.s. v jednotlivých útvarech zaměstnanci úseku interní audit zpracovávají odpovědi (komentáře k otázkám z dotazníku).

Vzor dotazníku určený pro představenstvo ČS a.s.

Otázky pro představenstvo ČS a.s.	
1.	Bylo za uplynulé období provedeno vyhodnocení schválených strategií ČS a.s.?
2.	Jaká je vaše úloha ve Strategii 2011 - 2013?
3.	Jaké změny by podle vás měly být provedeny v organizačním uspořádání, aby více odpovídalo současným i budoucím potřebám ČS a.s.?
4.	Je, dle vašeho názoru, v organizačním uspořádání ČS a.s. zabezpečeno oddělení neslučitelných funkcí s vazbou na možný střet zájmů?
5.	Je, dle vašeho názoru, řízení lidských zdrojů účinné a efektivní? (personální politika, systém vzdělávání, motivační systém)
6.	Jsou, dle vašeho názoru, prostředky v projektech vynakládány efektivně?
7.	Považujete systém předávání informací pro vaše rozhodovací procesy za dostatečný? (aktuálnost, obsah, forma, komplexnost a tok informací)
8.	Jaký máte systém pro předávání informací vámi řízeným divizím?
9.	Považujete proces řízení rizik (včetně rizik při zavádění nových produktů) za dostatečný?
10.	Jste pravidelně a dostatečně informován o expozici ČS a.s. vůči tržnímu a úvěrovému riziku a o likvidní situaci banky?
11.	Jakým způsobem monitorujete činnost útvarů v okruhu vaší řídicí působnosti?
12.	Máte náměty na zlepšení účinnosti vymezeného řídicího a kontrolního systému v ČS a.s.?
13.	Jakým způsobem představenstvo stanovilo požadavky na znalosti a zkušenosti osob a zajistilo způsob prokazování a prověřování znalosti a zkušenosti osob pro zabezpečení výkonu svých činností?
14.	Jakým způsobem představenstvo zajistilo, aby všichni zaměstnanci byli seznámeni s příslušnými vnitřními předpisy a aby předpisy dodržovali?
15.	Příspěvá činnost představenstva k funkčnímu a efektivnímu řídicímu kontrolnímu systému?

Odpovědi jsou považovány za významný informační zdroj a za jeden ze zásadních podkladů a pro zpracování souhrnné zprávy. Zpracování dotazníků probíhá tak, že komentáře a popsané skutečnosti vyhodnocuje v kontextu celé ČS a.s., určená skupina zaměstnanců úseku interního auditu. Dalším podkladem pro vyhodnocení funkčnosti a efektivnosti řídicího a kontrolního systému pro tuto skupinu pracovníků interního auditu jsou dále: zprávy interního auditu za příslušný rok (z ujišťovacích i konzultačních služeb), informace z monitorování prováděného interním auditem a dalších konzultačních služeb, zprávy z kontrol a prověrek provedených externím auditorem a dalšími externími subjekty

(zejména ČNB, MF, apod.), zápisy z jednání představenstva a dozorčí rady ČS a.s., strategie ČS a.s., součástí vyhodnocení funkčnosti a účinnosti procesu řízení rizik je systém vnitřně stanoveného kapitálu, ekonomické informace, zejména z útvaru controllingu.

Ze všech uvedených informací se vypracuje návrh souhrnné zprávy s návrhem opatření ke zlepšení funkčnosti a účinnosti řídicího kontrolního systému v ČS a.s. pro projednání v představenstvu, ve výboru pro audit a dozorčí radě ČS a.s..

Vzor návrhu souhrnné zprávy o vyhodnocení řídicího a kontrolního systému v ČS a.s. je uveden v Příloze č. 2 diplomové práce.

7 Závěr

V předložené práci je řešena otázka úlohy a funkce řídicího a kontrolního systému a interního auditu v bankách jako součást corporate governance a zejména proces vyhodnocování jeho účinnosti a efektivnosti.

Pro úspěšný vývoj každé banky je správně vymezit a implementovat prvky řídicího a kontrolního systému a zejména pravidelně nezávisle a objektivně vyhodnocovat jeho účinnost a efektivnost prostřednictvím interních auditorů.

Podle celosvětových zásad řídicího a kontrolního systému byly v diplomové práci vymezeny jednotlivé prvky řídicího kontrolního systému v rámci ČS a.s. Jedná se o kontrolní prostředí, kontrolní činnosti, řízení rizik, informace a monitoring. Vymezený a implementovaný řídicí a kontrolní systém v ČS a.s. odpovídá celosvětovým zásadám i regulatorním požadavkům v České národní bance.

Velmi důležitým faktorem pro úspěch banky je, zda se vymezený a implementovaný řídicí a kontrolní systém pravidelně vyhodnocuje z pohledu účinnosti a efektivnosti.

Návrh na způsob vyhodnocení účinnosti a efektivnosti řídicího a kontrolního systému v ČS a.s. pro pracovníky interního auditu je součástí této diplomové práce. Uvedeny způsob vyhodnocení účinnosti a efektivnosti tohoto systému formou testových otázek podle jednotlivých vymezených prvků řídicího a kontrolního systému napříč celou bankou včetně závěrečného reportu mohou využít i ostatní finanční instituce.

Celá světová ekonomika se zabývá analýzami, důvody a východisky z finanční a dluhové krize. Důvodem současného stavu je opětovné selhání řídicího a kontrolního systému společností.

Důvodem kolapsů finančních institucí je zejména odrazem chování a firemní kultury členů dozorčích rad, výborů pro audit a představenstev těchto institucí.

Chyby v systému vymezení a implementace kontrolního prostředí, řízení rizik, kontrolních činností, informačním systému a monitoringu způsobily, že finanční instituce podstupovaly velmi materiální a neřízená rizika, která nebyla v souladu se strategií a cíly těchto institucí.

Modely řídicích a kontrolních systému mohou také selhávat díky technickým předpokladům. Jak v diplomové práci bylo uvedeno, jde ale hlavně o problém způsobu využívání informací v bankách a jejich transferu k vrcholovému vedení a ostatním orgánům finančních institucí. V těchto případech selhání musí naplnit svoji úlohu interní audit a upozornit v rámci vyhodnocení řídicích a kontrolních mechanismů na problémy s věrohodností a komplexností informací, jako jednoho s prvků řídicího kontrolního systému.

Jsou banky, které se uvedeným problémům v řídicím a kontrolním systému dokázaly vyhnout, protože zejména přistupovaly například k jednomu prvku tohoto systému a to řízení rizik komplexně. Sdílely kvantitativní i kvalitativní informace o rizicích napříč celou finanční skupinou a vedly o nich na úrovni vedení dostatečný dialog. Procesy měření rizik neměly statické, ale adaptivní, mohly rychle měnit předpoklady a tím rychle reagovat na změnu kontrolního prostředí.

Jsou ale také banky, které nemají řídicí a kontrolní systém dostatečně vymezen a neprovádí pravidelně vyhodnocení tohoto systému. Důvodem může být i skutečnost, že pracovníci interního auditu a řízení rizik mají nižší společenský statut než bankovní obchodníci. Pracovníci interního auditu a řízení rizik nejsou potom schopni prosadit účinné kontrolní mechanismy v procesech s materiálními riziky. Někde tito pracovníci ztrácejí potřebnou nezávislost pro výkonné profese, protože jejich činnost je úzce provázána a závislá na výsledky práce obchodníků banky. U těchto bank selhává v rámci zásad správy a řízení i systém odměňování. Je nutné zabudovat do systému odměňování exekutivních manažerů u českých bank motivaci formou podílu na akcích banky. Některé evropské banky již přijaly tuto motivaci s tím, že objem akcií vlastněný top managementem banky se pohybuje okolo 100% jejich ročního platu.

Velmi důležitým faktorem v rámci vymezeného řídicího a kontrolního systému v bankách je složení správních orgánů, zejména dozorčí rady a výboru pro audit. Tyto orgány mají nezávisle a objektivně posuzovat bankovní záležitosti a jeho členové se musí efektivně vyrovnat s touto odpovědností. Posouzení kompetentnosti správního orgánu v bance z vnější perspektivy je extrémně obtížné. Podle studie OECD ve výborech pro audit nebo dozorčích radách často sedí členové bez finančních znalostí, některé správní rady jsou „domovy důchodců pro zasloužilé“.

Na základě těchto závěrů byla položena otázka “Co dělal interní audit? Jak vyhodnotil celkovou účinnost a efektivnost řídicího a kontrolního systému a práci správních orgánů v bance?”

Interní audit jako nezávislý a objektivní ujišťovatel a poradce, který provádí v bankách vyhodnocení účinnosti a efektivnosti řídicího a kontrolního systému musí na uvedené negativní a neefektivní procesy upozornit a doporučit představenstvu, výboru pro audit a dozorčí radě opatření k odstranění zjištěných nedostatků.

Došlo se k závěru, že proces vyhodnocování účinnosti a efektivnosti řídicího a kontrolního systému je vlastně zrcadlo všech aktivit v bance, které pro představenstvo a správní orgány banky provádí nezávisle a objektivně interní audit.

V rámci praxe v ČS a.s. bylo konstatováno, že se neidentifikovaly žádné významné skutečnosti, které by signalizovaly nefunkčnost a neefektivnost řídicího a kontrolního systému v této bance a že rizika této banky jsou dostatečně řízena a jsou pod kontrolou vedení této banky.

8 Použitá literatura

BASILEJSKÝ VÝBOR PRO DOHLED NAD CENTRÁLNÍMI BANKAMI. Interní audit v bankovních organizacích a vztah dohlížecích orgánů k interním a externím auditorům.

BASILEJSKÝ VÝBOR PRO BANKOVNÍ DOHLED NAD CENTRÁLNÍMI BANKAMI. Zásady pro zlepšování správy a řízení společností. BIS, 2010, ISBN 92-9197-844-2.

CUTLER, F. Auditorské zprávy. Praha: ČIIA, 2004, ISBN 80-86689-19-0.

ČESKÁ SPOŘITELNA [online]. 2011. Dostupné z www: <http://www.csas.cz>.

DVOŘÁČEK, J. Interní audit a kontrola. Praha: C. H. Beck, 2003, ISBN 80-7179-410-4.

GALLOWAY, D. Průvodce nového auditora. IIA: Altamonto Springs, Florida, 1997, ISBN 80-9024331-2.

MILLS, J., BIRD, B. Kodex správy a řízení společností založený na principech OECD. Praha: ČIIA 2001, ISBN 80-86284-08-5.

MEZINÁRODNÍ INSTITUT INTERNÍCH AUDITORŮ. Rámec profesionální praxe interního auditu. Praha: ČIIA, 2011. ISBN 80-86689-39-5.

MLYNÁŘ A. Teorie kontroly. Nakladatelství Svoboda, Praha, 1999.

SALAMASICK, M. 2007. Assurance and Consulting Services. Altamonte Spings, Florida, IIA, 2007, ISBN 978-0-89413-610-8.

TREADWAYOVA KOMISE. Internal Kontrol. Integrated Framework (zpráva COSO). ČIIA, 1992.

Vyhláška ČNB č. 123/2007 Sb. Vyhláška o pravidlech obezřetného podnikání bank, spořitelních a úvěrůch družstev a obchodníků s cennými papíry.

Vnitřní předpisy České spořitelny a.s..

