



*cutting through complexity™*

# Recovery and Resolution Plans v bankách – role interního auditu

**Lukáš Bajgar**

Setkání interních auditorů z finančního sektoru  
Praha, 11. února 2014



**Finanční krize nebyla náhodná událost, ale výsledek strukturálních problémů finančního systému**

# Některé z příčin finanční krize

## Zvýšený tlak na profitabilitu

- Vlastníci nastavují neustále se zvyšující se cíle rentability vlastního kapitálu
- Management pod tlakem boardu “nenechat si ujet vlak”
- Touha jednotlivých vedoucích pracovníků udělat vlastní štěstí

## Vysoce komplexní rizikové prostředí

- Intenzivní konkurence a zrychlené inovační cykly snižují výnosy na zavedených trzích
- Zvýšený tlak na vstup na trhy s vysokým rizikem/ business model a vystavení se náročným rizikům
- Pro-cyklické požadavky na kapitál (Basel II, etc) a kapitálovou nabídku (IFRS) vyžadují ještě rychlejší schopnost reakce



## Morální hazard

- Model uzavři a prodej (Originate-and-sell)
- Vstupování do dlouhých rizik a distribuce krátkodobých zisků zaměstnancům a vlastníkům
- Tržní cena rizika byla uměle udržovaná nízkou díky intervencím centrálních bank

## Nedostatečná efektivita řízení rizik

- Potíže při koordinaci řízení rizik, financí a strategického plánování
- Kapacity řízení rizik často omezeny ve prospěch compliance a růstu
- Komplikované a pouze částečně pochopené risk analytická data
- Řízení rizik chápáno jako podpůrná funkce

**Výrazná potřeba veřejných prostředků pro záchranu finančních institucí**

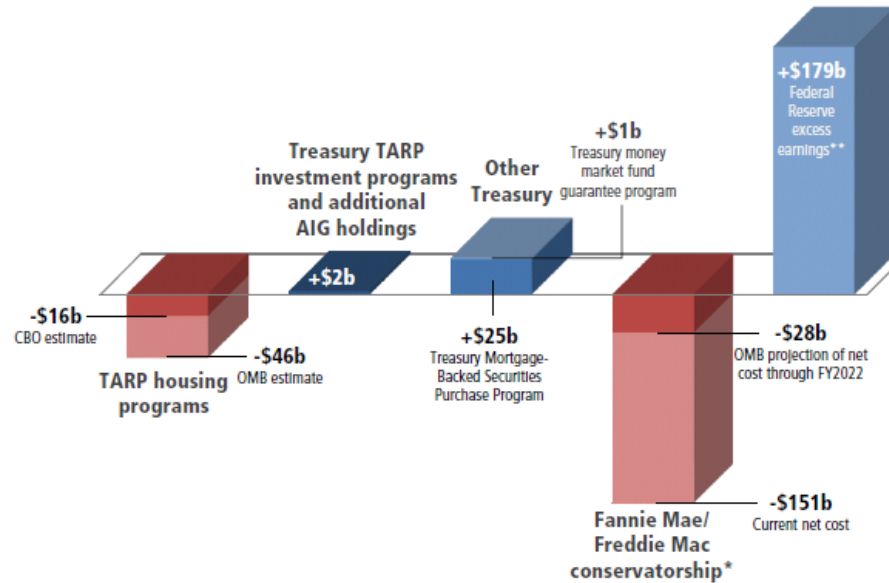
# Odhadované náklady na záchranu bankovního sektoru

UK

Garance a  
přísliby **1029 bn GBP**

Vyplacené peněžní  
prostředky **133 bn GBP**

US



\* Treasury currently has a net investment of \$151b in Fannie Mae and Freddie Mac, which is expected to be reduced over time as those firms generate positive earnings. OMB projects the eventual cost to fall to \$28b by fiscal year 2022. This estimate however could change materially depending on future changes in home prices, enterprise market share, and other operating assumptions.