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Přehled finančních výsledků

Tabulka č. 2 Aktuální akcionářská struktura České spořitelny

Tabulka č. 3 Základní fakta k 30. 9. 2011

Tabulka č. 4 Aktuální rating České spořitelny

Seznam obrázků

Obr. č. 1 Vzor postavení interního auditu v rámci organizační a řídicí struktury banky

9 Seznam příloh

Příloha č. 1

Úpravy základních požadavků a kritérií na řídicí a kontrolní systém a interní audit pro banky v právních předpisech ČR

Příloha č. 2

Návrh zprávy z vyhodnocení účinnosti a efektivnosti řídicího a kontrolního systému v ČS a.s. za rok 2011

Příloha č. 1 Úpravy základních požadavků a kritérií na řídicí a kontrolní systém a interní audit pro banky v právních předpisech ČR

Právní předpis	§, odstavec	Citace
ZÁKONY		
Zákon č. 21/1992 Sb. o bankách	§ 8b Řídicí a kontrolní systém	Banka a pobočka zahraniční banky, která nepoužívá výhody jednotné licence podle práva Evropských společenství, musí mít řídicí a kontrolní systém, který zahrnuje systém vnitřní kontroly, jehož součástí je vždy vnitřní audit a průběžná kontrola dodržování právních povinností a povinností plynoucích z vnitřních předpisů banky.
Zákon č. 189/2004 Sb. o kolektivním investování	§ 74 Pravidla obezřetného podnikání a pravidla vnitřního provozu	Investiční společnost nebo investiční fond, který nemá uzavřenou smlouvu o obhospodařování, svým vnitřním předpisem upraví, systém vnitřní kontroly. Investiční společnost a investiční fond jsou povinny průběžně ověřovat a pravidelně hodnotit přiměřenost a účinnost řídicího a kontrolního systému.
Zákon č. 190/2004 Sb., o dluhopisech	§ 28–32 HZL	§32 Emitent hypotečních zástavních listů je povinen vést o krytí souhrnu všech závazků z jím vydaných hypotečních zástavních listů v oběhu samostatnou evidenci poskytující úplné podklady pro posouzení, jak emitent hypotečních zástavních listů dodržuje ustanovení tohoto zákona.
Zákon č. 256/2004 Sb.	Oddíl 2 Obezřetné poskytování	§12a Řídicí a kontrolní systém zahrnuje pravidla

Právní předpis	§, odstavec	Citace
<p>o podnikání na kapitálovém trhu, konkrétně Zákon č. 230/2008 Sb.</p>	<p>investičních služeb § 12a, § 12b</p>	<p>vnitřní kontroly, jejichž součástí je vždy vnitřní audit a průběžná kontrola dodržování povinností obchodníka s cennými papíry plynoucích z tohoto zákona, jiných právních předpisů a z vnitřních předpisů obchodníka s cennými papíry.</p> <p>Pro řídicí a kontrolní systém obchodníka s cennými papíry, který je bankou, se použije zákon upravující činnost bank a zvláštní požadavky podle tohoto zákona.</p> <p>§ 12b Obchodník s cennými papíry je povinen průběžně ověřovat a pravidelně hodnotit přiměřenost a účinnost řídicího a kontrolního systému.</p>
	<p>§ 14 Personální vybavení</p>	<p>Prováděcí právní předpis, především ve vztahu k poskytování investičních služeb, řízení rizik, vnitřnímu auditu a výkonu průběžné kontroly dodržování povinností plynoucích z tohoto zákona, jiných právních předpisů a z vnitřních předpisů obchodníka s cennými papíry stanoví</p> <p>a) rozsah potřebných znalostí osob uvedených v odstavci 2 ohledně finančního trhu, investičních služeb, investičních nástrojů, převodních míst a systémů vypořádání, činností obchodníka s cennými papíry, znalostí právních předpisů a profesních standardů upravujících finanční trh s důrazem na poskytování investičních služeb, pravidla jejich obezřetného poskytování a pravidla jednání se zákazníky,</p>

Právní předpis	§, odstavec	Citace
		<p>b) rozsah potřebných zkušeností osob uvedených v odstavci 2 ohledně finančního trhu, investičních služeb, investičních nástrojů, převodních míst a systémů vypořádání a činností obchodníka s cennými papíry a</p> <p>c) požadavky na prokázání znalostí a zkušeností osob uvedených v odstavci 2.</p>
<p>Zákon 254/2008 Sb., kterým se mění některé zákony v souvislosti s přijetím zákona o některých opatřeních proti legalizaci výnosů z trestné činnosti a financování terorismu</p>	<p>Povinnosti při výkonu registrovaných a licencovaných činností § 3f</p>	<p>Devizové místo, jemuž byla udělena devizová licence k bezhotovostním obchodům s cizí měnou, je při výkonu této činnosti povinno zajistit soustavné provádění vnitřní kontroly, včetně funkce compliance, a to všech činností souvisejících s bezhotovostními obchody s cizí měnou; podrobnosti stanoví prováděcí právní předpis.</p>
<p>Zákon 284/2009 Sb., o platebním styku Účinnost od</p>	<p>§ 18 Řídící a kontrolní systém</p>	<p>Platební instituce zavede a udržuje řídicí a kontrolní systém, který je vhodný z hlediska řádného a obezřetného poskytování platebních služeb a z hlediska dodržování povinností</p>

Právní předpis	§, odstavec	Citace
1.11.2009		<p>souvisejících s bojem proti legalizaci výnosů z trestné činnosti a financování terorismu. Řídící a kontrolní systém musí být ucelený a přiměřený povaze, rozsahu a složitosti činností platební instituce a musí zajišťovat řádné a plynulé poskytování platebních služeb.</p> <p>Řídící a kontrolní systém zahrnuje pravidla vnitřní kontroly, jejichž součástí je vždy vnitřní audit, průběžná kontrola dodržování povinností platební instituce plynoucích z tohoto zákona a jiných právních předpisů.</p> <p>Platební instituce je povinna průběžně ověřovat a pravidelně hodnotit přiměřenost a účinnost řídicího a kontrolního systému.</p>
VYHLÁŠKY		
<p>Vyhláška ČNB č. 194/2011 Sb. o podrobnější úpravě některých pravidel v kolektivním investování</p>	<p>§ 25 Vnitřní audit</p>	<p>Investiční společnost nebo samosprávný investiční fond zajistí, aby vnitřnímu auditu podléhalo zejména dodržování pravidel obezřetného podnikání investiční společnosti nebo samosprávného investičního fondu, dodržování stanovených zásad, cílů a postupů investiční společnosti nebo samosprávného investičního fondu, systémy řízení rizik a dodržování pravidel vnitřní kontroly, finanční řízení a oceňování, úplnost, průkaznost a správnost vedení účetnictví, spolehlivost účetních, statistických a dalších informací, včetně informací poskytovaných orgánům investiční společnosti nebo</p>

Právní předpis	§, odstavec	Citace
		<p>samosprávného investičního fondu a funkčnost a bezpečnost informačního systému včetně spolehlivosti systému sestavování a předkládání výkazů České národní bance.</p> <p>Investiční společnost nebo samosprávný investiční fond zajistí, aby při výkonu vnitřního auditu byly vždy provedeny tyto činnosti sestavení analýzy rizik, a to alespoň jednou ročně, sestavení strategického a periodického plánu vnitřního auditu, vytvoření a udržování systému sledování opatření k nápravě, uložených na základě zjištění vnitřního auditu, a vyhodnocení funkčnosti a efektivnosti řídicího a kontrolního systému, a to alespoň jednou ročně.</p> <p>Organizační útvar provádějící vnitřní audit informuje představenstvo a dozorčí radu o zjištěných skutečnostech.</p>
<p>Vyhláška ČNB č.123/2007 Sb. o pravidlech obezřetného podnikání bank, spořitelních a úvěrních družstev a obchodníků</p>	<p>K OUTSOURCINGU § 11 § 216</p>	<p>§ 11 Pokud některou činnost, kterou by jinak vykonávala nebo mohla vykonávat povinná osoba, zajišťuje pro povinnou osobu na smluvním základě jiná osoba (dále jen „outsourcing“), povinná osoba se tím nezbavuje žádné ze svých odpovědností za činnosti, které jsou předmětem outsourcingu.</p> <p>Povinná osoba zajistí, aby v souvislosti se sjednáním nebo využíváním outsourcingu:</p> <p>a) nebyl omezen soulad činností, které jsou předmětem outsourcingu, s příslušnými právními předpisy, možnost jejich kontroly povinnou</p>

Právní předpis	§, odstavec	Citace
<p>s cennými papíry</p> <p>Vyhláška ČNB č.380/2010 Sb., kterou se mění vyhláška č.123/2007 Sb. ve znění vyhlášky č. 282/2008 Sb.</p> <p>Vyhláška ČNB č. 89/2011 Sb., ze dne 16.3.2011, kterou se mění vyhláška č. 123/2007 Sb.</p>		<p>osobou, plnění informačních povinností vůči České národní bance, výkon dohledu, včetně případné kontroly skutečností podléhajících dohledu u poskytovatele outsourcingu, a provedení auditu účetní závěrky a dalších ověření stanovených jinými právními předpisy,</p> <p>b) nebyly ohroženy předpoklady pro řádný a obezřetný výkon činnosti povinné osoby,</p> <p>c) nebyly dotčeny právní vztahy povinné osoby s klientem a</p> <p>d) byla stanovena pravidla kontroly činností, které jsou předmětem outsourcingu, včetně případné kontroly skutečností týkajících se outsourcingu u jeho poskytovatele.</p> <p>Povinná osoba uzavírá smlouvu upravující outsourcing způsobem, který umožňuje zachycení jejího obsahu, kontrolovatelnost a případnou vymahatelnost, jakož i uchovatelnost.</p> <p>§ 216 Pokud povinná osoba pro zajištění svých významných činností nebo k jejich podpoře sjednala outsourcing, informuje o tom bez zbytečného odkladu Českou národní banku. Součástí této informace je přehled činností, které jsou předmětem outsourcingu, a základní identifikační údaje o osobě, která outsourcing poskytuje. Významnou činností se zde rozumí:</p> <p>a) činnosti takového významu, že nedostatek nebo</p>

Právní předpis	§, odstavec	Citace
		<p>selhání při jejich zajišťování může mít významný dopad na schopnost povinné osoby plnit obezřetnostní pravidla nebo na nepřetržitost výkonu jejích činností,</p> <p>b) činnosti, jejichž poskytování je podmíněno udělením oprávnění k činnosti příslušným orgánem dohledu,</p> <p>c) činnosti, které mají významný vliv na řízení rizik povinné osoby, nebo</p> <p>d) řízení rizik spjatých s činnostmi podle písmen a) až c).</p>
	§ 12	<p>Dozorčí rada nebo kontrolní komise (dále jen „dozorčí orgán“) dohlíží, zda řídicí a kontrolní systém je funkční a efektivní, a alespoň jednou ročně toto vyhodnocuje. V rámci plnění této povinnosti dozorčí orgán pravidelně jedná také o záležitostech, které se týkají strategického směřování povinné osoby a usměrňování rizik, kterým je nebo by mohla být povinná osoba vystavena.</p>
	§ 16	<p>Představenstvo alespoň jednou ročně vyhodnocuje celkovou funkčnost a efektivnost řídicího a kontrolního systému a zajistí případné kroky k nápravě takto zjištěných nedostatků.</p>
	§ 23	<p>Systém pro vytváření, kontrolu a předávání informací příslušným orgánům dohledu je vytvořen a udržován tak, aby poskytoval informace aktuálně,</p>

Právní předpis	§, odstavec	Citace
		<p>spolehlivě a uceleně.</p> <p>Povinná osoba zajistí, aby byly vytvořeny a udržovány mechanismy vnitřní kontroly zajišťující úplnost a správnost veškerých výpočtů, údajů, výkazů a dalších informací na individuálním i konsolidovaném základě, poskytovaných České národní bance pravidelně nebo na její žádost.</p> <p>Postupy uplatňované pro vytváření a poskytování údajů České národní bance, včetně předkládání výkazů, jsou zpětně výsledovatelné (rekonstruovatelné) i v rámci regulovaného konsolidačního celku.</p>
	§ 33	<p>Povinná osoba zajistí trvalý a účinný výkon vnitřního auditu.</p> <p>Povinná osoba zajistí výkon vnitřního auditu tak, aby poskytoval objektivní a nezávislé ujištění o činnostech povinné osoby.</p> <p>Výkon vnitřního auditu zajistí povinná osoba prostřednictvím alespoň jednoho zaměstnance, outsourcingu nebo kombinací.</p> <p>Vnitřnímu auditu podléhá zejména</p> <ul style="list-style-type: none"> a) dodržování pravidel obezřetného podnikání povinné osoby, b) dodržování stanovených zásad, cílů a postupů, c) systémy řízení rizik a vnitřní kontroly,

Právní předpis	§, odstavec	Citace
		<p>d) finanční řízení,</p> <p>e) úplnost, průkaznost a správnost vedení účetnictví,</p> <p>f) spolehlivost účetních, statistických a dalších informací, včetně informací poskytovaných orgánům povinné osoby a</p> <p>g) funkčnost a bezpečnost informačního systému včetně spolehlivosti systému sestavování a předkládání výkazů České národní bance.</p> <p>Povinná osoba zajistí, aby při výkonu vnitřního auditu byly vždy provedeny následující činnosti:</p> <p>a) sestavení analýzy rizik, a to alespoň jednou ročně,</p> <p>b) sestavení strategického a periodického plánu vnitřního auditu,</p> <p>c) vytvoření a udržování systému sledování opatření k nápravě, uložených na základě zjištění vnitřního auditu,</p> <p>d) vyhodnocení funkčnosti a efektivnosti řídicího a kontrolního systému, a to alespoň jednou ročně.</p>
	<p>HLAVA II</p> <p>Postupy uplatňované při výpočtu kapitálové přiměřenosti</p>	<p>§ 44 Zařazování nástrojů a pozic do portfolio. Zařazování nástrojů do obchodního a investičního portfolio je předmětem pravidelného ověřování v rámci vnitřního auditu.</p>

Právní předpis	§, odstavec	Citace
	<p>Příloha č. 1a</p> <p>Podrobnější vymezení některých požadavků na odměňování</p>	<p>Zásady a postupy odměňování se uplatní:</p> <p>a) na mzdu, úplatu a obdobné příjmy zaměstnance, které mohou být považovány za odměnu, (dále jen „odměna“),</p> <p>b) na vybrané skupiny zaměstnanců, jejichž činnosti mají významný vliv na celkový rizikový profil povinné osoby, kterými jsou zejména</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. členové představenstva nebo dozorčího orgánu (bodies; executive and non-executive directors), 2. zaměstnanci ve vrcholném vedení (senior management), 3. zaměstnanci ve vnitřních kontrolních funkcích (control functions), zejména zaměstnanci odpovědní za řízení rizik, compliance nebo vnitřní audit, 4. zaměstnanci nebo skupiny zaměstnanců, jejichž činnost je spojena s podstupováním rizik povinné osoby (risk takers), 5. další zaměstnanci, jejichž odměňování je obdobné jako u zaměstnanců uvedených pod bodem 2 a 4, <p>c) způsobem a v rozsahu, který zohledňuje velikost, organizační uspořádání, povahu, rozsah a složitost činností povinné osoby.</p> <p>Dozorčí orgán povinné osoby schvaluje a pravidelně vyhodnocuje souhrnné zásady odměňování a odpovídá za jejich zavedení a uplatňování.</p> <p>Uplatňování zásad odměňování je alespoň jedenkrát ročně podrobena celkovému nezávislému vnitřnímu prověření z hlediska souladu se</p>

Právní předpis	§, odstavec	Citace
		<p>zásadami a postupy pro odměňování, schválenými dozorčím orgánem.</p> <p>Zaměstnanci ve vnitřních kontrolních funkcích jsou nezávislí na útvarech, které kontrolují, mají odpovídající pravomoci a jsou odměňováni podle plnění cílů stanovených pro danou kontrolní funkci, nezávisle na výkonnosti útvarů, které kontrolují; odměňování zaměstnanců v čele řízení rizik a compliance je pod přímým dohledem výboru pro odměňování nebo dozorčího orgánu.</p>
	<p>Příloha č. 2</p> <p>Podrobnější vymezení požadavků na vnitřní audit</p>	<p><u>Analýza rizik a plánování vnitřního auditu</u></p> <p>Na základě analýzy rizik sestavuje osoba pověřená výkonem vnitřního auditu návrh strategického a periodického plánu vnitřního auditu. Při přípravě plánu rovněž vyžaduje a vyhodnocuje podněty dozorčího orgánu, případně výboru pro audit, představenstva a vrcholného vedení, zohledňuje požadavky příslušných právních předpisů na prověření vnitřním auditem a přihlíží k dalším významným relevantním informacím a skutečnostem, například k nově zaváděným činnostem povinné osoby a k obsahu zpráv orgánů dohledu. Zároveň bere v úvahu činnost a požadavky vnitřního auditu jiných osob, které jsou členem téhož konsolidačního celku a auditora.</p> <p><u>Informace vnitřního auditu</u></p> <p>Osoba pověřená výkonem vnitřního auditu předkládá alespoň jednou ročně představenstvu a dozorčímu orgánu, případně výboru pro audit, k projednání souhrnné vyhodnocení funkčnosti a</p>

Právní předpis	§, odstavec	Citace
		<p>efektivnosti řídicího a kontrolního systému povinné osoby. Toto hodnocení se týká zejména spolehlivosti a integrity finančních a dalších informací, funkčnosti a efektivnosti procesů, ochrany aktiv a dodržování právních a vnitřních předpisů.</p> <p><u>Zabezpečení a zvyšování kvality vnitřního auditu</u></p> <p>Osoba pověřená výkonem vnitřního auditu vypracuje a pravidelně aktualizuje program pro zabezpečení a zvyšování kvality vnitřního auditu, který zahrne všechny aspekty vnitřního auditu a průběžně sleduje efektivnost tohoto programu.</p>
	<p>Příloha č. 10 Požadavky na používání přístupu IRB (Úvěrové riziko)</p>	<p><u>Požadavky na kvantifikaci rizika</u></p> <p>Pro pohledávky nabyté za úplaty jsou stanoveny požadavky, které se týkají právní jistoty, efektivnosti monitorovacího systému, efektivnosti systému vypořádání, efektivnosti systémů kontroly majetkového zajištění a osobního zajištění, úvěrové dostupnosti a plateb v hotovosti a souladu s interními zásadami a postupy povinné osoby.</p> <p>Povinná osoba má účinný proces pro hodnocení souladu se všemi vnitřními zásadami a postupy. Proces zahrnuje pravidelné audity všech kritických fází programu (plánu) nakupování pohledávek povinnou osobou, prověřování, zda se dodržuje oddělení neslučitelných funkcí, nebo-li funkce hodnocení prodejce a obsluhovatele a</p>

Právní předpis	§, odstavec	Citace
		<p>funkce hodnocení dlužníka, funkce hodnocení prodejce a obsluhovatele, funkce auditu prodejce a obsluhovatele a funkce hodnocení provozních útvarů zejména pak způsobilosti, zkušenosti a počtu zaměstnanců a podpůrných automatizovaných systémů.</p> <p><u>Požadavky na řídicí a kontrolní system</u></p> <p>Vnitřní audit nebo jiný obdobně nezávislý útvar auditu alespoň jednou ročně prověřuje ratingový systém povinné osoby a jeho fungování, včetně provádění úvěrových obchodů a odhadů hodnot PD, LGD, očekávaných ztrátovostí a konverzních faktorů. Oblasti prověřování zahrnují dodržování všech příslušných požadavků.</p>
	<p>Příloha č. 16 Metody a podmínky pro zohledňování účinků technik snižování úvěrového rizika</p>	<p><u>Metody a podmínky pro zohledňování účinků majetkového zajištění</u></p> <p>Povinná osoba může stanovovat koeficienty volatility na základě vlastních odhadů pro expozice a finanční kolaterál, pokud je schopna prokázat splnění těchto kritérií a Česká národní banka jejich použití neodmítla v rámci procesu vnitřního auditu povinné osoby se pravidelně provádí nezávislé přehodnocení systému pro stanovování koeficientů volatility na základě vlastních odhadů. Přehodnocení celkového systému pro stanovování koeficientů volatility na základě vlastních odhadů a pro začleňování těchto odhadů do procesu řízení rizik se provádí alespoň jednou za rok a zaměřuje</p>

Právní předpis	§, odstavec	Citace
		<p>se alespoň na:</p> <p>začleňování vlastních odhadů koeficientů do každodenního řízení rizik,</p> <p>validaci jakýchkoliv významných změn v procesu stanovování vlastních odhadů,</p> <p>ověřování jednotnosti, ucelenosti, včasnosti a spolehlivosti zdrojů dat používaných při provozu systému na stanovování koeficientů volatility na základě vlastních odhadů, a to včetně nezávislost těchto zdrojů dat,</p> <p>přesnost a vhodnost předpokladů používaných při stanovování koeficientů volatility.</p>
	<p>Příloha č. 18</p> <p>Výpočet hodnoty rizikově vážené sekuritizované expozice při používání přístupu IRB</p>	<p><u>Metoda interního hodnocení pro pozice v ABCP programu</u></p> <p>Povinná osoba může se souhlasem oprávněného orgánu dohledu používat pro pozice bez externího ratingu v ABCP programu metodu interního hodnocení, pokud útvar vnitřního auditu, auditor, zapsaná ratingová agentura, nebo útvar řízení rizik pravidelně přezkoumávají proces interního hodnocení a kvalitu interních ratingů. Pokud toto přezkoumávání provádí útvar vnitřního auditu nebo útvar řízení rizik, musí být nezávislý na útvarech, které vytvářejí ABCP program nebo jsou odpovědné za kontakt s klientem.</p>

Právní předpis	§, odstavec	Citace
	<p>Příloha č. 21 Požadavky na používání vlastních modelů</p>	<p><u>Kvalitativní požadavky</u></p> <p>Předpokladem pro používání vlastního VaR modelu při výpočtu kapitálového požadavku k tržnímu riziku nebo specifickému úrokovému či akciovému riziku pro účely této vyhlášky je splnění těchto kvalitativních požadavků: povinná osoba zajistí, aby součástí pravidelného provádění vnitřního auditu bylo nezávislé prověření celkového systému řízení rizik</p> <p>Vnitřní audit musí zahrnovat posouzení činnosti obchodních útvarů a posouzení činnosti útvaru řízení rizik. Posouzení celkového procesu řízení rizik prováděné alespoň jednou za rok musí zahrnovat</p> <p>a) prověření dostatečnosti dokumentace systému řízení rizik, organizace útvaru řízení rizik a jeho činností,</p> <p>b) způsob začlenění výstupů měření tržního a specifického rizika do denního procesu řízení povinné osoby a do informačního systému povinné osoby,</p> <p>c) prověření procesu schvalování systémů pro měření rizik a systémů stanovování reálných hodnot, které jsou využívány obchodním útvarem a útvarem vypořádání obchodů,</p> <p>d) posouzení míry zahrnutí tržního a specifického rizika pokrývaných modelem a způsob schvalování</p>

Právní předpis	§, odstavec	Citace
		<p>změn v procesu řízení rizik,</p> <p>e) posouzení přesnosti a úplnosti dat používaných modelem, přesnosti a vhodnosti používaných volatilit a korelací, přesnosti a citlivosti algoritmů výpočtu rizik podstupovaných povinnou osobou,</p> <p>f) posouzení postupu hodnocení jednotnosti, ucelenosti, včasnosti a spolehlivosti zdrojových dat používaných modelem včetně nezávislosti těchto dat,</p> <p>g) posouzení procesu, který povinná osoba používá k hodnocení zpětného testování.</p>
	<p>Příloha č. 22 Podrobnější vymezení požadavků na jednotlivé přístupy pro výpočet kapitálového požadavku k operačnímu riziku (Operační riziko – přístup AMA)</p>	<p><u>Pokročilý přístup</u></p> <p>Kvalitativní požadavky pro používání přístupu AMA jsou tyto:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. systém měření operačního rizika je přímo začleněn do každodenních procesů řízení rizik, 2. povinná osoba má ustanovenu nezávislou funkci s odpovědností za řízení operačního rizika, 3. pravidelně jsou k dispozici informace, jak je povinná osoba vystavena operačnímu riziku (expozice vůči operačnímu riziku), jaké již utrpěla z tohoto titulu ztráty a jaké skutečnosti byly v souvislosti s těmito ztrátami zjištěny. Povinná osoba má zavedeny postupy pro učinění náležitých opatření k nápravě;

Právní předpis	§, odstavec	Citace
		<p>4. systém řízení operačního rizika je náležitě zdokumentován. Zajištění dodržování stanovených zásad a postupů je součástí běžných činností povinné osoby a jsou stanoveny zásady pro postup v případě jejich nedodržení;</p> <p>5. procesy řízení a systémy měření operačního rizika podléhají pravidelnému nezávislému přezkoumávání vnitřním auditem nebo auditorem.</p>
<p>Vyhláška ČNB č. 143/2009 Sb. o odbornosti osob, pomocí kterých provádí obchodník s cennými papíry své činnosti</p>	<p>§ 7 Rozsah potřebných znalostí osoby provádějící vnitřní audit</p> <p>§ 15 Prokazování znalostí osobou provádějící vnitřní audit</p> <p>§ 17 Rozsah potřebných zkušeností osoby provádějící řízení rizik, činnost compliance nebo vnitřní audit</p>	<p>§ 7 Osoba provádějící vnitřní audit má potřebné odborné znalosti zejména v oblasti uvedené v § 5 odst. 1 písm. b) až k) a postupů pro výkon vnitřního auditu.</p> <p>Rozsah požadovaných znalostí podle odstavce 1 musí odpovídat věcné náplni činnosti osoby provádějící vnitřní audit tak, aby byl zabezpečen její kvalifikovaný výkon.</p> <p>§ 15 Osoba provádějící vnitřní audit musí složit příslušnou odbornou zkoušku. Splnění tohoto požadavku se nevyžaduje, pokud osoba provádějící vnitřní audit</p> <p>a) má ukončený alespoň magisterský studijní program v oboru právo, ekonomie nebo matematika,</p> <p>b) má ukončený magisterský studijní program v jiném oboru než právo, ekonomie nebo matematika a odbornou praxi nejméně 1 rok,</p>

Právní předpis	§, odstavec	Citace
		<p>c) má ukončený bakalářský studijní program nebo ukončené vyšší odborné vzdělání v oboru právo, ekonomie nebo matematika a odbornou praxi nejméně 1 rok,</p> <p>d) má ukončený bakalářský studijní program nebo ukončené vyšší odborné vzdělání v jiném oboru než právo, ekonomie nebo matematika a odbornou praxi nejméně 2 roky, nebo</p> <p>e) má ukončené střední vzdělání s maturitní zkouškou a odbornou praxi nejméně 3 roky.</p> <p>Do odborné praxe podle odstavce 1 písm. b) až e) se nezapočítává příslušná odborná praxe podle § 17.</p> <p>§ 17 Osobou provádějící řízení rizik, činnost compliance nebo vnitřní audit se může stát jen ten, kdo má odbornou praxi nejméně 1 rok. To neplatí, pokud svoji činnost vykonává pod dohledem osoby, která požadavky splňuje.</p>
<p>Vyhláška 141/2011 Sb. o výkonu činnosti platebních institucí, institucí elektronických peněz,</p>	<p>HLAVA I Požadavky na řídicí a kontrolní systém § 12 - 31</p>	<p>§ 27 Řídicí a kontrolní systém platební instituce je nastaven tak, aby byl zajištěn účinný výkon vnitřního auditu.</p> <p>Vnitřní audit vždy zahrnuje nezávislé prověření</p> <p>a) dodržování požadavků a pravidel stanovených právními a vnitřními předpisy,</p> <p>b) finančního řízení, řízení rizik, řízení kapitálu a řízení likvidity,</p> <p>c) úplnosti, průkaznosti, správnosti a spolehlivosti</p>

Právní předpis	§, odstavec	Citace
<p>poskytovatelů platebních služeb malého rozsahu a vydavatelů elektronických peněz malého rozsahu</p>		<p>vedení účetnictví,</p> <p>d) dostatečnosti a spolehlivosti systému vnitřních hlášení, informací poskytovaných orgánům platební instituce, účetních a statistických informací a informací pro klienty,</p> <p>e) spolehlivosti systému sestavování, kontroly a předkládání výkazů a dalších informací České národní bance a</p> <p>f) dostatečnosti a spolehlivosti mechanismů vnitřní kontroly.</p> <p>Vnitřní audit musí informovat o zjištěných skutečnostech řídicí orgán platební instituce a dozorčí orgán, pokud takový orgán platební instituce má. V případě zjištění, která mohou významným způsobem záporně ovlivnit finanční situaci platební instituce, musí dát podnět k mimořádnému zasedání dozorčího orgánu, pokud takový orgán platební instituce má.</p> <p>§ 28</p> <p>Nedostatky řídicího a kontrolního systému odhalené po linii řízení, v rámci vnitřního auditu nebo na základě jiné vnitřní kontroly, auditorem nebo jiným způsobem, musí být bez zbytečného odkladu oznámeny příslušné řídicí úrovni a urychleně řešeny.</p> <p>System odhalování a ohlašování nedostatků řídicího a kontrolního systému musí být nastaven tak, aby umožňoval jejich včasnou nápravu. Účinnost přijatých opatření k nápravě je následně</p>

Právní předpis	§, odstavec	Citace
		ověřována.
OPATŘENÍ ČNB		
<p>Opatření ČNB č. 5/2004</p> <p>Obsah, způsob vedení a náležitosti evidence krytí HZL v oběhu</p>	<p>§ 12 Správa evidence</p>	<p>Emitent zajistí, že nezávisle na obchodních útvarech, které jsou odpovědné za poskytování hypotečních úvěrů nebo emise hypotečních zástavních listů, budou prováděny následující činnosti prověřování, zda jednotlivé položky krytí splňují požadavky stanovené zákonem pro krytí závazků z HZL, zařazování jednotlivé položky krytí do registru krytí a knihy krytí, vyřazování jednotlivé položky krytí z registru krytí a knihy krytí.</p> <p>Emitent jednoznačně stanoví náplň činnosti, pravomoci a odpovědnost útvaru nebo pracovníků provádějících činnosti podle odstavce 1 písm. a) až c), včetně požadavků na pravidelné informování zainteresovaných orgánů emitenta a způsob a periodicitu kontroly jeho činnosti.</p> <p>Činnosti uvedené v odstavci 1 písm. a) až c) a informační činnost podle odstavce 3 mohou být prováděny pomocí automatizovaného systému, jehož spolehlivost je pravidelně, alespoň jednou ročně, ověřována.</p>
<p>Opatření ČNB č. 2/2009 z 30. listopadu 2009, účinnost od 1.1.2010</p>	<p>Příloha č. 1 Seznam a termíny předkládání výkazů bank a poboček zahraničních bank</p>	<p>Označení výkazu / Kód datového souboru / Název výkazu-datového souboru / Periodicita / Termín předkládání</p> <p>➤ BD (ČNB) 1-12 / DISIFE10 / Hlášení o</p>

Právní předpis	§, odstavec	Citace
<p>o předkládání výkazů bankami a pobočkami zahraničních bank ČNB</p> <p>Úřední sdělení ČNB 1/2011 z 12.1.2011 k některým ustanovením opatření č.2/2009, ve znění opatření č. 2/2010</p>	<p>(Pozn.: předpis ČS 5913_00_03R)</p>	<p>likviditě banky podle zbytkové splatnosti / měsíčně / do 29. kalendářního dne následujícího měsíce, výkaz za prosinec do 10. února následujícího roku, nepravidelně během roku na vyžádání</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ BD (ČNB) 2-12 / DISIFE20 / Hlášení o kapitálové přiměřenosti banky / měsíčně / do 28. kalendářního dne následujícího měsíce, výkaz za prosinec do 10. února následujícího roku, nepravidelně během roku na vyžádání ➤ BD (ČNB) 3-12 / DISIFE30 / Hlášení o angažovanosti banky / měsíčně / do 28. kalendářního dne následujícího měsíce, výkaz za prosinec do 10. února následujícího roku, nepravidelně během roku na vyžádání ➤ BD (ČNB) 4-12 / DISIFE40 / Hlášení o kategorizaci pohledávek banky / měsíčně / do 28. kalendářního dne následujícího měsíce, výkaz za prosinec do 10. února následujícího roku, nepravidelně během roku na vyžádání ➤ BD (ČNB) 12-04 / KISIFE20 / Hlášení o kapitálové přiměřenosti regulovaného konsolidačního celku / čtvrtletně do 35. kalendářního dne následujícího čtvrtletí, výkaz za 4. čtvrtletí do 25. března následujícího roku, nepravidelně během roku na vyžádání ➤ BD (ČNB) 13-04 / KISIFE30 / Hlášení o angažovanosti regulovaného konsolidačního celku / čtvrtletně / do 35. kalendářního dne následujícího čtvrtletí, výkaz za 4. čtvrtletí do 25. března následujícího roku, nepravidelně

Právní předpis	§, odstavec	Citace
		<p>během roku na vyžádání</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="778 353 1442 611">➤ BD (ČNB) 14-04 / Hlášení o operacích uvnitř skupiny smíšené holdingové osoby / čtvrtletně / do 35. kalendářního dne následujícího čtvrtletí, výkaz za 4. čtvrtletí do 25. března následujícího roku <li data-bbox="778 633 1442 947">➤ BD (ČNB) 16-04 / DISIFE16 / Hlášení o angažovanosti banky vůči jednotlivým zemím / čtvrtletně / do 29. kalendářního dne následujícího měsíce po konci čtvrtletí, výkaz za 4. čtvrtletí do 10. února následujícího roku, nepravidelně během roku na vyžádání <li data-bbox="778 969 1442 1227">➤ BD (ČNB) 18-04 / DISIFE85 / Hlášení o hypotečních zástavních listech a hypotečních úvěrech / čtvrtletně / do 25. kalendářního dne následujícího měsíce po konci čtvrtletí, výkaz za 4. čtvrtletí do 10. února následujícího roku <li data-bbox="778 1249 1442 1653">➤ BD (ČNB) 21-01 / DISIFE21 / Doplnkové údaje pro stanovení kapitálového požadavku k operačnímu riziku banky / ročně / do 28. května (podle stavu k 30. dubnu), nepravidelně do 28. kalendářního dne následujícího měsíce po změně/ vzniku rozhodné události - není součástí interního auditu, povinnost ověření externím auditem <li data-bbox="778 1675 1442 1989">➤ BD (ČNB) 22-01 / KISIFE22 / Doplnkové údaje pro stanovení kapitálového požadavku k operačnímu riziku regulovaného konsolidačního celku / ročně / do 35. kalendářního dne 3. čtvrtletí (podle stavu k 30. červnu), nepravidelně do 35. kalendářního dne

Právní předpis	§, odstavec	Citace
		<p>následujícího čtvrtletí po změně / vzniku rozhodné události - není součástí interního auditu, povinnost ověření externím auditem</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ BD (ČNB) 23-04 / DISIFE23 / Hlášení o úrokovém riziku banky / čtvrtletně / do 33. kalendářního dne následujícího čtvrtletí, výkaz za 4. čtvrtletí do 10. února následujícího roku, nepravidelně během roku na vyžádání ➤ BD (ČNB) 25-04 / DISIFE25 / Hlášení o koncentraci úvěrů a vkladů / čtvrtletně / do 29. kalendářního dne následujícího měsíce po konci čtvrtletí, výkaz za 4. čtvrtletí do 10. února následujícího roku
ÚŘEDNÍ SDĚLENÍ ČNB		
<p>Úřední sdělení ČNB 33/2007 z 18.7.2007 k pravidlům obezřetného podnikání bank, spořitelních a úvěrních družstev a obchodníků s CP</p>	<p>Příloha 1 Systém vnitřně stanoveného kapitálu</p>	<p><u>Část první, výkladové stanovisko ČNB k SVSK</u> Kontrolní mechanismy SVSK Kromě průběžných kontrol po linii řízení je SVSK ve vhodné časové periodě také předmětem nezávislého prověření vnitřním auditem nebo jiného srovnatelného nezávislého prověření.</p> <p><u>Část druhá, Očekávání ČNB k SVSK</u> Česká národní banka očekává, že představenstvo povinné osoby vyhodnocuje SVSK uceleně a dostatečně alespoň jednou ročně s tím, že průběh a výsledky hodnocení jsou řádně zdokumentovány a případné zjištěné nedostatky jsou v přiměřené lhůtě odstraněny.</p>
<p>Úřední sdělení ČNB 30/2007 z 18.7.2007 k</p>	<p>Přístup pro výpočet kapitálového požadavku k</p>	<p><u>Použití interních ratingů a odhadů ztrát při řízení rizika a v rozhodovacích a řídicích procesech povinné osoby se chápe tak, že</u></p>

Právní předpis	§, odstavec	Citace
pravidlům obezřetného podnikání bank, spořitelních a úvěrních družstev a obchodníků s cennými papíry	úvěrovému riziku založený na interním ratingu	<p>1. Úloha a použití interních ratingů, odhadů ztrát a selhání použitých při výpočtu kapitálových požadavků a přidružených systémů a procesů při řízení rizika a v rozhodovacích a řídicích procesech povinné osoby podle § 91 odst. 1 písm. b) vyhlášky se souhrnně označují jako test užití přístupu IRB (dále jen „test užití“).</p> <p>2. Test užití znamená, že přístup IRB je nedílnou součástí celkového řídicího a kontrolního systému, včetně systému řízení rizik povinné osoby a má v něm významnou roli. Povinná osoba je v rámci testu užití schopna prokázat, že přístup IRB není využíván jen pro regulatorní účely a že využití jednotlivých součástí přístupu IRB v rozhodovacích a řídicích procesech povinné osoby vytváří dostatek automatických vnitřních důvodů proto, aby udržovala přístup IRB stále dostatečně přesný, aktuální a spolehlivý. Povinná osoba vysvětlí, zda součásti přístupu IRB jsou v jejích procesech využívány plně a přímo, nebo částečně a v upravené podobě.</p>
Úřední sdělení ČNB 30/2010 z 29.12.2010 k pravidlům obezřetného podnikání bank, spořitelních a úvěrních družstev a	II. Povinné minimální kapitálové krytí operačního rizika	Metodologie používaná povinnou osobou pro interní validace systému měření a řízení operačního rizika je přiměřená a je pravidelně přezkoumávána.

Právní předpis	§, odstavec	Citace
obchodníků s cennými papíry		
Úřední sdělení ČNB 28/2007 z 18.7.2007 k pravidlům obezřetného podnikání bank a spořitelních a úvěrních družstev - Outsourcing	II. Očekávání ČNB	<p><u>Očekávání ČNB k využívání outsourcingu (k § 9 vyhlášky)</u></p> <p>Česká národní banka očekává, že povinná osoba před zahájením využívání outsourcingu zajistí, aby smlouva o provádění outsourcingu obsahovala:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. dostatečný a určitý popis předmětu outsourcingu, 2. kvalitativní a kvantitativní požadavky na provádění outsourcovaných činností, práva a povinnosti smluvních stran včetně práva povinné osoby sledovat a kontrolovat outsourcované činnosti, pokud jde o jejich řádné provádění u poskytovatele outsourcingu a další práva a povinnosti smluvních stran k zajištění naplnění ostatních požadavků vyhlášky na využívání outsourcingu povinnou osobou. <p>Příklady: Povinností poskytovatele outsourcingu je umožnit povinnou osobou k tomu písemně pověřeným osobám výkon funkce kontroly rizik (risk control), compliance a vnitřního auditu u poskytovatele outsourcingu.</p>
Úřední sdělení ČNB č. 21/2008 ze dne 18.8.2008 k pravidlům obezřetného výkonu	Příloha Čl. 32 – 36 Řídicí a kontrolní systém penzijního fondu	<p>Systém vnitřní kontroly</p> <p>Penzijní fond zavede, uplatňuje a udržuje funkční a efektivní systém vnitřní kontroly, který je přiměřený rozsahu, charakteru a složitosti činností penzijního fondu.</p> <p>Součástí systému vnitřní kontroly jsou vždy</p> <ol style="list-style-type: none"> a) kontrolní mechanismy a postupy pro jednotlivé

Právní předpis	§, odstavec	Citace
činností penzijními fondy		<p>procesy,</p> <p>b) kontrola po linii řízení,</p> <p>c) compliance,</p> <p>d) vnitřní audit.</p> <p>Vnitřní audit provádí monitorování, ověřování a hodnocení postupů při výkonu jednotlivých činností penzijního fondu a identifikuje z nich vyplývající rizika ve lhůtách stanovených vnitřním předpisem, plánem činnosti vnitřního auditu a podle rizikovosti ověřovaných a hodnocených oblastí (rizikově orientovaný vnitřní audit).</p> <p>Penzijní fond stanoví povinnost vnitřního auditu ověřovat a hodnotit alespoň</p> <p>a) úplnost, průkaznost a správnost vedení účetnictví,</p> <p>b) účinnost systému řízení rizik,</p> <p>c) účinnost systému vnitřní kontroly,</p> <p>d) aktuálnost, spolehlivost a ucelenost informací pro rozhodování a výkon dalších činností penzijního fondu,</p> <p>e) bezpečnost a spolehlivost informačního systému.</p> <p>Penzijní fond stanoví jako součást výkonu vnitřního auditu povinnost:</p> <p>a) vypracovat plán činnosti vnitřního auditu na období alespoň jednoho kalendářního roku,</p> <p>b) vypracovat zprávu vnitřního auditora obsahující informace o provedeném vnitřním auditu a návrh opatření k nápravě zjištěných nedostatků a předložit ji příslušnému vedoucímu zaměstnanci, představenstvu a dozorčí radě penzijního fondu,</p> <p>c) ověřovat, zda opatření k nápravě přijatá na</p>

Právní předpis	§, odstavec	Citace
		základě zprávy vnitřního auditu byla realizována ve stanovených termínech a jakým způsobem, d) pravidelně v souladu s plánem činnosti vnitřního auditu zpracovávat zprávu o činnosti vnitřního auditu a předkládat ji představenstvu a dozorčí radě penzijního fondu.

Příloha č. 2 Návrh zprávy z vyhodnocení účinnosti a efektivnosti řídicího a kontrolního systému v ČS a.s. za rok 2011

V následujícím textu jsou uvedeny významné poznatky, které vyplynuly z diplomní praxe při ověřování jednotlivých prvků ŘKS v ČS a.s. (dále ČS).

Kontrolní prostředí	
Interní audit neidentifikoval skutečnosti, které by měly vliv na nefunkčnost kontrolního prostředí.	
Dozorčí rada	<ul style="list-style-type: none">• V roce 2011 dozorčí rada zabezpečovala a plnila úkoly, které zákon nebo stanovy ČS zahrnují do působnosti dozorčí rady.• Zasedání dozorčí rady byla v roce 2011 uskutečněna v souladu s jednacím řádem dozorčí rady.• Jako svůj poradní orgán má dozorčí rada zřízen úvěrový• V roce 2011 dozorčí rada schválila ustanovení a složení výboru pro odměňování. V rámci naplnění požadavků na systém odměňování (v rámci implementace požadavků konceptu CRD III) dozorčí rada schválila jednací řád výboru pro odměňování a základní zásady politiky odměňování v ČS.• Dozorčí rada vyjádřila souhlas, aby roční účetní závěrku FSČS za rok 2011 provedla auditorská společnost Ernst & Young, s.r.o.• Dozorčí rada v roce 2011 dohlížela, zda řídicí a kontrolní systém je funkční a efektivní. Na svém zasedání vyhodnotila funkčnost a efektivnost řídicího a kontrolního systému.• V rámci naplňování požadavků dozorčí rada jednala, mimo jiné, o záležitostech, které se týkají strategického směřování FSČS a usměrňování rizik.• Schválila roční zprávu o výkonu funkce compliance ve FSČS, jejíž součástí je zpráva hodnotící činnost ČS v oblasti předcházení legalizaci výnosů z trestné činnosti a financování terorismu za rok 2010.• Dozorčí rada schválila strategický a periodický plán interního auditu,

	<p>strategii interního auditu a zprávy o výsledcích činnosti interního auditu.</p>
Výbor pro odměňování	<ul style="list-style-type: none"> • V souvislosti s implementací požadavků konceptu CRD III, pokud jde o odměňování, a dalších souvisejících požadavků z vyhlášky č. 123/2007 Sb., byl v ČS v roce 2011 ustaven výbor pro odměňování, jako orgán dozorčí rady ČS. • Dozorčí rada na svém zasedání dne 16.12.2011 schválila složení výboru pro odměňování. Ve smyslu pravidel regulace však není v plném rozsahu zajištěna nezávislost členů výboru pro odměňování. • Na základě usnesení představenstva ČS budou požadavky na systém odměňování v rámci FSCS uplatňovány v ČS, v brokerjet ČS a ve Stavební spořitelně ČS. • Pro koordinaci nastavení systému odměňování pokračovala v roce 2011 ve své činnosti zvláštní pracovní skupina, která přispěla svojí činností k implementaci pravidel odměňování. • Uplatňování zásad odměňování bude jedenkrát ročně podrobeno prověření interním auditem.
Výbor pro audit	<ul style="list-style-type: none"> • Výbor pro audit plnil v průběhu roku 2011 požadavky vymezené stanovami ČS a svým plánem činnosti, jednání výboru pro audit byla uskutečněna v souladu s jednacím řádem výboru pro audit. • Výbor pro audit, mimo jiné, posuzoval nezávislost a doporučil auditorské společnosti Ernst & Young k provedení roční účetní závěrky, byl informován o sestavování a průběhu roční účetní závěrky. V souladu s požadavkem ČNB také vyhodnotil funkčnost a efektivnost řídicího a kontrolního systému (dale ŘKS), byl průběžně informován o činnosti interního auditu a sledoval systém řízení rizik ČS. • Výbor pro audit pravidelně informoval o své činnosti dozorčí radu ČS.
Představenstvo společnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Představenstvo ČS plnilo v průběhu roku 2011 požadavky vymezené vyhláškou č. 123/2007 Sb. a stanovami ČS. • Jednání představenstva ČS byla uskutečněna v souladu s jednacím řádem představenstva ČS.

	<ul style="list-style-type: none"> • Představenstvo ČS nastavilo principy vysoké úrovně etiky a mravní integrity zaměstnanců banky a nastavuje postupy, které vedou k zamezení vzniku nežádoucích činností. • V rámci naplnění požadavku na udržení funkčního a efektivního ŘKS představenstvo ČS aktualizovalo ŘKS vymezený v holdingové normě a ve vnitřním předpisu pro ŘKS. Počátkem roku připravilo souhrnné vyhodnocení funkčnosti a efektivnosti ŘKS a zajistilo kroky k nápravě zjištěných nedostatků. • Do jednání dozorčí rady předložilo Roční zprávu o výkonu funkce compliance ve FSČS za rok 2010, jejíž součástí je zpráva hodnotící činnost ČS v oblasti předcházení legalizaci výnosů z trestné činnosti a financování terorismu za rok 2010. • Představenstvem ČS byl pravidelně vyhodnocován systém vnitřně stanoveného kapitálu (dále jen „SVSK“). • Představenstvo projednalo materiál o bezpečnostní situaci v ČS, jehož součástí je vyhodnocení bezpečnostní situace v oblasti IT/IS. • Členové představenstva trvale usilují o všeobecné zdokonalení standardů správy, řízení společnosti a soulad s Kodexem správy a řízení společnosti založeném na principech OECD z roku 2004.
<p>Strategické řízení</p>	<ul style="list-style-type: none"> • V průběhu roku 2011 byl představen strategický plán banky na období 2012 - 2014. Současně byl nově nastaven proces tvorby a řízení strategie a byl oddělen od procesu hodnocení strategie prováděného úsekem 2200. • Tato celková strategie banky byla vypracována na základě analýz trhu za spolupráce odborných útvarů banky. Stanovené ukazatele a jejich propojení na strategii banky bylo zpracováno do formy „Strategické mapy“. Tyto dokumenty byly prezentovány manažerům banky v rámci Big meetingu, do jednotlivých útvarů banky formou tzv. Road show (setkání manažerů se zaměstnanci banky). Současně byly informace publikovány na Intranetu. Celková strategie vytvořená shora byla ve formě kaskádových cílů v jednotlivých útvarech rozpracována do tzv. Kapesních strategií.

	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie České spořitelny pro roky 2012–2014 byla představenstvem ČS rozpracována do konkrétních cílů, které byly dále prostřednictvím systému dílčích ukazatelů (Key Performace Indicators - KPIs) konkretizovány do strategických úkolů nižších organizačních úrovní banky, s vymezením konkrétní odpovědnosti za realizaci těchto oblastí. • Jedním z klíčových nástrojů k naplnění strategie banky za období 2012 – 2014 se stalo tzv. Řízení individuálního výkonu. • Představenstvo ČS průběžně sleduje nastavení jednotlivých strategických cílů a na základě jejich vyhodnocení provádí příslušné korekce. • Interní audit prováděl v roce 2011 průběžný monitoring plnění předchozí strategie a tvorby nové celkové strategie banky. Na základě ověření interní audit pozitivně hodnotí rozpracování strategie ČS do jednotlivých KPIs. V roce 2011 úsek 2200 prováděl průběžné vyhodnocování úkolů z předchozí strategie. Vyhodnocování naplňování cílů ze Strategie 2012 - 2014 bude nadále průběžně monitorováno interním auditem. • Součástí ověřování poskytování produktů prostřednictvím alternativních distribučních kanálů, provedeného v roce 2011, bylo i ujištění o souladu se strategií FSČS. Interní audit konstatuje, že proces poskytování produktů prostřednictvím alternativních distribučních kanálů je v ČS nastaven správně a efektivně. Aktivity v oblasti alternativních distribučních kanálů jsou v souladu se strategií banky. K identifikovaným nedostatkům nesouvisejícím se strategií FSČS byla přijata opatření jejichž plnění bude interní audit sledovat.
<p>Vrcholné vedení</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vrcholné vedení odpovídá za realizaci schválené Strategie 2012 - 2014. Cíle této strategie byly vrcholným vedením rozpracovány do konkrétních cílů útvarů (KPI), jejichž plnění je průběžně vyhodnocováno. • Vrcholné vedení průběžně sleduje plnění stanovených úkolů a dodržování požadavků na udržování funkčního organizačního

	<p>uspořádání a průběžně sleduje oblasti vzniku možného střetu zájmů.</p>
<p>Organizační uspořádání</p>	<ul style="list-style-type: none"> • V ČS je vybudováno organizační uspořádání, které mimo jiné vymezuje odpovědnosti a pravomoci výborů, útvarů, zaměstnanců a umožňuje komunikaci a spolupráci na všech úrovních. • Obecně lze konstatovat, že organizační změny byly v roce 2011 realizovány v souladu s nastavenými pravidly pro provádění organizačních změn, s cílem optimalizace organizačního uspořádání banky. • Veškeré změny v organizačním uspořádání jsou schvalovány představenstvem ČS. • V roce 2011 byla připravena a s účinností od 1.12.2011 a od 1.2.2012 byla realizována změna v organizačním uspořádání divize Drobné bankovníctví, tzv. transformace retailu. Základem nové organizační struktury je týmová spolupráce segmentových manažerů a manažerů pobočkové sítě. • S účinností od 1.12.2011 představenstvo ČS schválilo změnu v organizačním uspořádání divize 6 Řízení rizik. Návrh této organizační změny nebyl, v rozporu s nastavenými pravidly pro provádění organizačních změn, předložen do připomínkového řízení.
<p>Oddělení neslučitelných funkcí s vazbou na možný konflikt zájmů</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Organizační uspořádání ČS je udržováno tak, aby byly splněny požadavky na oddělení neslučitelných funkcí. Oblasti možného střetu zájmů jsou v ČS předmětem průběžného a nezávislého sledování. • V ČS je definována politika střetu zájmů, která stanoví pravidla pro zjišťování a předcházení střetu zájmů, včetně pravidel pro řízení střetu zájmů v souvislosti s poskytováním investičních služeb. Součástí politiky střetu zájmů jsou protikorupční pravidla ČS, jejichž cílem je definovat role, oblasti, kompetence a odpovědnosti Fraud Managementu v ČS. • V roce 2011 bylo zaznamenáno několik případů porušení nastavených pravidel, a to u zaměstnanců poboček při poskytování úvěrových obchodů osobám blízkým.

<p>Přidělování práv, povinností a odpovědnosti (kompetence)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Základní práva a povinnosti zaměstnanců jsou rámcově nastaveny vnitřními předpisy. Konkrétní nastavení kompetencí zaměstnanců vyplývá z jejich pracovního zařazení a z popisu konkrétní pracovní činnosti. • Dodržování kompetencí přidělených zaměstnancům je průběžně monitorováno jejich vedoucími zaměstnanci.
<p>Řízení lidských zdrojů</p>	<ul style="list-style-type: none"> • V ČS je definována politika řízení lidských zdrojů, včetně zásad pro výběr, odměňování, hodnocení a motivování zaměstnanců. • V roce 2011 byla představenstvem ČS projednána aktualizace HR strategie do strategického programu HR Strategy 2011 – 2013. • V ČS byly rozpracovány základní zásady politiky odměňování, které byly zahrnuty do mzdového řádu zaměstnanců. • Ze strany útvarů je spolupráce s úsekem lidské zdroje hodnocena jako efektivní. Byla prohlubována spolupráce HR business partnerů s vedoucími zaměstnanci. Přesto průzkumy spokojenosti manažerů organizované úsekem 1600 a rovněž výsledky SLI za poslední období vykazaly výrazný pokles ve spokojenosti s novým modelem poskytování služeb. • Obecně je prostor pro zlepšení vnímán zejména v oblasti nábory zaměstnanců a v úrovni služeb Kontaktního centra. Vzdělávací aktivity jsou řízeny prostřednictvím řídicího systému pro vzdělávání, tzv. EDU portálu. Tato aplikace je obecně vnímána jako nepřehledná a uživatelsky nepřívětivá. Účast zaměstnanců v e-learningových kurzech je předmětem pravidelného sledování ze strany jim nadřazených zaměstnanců. • V ČS je zaveden systém hodnocení zaměstnanců. Tento systém obecně přispívá ke zvyšování profesní a komunikační úrovně zaměstnanců. V závěru roku 2011 byl, pro podporu dosažení strategických cílů banky, implementován nástroj tzv. Řízení individuálního výkonu, kterým byl nahrazen dosud využívaný nástroj tzv. ROZA. Řízení individuálního výkonu je založeno na aktivním a průběžném dialogu mezi manažerem a zaměstnancem. Na jeho

	<p>základě jsou nastaveny roční dohody, které obsahují výkonnostní a kompetenční cíle, rozvojové a kariérní plány jednotlivých zaměstnanců. Tento systém navazuje na požadavek vyhlášky č. 123/2007 Sb. na stanovení požadavků na znalosti a zkušenosti osob, jimiž banka zabezpečuje výkon svých činností.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Za funkční a efektivní součást rozvoje zaměstnanců je považován nastavený systém mentoringu. • V roce 2011 bylo provedeno ověřování nastavených procesů nábory a výběru zaměstnanců, vzdělávání a profesního rozvoje. Interní audit konstatuje, že procesy nábory a výběru zaměstnanců, vzdělávání a profesního rozvoje jsou nastaveny. Je však nadále třeba pracovat na jejich dalším zefektivnění. K identifikovaným nedostatkům byla přijata opatření, jejichž plnění interní audit průběžně sleduje.
<p>Firemní kultura</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pro podporu aktivit spojených s etikou v podnikání ČS je zřízena funkce „manažera pro etiku“. Principy naplňování poslání banky a jednání zaměstnanců jsou definovány v Etickém a hodnotovém kodexu zaměstnanců banky. • Dodržování etických principů je průběžně sledováno vedoucími zaměstnanci. V případě individuálních pochybení zaměstnanců jsou přijímána operativní opatření. • V reakci na případy porušování Etického kodexu byla zavedena možnost anonymně oznámit podvodné, nekorektní či neetické jednání zaměstnanců ČS. Tato linka „Whistle-blowing“ je součástí intranetové aplikace EMUS. Tato nová funkčnost nebyla, od spuštění v říjnu 2010, do konce ověřovaného období využita. • Interní audit doporučuje nadále působit na posilování firemní kultury a úrovně vzájemné spolupráce.
<p>Projektové řízení</p>	<ul style="list-style-type: none"> • V ČS jsou vymezeny standardy pro řízení a koordinaci projektů. • V uplynulém období byl revidován a aktualizován proces koncepce zajištění kvality („Quality Assurance“). Interní audit konstatuje, že v některých projektech, v rozporu s nastavenými pravidly, není nastaven plán kontrol, ani reporting o provedených kontrolách.

	<ul style="list-style-type: none"> • Přesto, že proces finančního řízení projektů je v bance nastaven a je věnována pozornost na vynakládání finančních prostředků v projektech. Hodnocení benefitů jedenkrát ročně je nedostatečné. <p>Za účelem zvýšení kontroly, jak na straně výdajů tak na straně dosahování příjmů z projektů, doporučujeme provést revizi periodicity hodnocení benefitů s možností zavedení častějšího hodnocení benefitů.</p> <p>Rozhodnutí představenstva: provést revizi periodicity hodnocení benefitů s možností zavedení častějšího hodnocení benefitů z projektů.</p>
<p>Outsourcing</p>	<ul style="list-style-type: none"> • V ČS jsou nastavena základní pravidla pro řízení rizik outsourcovaných činností, včetně nastavení povinností pro spolupracující útvary. • Oblast řízení rizik outsourcingu v bance zastřešuje úsek řízení rizik, který zajišťuje pravidelný reporting o outsourcingových činnostech pro management banky. Úsek předložil do výboru CORB roční zprávu s vyhodnocením významných hrozeb outsourcingu. • V souladu s požadavkem vyhlášky č. 123/2007 Sb. úsek řízení rizik předložil do ČNB informaci o činnostech, které jsou předmětem outsourcingu. • V rámci outsourcingových služeb bylo v roce 2011 provedeno ověřování služeb nákupu prostřednictvím Procurement Services CZ. Z pohledu ŘKS v ČS interní audit konstatuje, že Procurement Services CZ vykonává požadované služby v souladu s uzavřenou smlouvou. Přesto byly identifikovány nedostatky, jejichž plnění interní audit sleduje. Interní audit dále konstatoval nedostatečné nastavení ŘKS v Procurement Services CZ. V rámci svých ujišťovacích a poradenských služeb interní audit ČS spolupracuje s Procurement Services CZ na nastavení odpovídajícího ŘKS v této společnosti.

	<ul style="list-style-type: none"> • V roce 2011 bylo provedeno ověření zajištění služeb distribuovaného computingu prostřednictvím outsourcingu dodavatelem s IT Solutions CZ, s.r.o. (dále jen sITS CZ). Ověření bylo zaměřeno na skutečnost, že služby distribuovaného computingu odpovídají regulatorním požadavkům a potřebám banky, jsou adekvátně promítnuty do smluvního vztahu s dodavatelem a jsou řádně dodávány. Interní audit konstatuje, že až na identifikované nedostatky, jsou outsourcingové služby dodávané sITS CZ dostatečné. K identifikovaným nedostatkům byla přijata opatření jejichž plnění interní audit sleduje. • V souvislosti s ověřením nákupu IT techniky a služeb skrze společnost Procurement Services (dále jen sProserv), provedeným v roce 2011, interní audit konstatoval, že sProserv služby nákupu IT techniky a služeb dodává v souladu se smlouvou a požadavky ČS a že spolupráce s sProserv GmbH je funkční. V některých oblastech však není spolupráce s sProserv GmbH nastavena do požadované úrovně detailu, což může mít za následek snížení kvality poskytovaných služeb a finanční ztráty v důsledku nekoordinované spolupráce s klíčovými dodavateli a v klíčových oblastech. Přijatá opatření byla splněna.
--	---

Systém vnitřní kontroly	
Systém vnitřní kontroly v bance je nastaven a průběžně vyhodnocován.	
Předběžné a následné kontrolní činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • V rámci ŘKS představenstvo vymezilo konkrétní strukturu kontrolních činností. Kontrolní činnosti jsou obecně vnímány jako nezbytná podpora a součást řízení procesů v bance. V procesech jsou využívány předběžné kontrolní činnosti, zejména povozní kontrola a následné kontrolní činnosti, zejména liniová kontrola. • S ohledem na zjištěné případy podvodného jednání ze strany pracovníků banky přijala ČS opatření ke snížení rizika vzniku škod z těchto příčin. Od 16.5.2011 byla v systémech ČS zavedena

	<p>tzv. “kontrola 4 očí”, která v případě vybraných hotovostních a bezhotovostních operací nad centrálně stanovený a systémem hlídaný limit znamená nutnost potvrzení operace druhým pracovníkem (supervizorem).</p> <ul style="list-style-type: none"> • V rámci ověřování provedených interním auditem v roce 2011 byly identifikovány nedostatky ve funkčnosti a účinnosti kontrolních činností v ČS. K identifikovaným pochybením byla přijata opatření, jejichž plnění interní audit průběžně sleduje. • Na základě ověřování procesu poskytování nezajištěných úvěrů a vzhledem k charakteru identifikovaných zjištění, spatřuje interní audit rezervy v systému vnitřní kontroly, zejména v účinnosti kontrolních činností. K identifikovaným pochybením byla přijata opatření, jejichž plnění interní audit průběžně sleduje. • V souvislosti s ověřováním oblasti rizikivosti největších úvěrových angažovaností byly identifikovány nedostatky v nastavení, funkčnosti a účinnosti kontrolních činností. Opatření přijatá k identifikovaným nedostatkům byla splněna. • Při ověřování systému poskytování cenových výjimek byly identifikovány nedostatky ve funkčnosti a účinnosti kontrolních činností v pobočkové síti ČS. Ke zjištěným pochybením byla přijata opatření jejichž plnění interní audit sleduje. • V ČS je zaveden systém sledování prodeje a vyhodnocování výsledků prodeje tzv. klíčových produktů. Z pohledu obchodních míst se systém zadávání, sledování a vyhodnocování jeví jako nepřehledný a příliš složitý.
<p>Kontroling a finanční výkaznictví</p>	<ul style="list-style-type: none"> • V ČS je vymezeno postavení a úloha úseku 2200 „Kontroling a plán“, včetně charakteristiky plánovacího procesu v ČS. • V případě nesplnění plánem rozepsaných úkolů jsou v útvarech ČS prováděny rozbory příčin a jsou přijímána konkrétní opatření k odstranění zjištěných odchylek. • V ČS je definována úloha výkaznictví a statistiky v informačním systému.

	<ul style="list-style-type: none">• Jako kontrolní prvek k zajištění konzistentnosti výkazů jsou stanoveny jednovýkazové nebo mezivýkazové kontrolní vazby, za jejichž dodržování a pravidelné odsouhlasování odpovídají správci jednotlivých výkazů.• V procesu konsolidovaného výkaznictví je spolupráce ČS s dceřinými společnostmi hodnocena jako bezproblémová. U nově vzniklých majetkových účastí ČS je kladen důraz na kvalitu předávaných dat pro sestavení výkazů.• V oblasti výkaznictví bylo v roce 2011 provedeno ověřování zaměřené na posouzení procesu zpracování výkazů, nastaveného systému automatizovaného zpracování dat, vybraných algoritmů pro aplikaci metodických kritérií ČNB, nastavení a funkčnosti kontrolních mechanismů a rovněž ověření souladu vstupních dat s hodnotami ve výkazech. Interní audit konstatuje, že sestavení auditovaných výkazů za ČS i SSČS a procesy v oblasti zpracování informací nezbytných pro korektní zpracování výkazů a monitorování regulatorního limitu angažovanosti nebylo zcela pod kontrolou vedení odpovědných útvarů, zejména vzhledem identifikovaným k nedostatkům s vysokou mírou rizika. K identifikovaným nedostatkům byla přijata opatření, jejichž plnění interní audit průběžně sleduje. Ověřování výkazů o angažovanosti regulovaného konsolidačního celku bylo zaměřeno na analýzu a posouzení procesu zpracování výkazů, způsob zahrnutí podkladů za členy regulovaného konsolidačního celku, posouzení nastaveného systému zpracování dat, vybraných algoritmů pro aplikaci metodických kritérií ČNB a nastavení a funkčnosti kontrolních mechanismů. Interní audit konstatoval, že především z důvodu nepřesné a neúplné aplikace některých požadavků Vyhlášky, případně vnitřních předpisů ČS byly v procesu zpracování výkazu o angažovanosti regulovaného konsolidačního celku identifikovány nedostatky. K těmto zjištěním byla přijata opatření jejichž plnění interní audit sleduje.
--	--

<p>Kvalita služeb a řešení stížností</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kvalita služeb je v bance sledována a pravidelně vyhodnocována. Monitoring a vyhodnocování dodržování Standardů kvality služeb je součástí manažerské práce v útvech banky. • Na Standardy kvality navazuje systém řízení vztahu s klientem a proces řešení podání klientů. Proces řešení podání klientů je hodnocen jako funkční systém, který poskytuje dostatečnou zpětnou vazbu o vyřízení podání klientů útvarům v ČS. • Ověřením systému kvality služeb v roce 2011 bylo konstatováno, že současné nastavení systému řízení kvality je funkční a finanční prostředky určené pro tuto oblast jsou vynakládány účelně a jsou pod kontrolou odboru 1310. Ověření bylo zaměřeno na nastavení a funkčnosti systému řízení kvality služeb, dále na strategii v oblasti kvality služeb, systém měření a řízení kvality se zaměřením na účelnost a hospodárnost vynakládaných prostředků a proces vyřizování podání klientů a výkon funkce Ombudsmana. V souvislosti s ověřováním byly identifikovány nedostatky, ke kterým byla přijata opatření jejichž plnění bude interní audit sledovat.
<p>Bezpečnost</p>	<ul style="list-style-type: none"> • V ČS je definována bezpečnostní politika, která obsahuje zásady, opatření a metody komplexní ochrany osob a majetku. • Školení zaměstnanců v oblasti požární ochrany a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je v útvech banky realizováno v souladu s požadavky legislativy, s využitím e-learningu. • Zprávy o bezpečnostní situaci a o vývoji událostí operačního rizika v ČS jsou průběžně předkládány a projednávány v CORB. • V souvislosti s ověřováním zajištění fyzické bezpečnosti v objektech centrály a požadavků na BOZP/PO interní audit konstatuje, že tato oblast je pod kontrolou managementu banky/auditovaných útvarů. Přesto byly identifikovány některé dílčí nedostatky, k nim byla přijata opatření, která jsou sledována interním auditem. • Kontinuální ověřování systému řízení bezpečnostních incidentů

	<p>bylo zaměřeno na operační systém MS Windows a v průběhu roku 2011 i na unixové systémy/servery. Celkově interní audit konstatuje, že:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ systém bezpečnostního dohledu MS Windows je funkční, postupně rozvíjený a vyhovuje potřebám banky. ○ bezpečnostní dohled v unixových systémech je nasazován nově a jsou odstraňovány nedostatky, které se objevují jako u každého nově spouštěného systému. Vzhledem k důležitosti této platformy je tato iniciativa významným krokem k zvýšení bezpečnosti dat ČS. <p>K identifikovaným nedostatkům byla přijata opatření, jejichž plnění bude interní audit sledovat.</p> <ul style="list-style-type: none"> • V oblasti bezpečnosti dat bylo v roce 2011 ve spolupráci s IA EGB provedeno ověřování úrovně zabezpečení ukládaných a archivovaných klientských a obchodních dat ve vybraných systémech banky (aplikace CRM/Klient, Symbols, databáze Oracle). Ověření postupů spojených s ukládáním dat, jejich archivací, přístupem k datům, manipulací s daty, vyhodnocováním logů a oddělením neslučitelných funkcí. Dále byly ověřeny související procesy, zejména v oblasti obnovy funkčnosti klíčových systémů, včetně postupů při řešení mimořádných situací. Ověřováno bylo také, zda úroveň ochrany informací při jejich zpracování v informačních systémech banky odpovídá regulatorním požadavkům, bezpečnostní politice banky a obecně platným standardním postupům. Interní audit konstatuje, že až na identifikované nedostatky je oblast bezpečnosti dat v ověřovaných systémech banky nastavena a funkční. Ke zjištění byla přijata opatření jejichž plnění interní audit sleduje.
<p>Předcházení legalizaci výnosů z trestné činnosti (“praní</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Systém vnitřních zásad, postupů a kontrolních opatření České spořitelny k předcházení legalizaci výnosů z trestné činnosti a financování terorismu (AML) je vymezen a rozpracován ve vnitřních předpisech banky.

špinavých peněz”) - AML	<ul style="list-style-type: none"> • V ČS je pro všechny zaměstnance, kteří se mohou při výkonu své pracovní činnosti setkat s podezřelými obchody, zajištěno každoroční proškolení z problematiky AML formou e-learningu.
Compliance	<ul style="list-style-type: none"> • V ČS je vymezen účel, pravomoci, odpovědnosti a postavení funkce compliance formou vnitřního předpisu „Politika compliance“, který, mimo jiné, definuje pojmy, základní principy a povinnosti související s bankovním tajemstvím a zpracováváním osobních údajů. • K rozhodování v oblasti řízení operačního rizika, rizika compliance a v oblasti bezpečnosti se vztahem ke compliance je v bance zřízen CORB. • Jednání výboru CORB byla v roce 2011 uskutečněna v souladu se statutem a jednacím řádem výboru CORB. Výbor CORB na svých jednáních, mimo jiné, projednával zprávy o výkonu funkce AML a compliance, zprávy o vývoji událostí operačního rizika, zprávy o bezpečnostní situaci včetně bezpečnostní situace v oblasti IS/IT, zprávy o odhalování podvodných jednání.

Informace	
V bance jsou vytvořeny podmínky pro efektivní využívání informačních systémů. Informační systémy naplňují základní požadavky na informace pro přijímání rozhodnutí.	
Informace, informační systém, komunikace	<ul style="list-style-type: none"> • V ČS jsou vytvořeny podmínky pro získávání aktuálních a kompletních informací o vývoji bankovníctví a finančních trhů. • V ČS jsou nastavena pravidla externí a interní komunikace, včetně postupů pro krizovou komunikaci. • V ČS je vytvořen interní systém pro předávání informací a pro vzájemnou komunikaci. Základním informačním zdrojem pro všechny zaměstnance je Intranet ČS. Pro zajištění adekvátních a

	<p>komplexních údajů z oblasti finanční a provozní a pro dodržování předpisů jsou v ČS provozovány další klíčové aplikace (např. SAP, Symbols, Starbank, CRM-Klient). Informační systémy poskytují dostatek informací pro rozhodovací procesy v útvarch.</p> <ul style="list-style-type: none">• Pro zefektivnění komunikace a řízení požadavků útvarů centrály na pobočkovou síť a opačně nadále v rámci D5 fungoval tzv. „Informační filtr“. Tento koordinační prvek je hodnocen jako účelný a efektivní.• V ČS je vymezen proces tvorby, změn a rušení předpisů. Předpisová základna ČS je vedena v elektronické podobě na Intranetu ČS ve formě Sbírký předpisů. Tím je zajištěn požadavek na zajištění seznámení se s příslušnými vnitřními předpisy všemi zaměstnanci banky. Podporou pro tvorbu a změny předpisů a jejich publikaci na Intranet je systém WCM (Web Content Management).• Při pohledu na stav předpisové základny ČS k datu 31.12.2011 lze obecně konstatovat, že počet dokumentů v sekci Předpisy ČS je stabilní a zároveň počet publikovaných změn předpisů poklesl proti roku 2010 o 4%. Přesto rámci ověření interní audit zaznamenal názory na složitost předpisové základny a četnost změn v předpisech.• K dosažení jednoduchosti a srozumitelnosti vnitřních předpisů byl definován jeden z cílů ve Strategii 2012 – 2014. Pro koordinaci a podporu pro dosažení tohoto cíle byl vytvořen projekt „Revoluce v předpisech“. Současně byl ustaven řídicí výbor ze zástupců klíčových útvarů banky.• V roce 2011 nadále fungovala liniová aktivita, tzv. „core team autorů předpisů“, jehož členové předkládali konkrétní návrhy na zlepšení úrovně předpisové základny a její správy v Intranetu.• V ČS je nastaven systém klasifikace dat. Doposud však není stanoveno a popsáno vlastnictví dat.
--	---

	<p>Doporučujeme analyzovat a stanovit odpovědnost za vlastnictví dat v ČS.</p> <p>Rozhodnutí představenstva je analyzovat a stanovit odpovědnost za vlastnictví dat v ČS.</p> <ul style="list-style-type: none"> • V roce 2011 bylo provedeno ověření služby správy sdruženého testovacího prostředí (dále STP) a jejího převodu do s IT Solutions, včetně ověření včasného a řádného plnění smluvně dohodnutých potřeb banky. Interní audit konstatuje, že se podařilo uskutečnit převedení STP do organizace s IT Solutions. STP je nadále funkční a vyhovuje potřebám jednotlivých projektů, ale s vysokým bezpečnostním rizikem zneužití či ztráty dat. K identifikovaným nedostatkům byla přijata opatření, jejichž plnění interní audit průběžně sleduje.
--	--

Řízení rizik	
<p>V bance je zajištěn proces soustavného řízení rizik.</p> <p>Zpochybnění funkčnosti tohoto prvku řídicího a kontrolního systému je vnímáno v souvislosti s převáděním aktiv z ČS do EGB.</p>	
Řízení úvěrového rizika	<ul style="list-style-type: none"> • Systém řízení úvěrových rizik z pohledu nastavení procesů provádění úvěrových obchodů a vymáhání, systému měření a sledování úvěrového rizika včetně ratingového systému, odhadů rizikových parametrů a výpočtu rizikově vážených aktiv, odpovídá regulatorním požadavkům a je upraven interními předpisy ČS. Scoringové modely validované jednotně dle požadavků a metodiky EGB nevykazují významnou systematickou chybu a prokazují dobrou schopnost předpovědi a jejich použitím nejsou zkresleny kapitálové požadavky. • V roce 2011 bylo provedeno ověření ratingového systému a jeho fungování, odhadů rizikových parametrů, výpočtu rizikově vážených aktiv a opravných položek. K identifikovaným dílčím

	<p>nedostatkům v oblasti scoringových modelů a rizikově vážených aktiv byly přijata opatření jejichž plnění interní audit sleduje.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Na základě ověření v oblasti řízení úvěrových rizik interní audit konstatuje sníženou účinnost tohoto systému. Byly identifikovány nedostatky v kvalitě dat v databázích, v zajištění úvěrových obchodů a v ratingovém hodnocení klientů. Interní audit průběžně ověřuje plnění opatření přijatých v oblasti řízení úvěrového rizika. • Při ověřování procesu poskytování hypotečních úvěrů fyzickým osobám (dále HYPO) interní audit konstatoval, že proces poskytování zajištěných úvěrů fyzickým osobám není v ČS v některých oblastech správně a efektivně nastaven. Jedná se např. o nestanovení jasných kritérií (garantovaných termínů) pro poskytování služeb správy HYPO, nedodržování garantovaných termínů pro schvalování zajištěných úvěrů HYPO a nestabilita a časové prodlevy aplikace HOP, která je využívána v procesu poskytování a správy HYPO. K identifikovaným nedostatkům byla přijata opatření, jejichž plnění interní audit průběžně sleduje. • V průběhu roku 2011, z popudu představenstva ČS a EGB zvláštní pracovní skupina mezi experty z ČS a EGB vyjednávala podmínky, procesy a účetní pravidla odkupu aktiv mezi členy skupiny. V rámci diskuse ve výboru ALCO byla předložena a schválena strategie investování do korporátních dluhopisů a byla odsouhlasena kritéria výběru aktiv. Realizace těchto transakcí se stala předmětem kontroly a negativního hodnocení ze strany ČNB. V souvislosti s převáděním aktiv je nutno konstatovat, že vzhledem k neexistenci pracovní skupiny, která by uvedeou problematiku posuzovala v souladu s interními předpisy a legislativními požadavky a koordinovala kroky jednotlivých zainteresovaných útvarů nemělo vedení úseku řízení rizik vždy dostatek informací pro řešení dané problematiky.
<p>Řízení tržního rizika</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Interní audit konstatuje, že řízení aktiv a pasiv a likvidity splňuje regulatorní požadavky, pružně reaguje na měnící se vnější

	<p>podmínky a je účinné a správně nastavené.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ověřením systému řízení tržního rizika, včetně ověření nastavení, schvalování a monitorování tržních limitů, reportingu a rekonciliačního procesu, v roce 2011 bylo konstatováno, že proces řízení tržních rizik, oceňování investičních nástrojů a měření tržních rizik je nastaven a funkční. V souvislosti s tímto ověřování bylo identifikováno, že pravidelné přehodnocování strategie řízení rizik a zařazování investičních nástrojů do obchodního a investičního portfolia není zcela pod kontrolou auditovaného útvaru. K těmto identifikovaným nedostatkům byla přijata opatření, jejichž plnění interní audit sleduje.
<p>Řízení rizika likvidity</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Systém řízení rizika likvidity v oblasti předpisové základny/metodiky, organizační struktury, pracovních postupů a informačních toků je v souladu s požadavky regulátora a Erste Group Bank. • Ověření systému řízení rizika likvidity bylo provedeno v roce 2011 v rámci EGB se zaměřením na soulad systému s regulatorními pravidly, interními předpisy banky, rozhodnutími Výboru ALCO. Součástí bylo i ověření zpracování a kvality dat používaných pro kvantifikaci rizikové expozice. Interní audit konstatuje, že: <ul style="list-style-type: none"> ○ Implementované interní politiky a předpisy v oblasti řízení likviditního rizika jsou v souladu s požadavky regulátora i politikami přijatými EGB. ○ Reporting za oblast řízení rizika likvidity je pro interní účely České spořitelny vyhovující a v souladu s regulatorními požadavky. ○ Nastavený systém limitů pro řízení rizika likvidity a jejich monitoring splňuje externí regulatorní požadavky i kriteria dle interních předpisů. ○ Auditní tým hodnotí kvalitu dat pro účely řízení likviditního rizika ČS jako adekvátní.

	<p>K výsledkům ověřování byla přijata opatření jejichž plnění IA sleduje.</p>
<p>Řízení operačního rizika včetně požadavků na informační systémy</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Koordinátorem činností a vyhodnocování v oblasti šetření operačního rizika ve vztahu k managementu banky byl ustaven úsek řízení rizik. V ČS je zajištěn sběr dat o operačním riziku prostřednictvím systému EMUS. • V roce 2011 byla definována politika řízení právních rizik, která vychází ze strategie řízení rizik banky, jako součást řízení operačního rizika. Na počátku roku 2012 byla tato politika publikována ve formě vnitřního předpisu banky. • V souvislosti s ověřením kryptografických parametrů důležitých systémů ČS interní audit konstatuje, že nasazení kryptografického programového vybavení v bance odpovídá požadavkům a potřebám banky z pohledu klasifikace dat i z hlediska regulatorních požadavků a že nejsou využívány zastaralé ani potenciálně nebezpečné kryptografické funkce. • Na základě ověření bezpečnosti mobilních zařízení provedeného v rámci Erste Group Bank (dále jen EGB) v roce 2011 bylo konstatováno, že aktuálně implementovanou úroveň zabezpečení mobilních komunikačních zařízení proti neoprávněnému převzetí kontroly a zabezpečení dat proti jejich zneužití hodnotí interní audit jako nedostatečnou. Důvodem byla skutečnost, že nedochází k vynucování potřebných kontrolních mechanismů u používaných mobilních komunikačních zařízeních. V této souvislosti byla přijata opatření na úrovni EGB s termínem plnění v polovině roku 2012. • V roce 2011 bylo v rámci EGB provedeno ověření informační bezpečnosti – horizontální funkce se zaměřením na způsob integrace útvaru bezpečnosti v organizační struktuře ČS, jeho povinnostech a úkolech při řízení informační bezpečnosti v prostředí ČS. Interní audit konstatuje, že při řízení informační bezpečnosti v ČS jsou využívány odpovídající formální procesy

	<p>jejichž cíle jsou v souladu s požadavky definované bezpečnostní politikou EGB v plném rozsahu. I přes zmíněný závěr byly identifikovány nedostatky, ke kterým byla přijata opatření, jejichž plnění interní audit sleduje.</p>
<p>Politika řízení kontinuity podnikání</p>	<ul style="list-style-type: none"> • V ČS byla, ve formě vnitřního předpisu, publikována Strategie řízení kontinuity podnikání, jejíž cílem je stanovení priorit pro zajištění kontinuity provozu. V návaznosti na tuto strategii byla publikována Politika řízení kontinuity podnikání (Business continuity management - BCM) včetně souvisejících dokumentů k analýze dopadu havarijních událostí, havarijních plánů, plánu zachování kontinuity podnikání (Disaster Recovery Plan – DRP) a plánu pro obnovu činnosti (Business Continuity Plan - BCP). • K problematice havarijního plánování mají zaměstnanci dostatečné informace – Intranet, porady s vedoucími zaměstnanci.
<p>Nové produkty</p>	<ul style="list-style-type: none"> • V souladu s požadavky regulátora jsou v ČS nastaveny procesy pro zavádění nových produktů, stanovena obecná závazná pravidla a jednotný postup pro řízení bankovních produktů ČS. Zavádění nových produktů je realizováno odděleně za jednotlivé obchodní linie. • ČS sleduje a vyhodnocuje rizika vyplývající z nových produktů.
<p>Fraud management</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Intranetu ČS byl publikován materiál „Politika řízení rizik podvodných a nekorektních jednání v České spořitelně, a.s.“, jehož cílem je definovat roli, oblasti, kompetence a odpovědnosti Fraud Managementu v ČS, a.s. K identifikaci možných podvodných jednání, zejména vyhledáváním identifikátorů podvodu, přispívá svojí činností také interní audit. • Informace z oblasti podvodných jednání jsou pravidelně předkládány a projednávány na výboru CORB. • V průběhu roku 2011 byla připravována změna v organizačním uspořádání specializovaných útvarů odhalování podvodů, s cílem centralizace těchto útvarů a optimalizace řízení rizik z podvodných jednání.

	<ul style="list-style-type: none"> • Ověřování politiky prevence proti podvodným jednáním bylo zaměřeno na nastavení politiky prevence proti podvodným jednáním a zajištění odpovědnosti, o nastavení systému identifikace a reakce na podvody či pokusy o podvodná jednání. Dále bylo ověřováno, zda nastavená firemní kultura, etický kodex a chování společnosti podporuje politiku prevence proti podvodům. Součástí bylo rovněž vyhodnocení prevence proti podvodům ve vybraných produktech a službách. Interní audit konstatuje, že systém je pod kontrolou řídicích útvarů Fraud Managementu. K identifikovaným nedostatkům byla přijata opatření, jejichž plnění interní audit průběžně sleduje.
--	---

Monitoring	
V návaznosti na hodnocení funkčnosti a efektivnosti ŘKS interní audit konstatuje, že systém monitorování je funkčním prvkem ŘKS.	
Trvalé monitorování	<ul style="list-style-type: none"> • Systém průběžného sledování a vyhodnocování funkčnosti prvků ŘKS je nastaven ve vnitřním předpisu banky. • Monitorování vykonává také interní audit, který identifikuje rizika, předkládá doporučení a sleduje plnění opatření k nápravě, čímž, přispívá k zajištění vyšší funkčnosti a efektivnosti realizovaných procesů.
Náprava nedostatků	<ul style="list-style-type: none"> • V ČS jsou vytvořeny předpoklady pro včasné a dostatečně vyhodnocování zpráv a mimořádných zjištění a pro realizaci opatření představenstvem ČS. • Představenstvo ČS je interním auditem průběžně informováno o výsledcích interních auditů, o identifikovaných rizicích a o plnění opatření přijatých manažery útvarů banky. • V ČS je zaveden systém ověřování opatření přijatých orgány a útvary banky na základě zpráv interního i externího auditu, zpráv z auditů provedených ve spolupráci s Erste Group Bank a zpráv z

	<p>kontrol provedených externími subjekty.</p> <ul style="list-style-type: none">• Jednou ročně interní audit předkládá představenstvu ČS návrh písemného souhrnného vyhodnocení funkčnosti a efektivnosti ŘKS.
--	---

Celkové vyhodnocení

Na základě výsledků vyhodnocení funkčnosti a efektivnosti ŘKS za rok 2011 nebyli identifikovány žádné významné skutečnosti, které by znamenaly nefunkčnost a neefektivnost ŘKS, s výjimkou skutečností uvedených v tomto materiálu.

Na základě celkového vyhodnocení lze konstatovat, že management banky je o rizicích informován a na základě přijatých opatření jsou rizika průběžně snižována na přijatelnou úroveň nebo je akceptována přijatelnost úrovně rizika. Tím jsou identifikovaná rizika pod kontrolou managementu banky.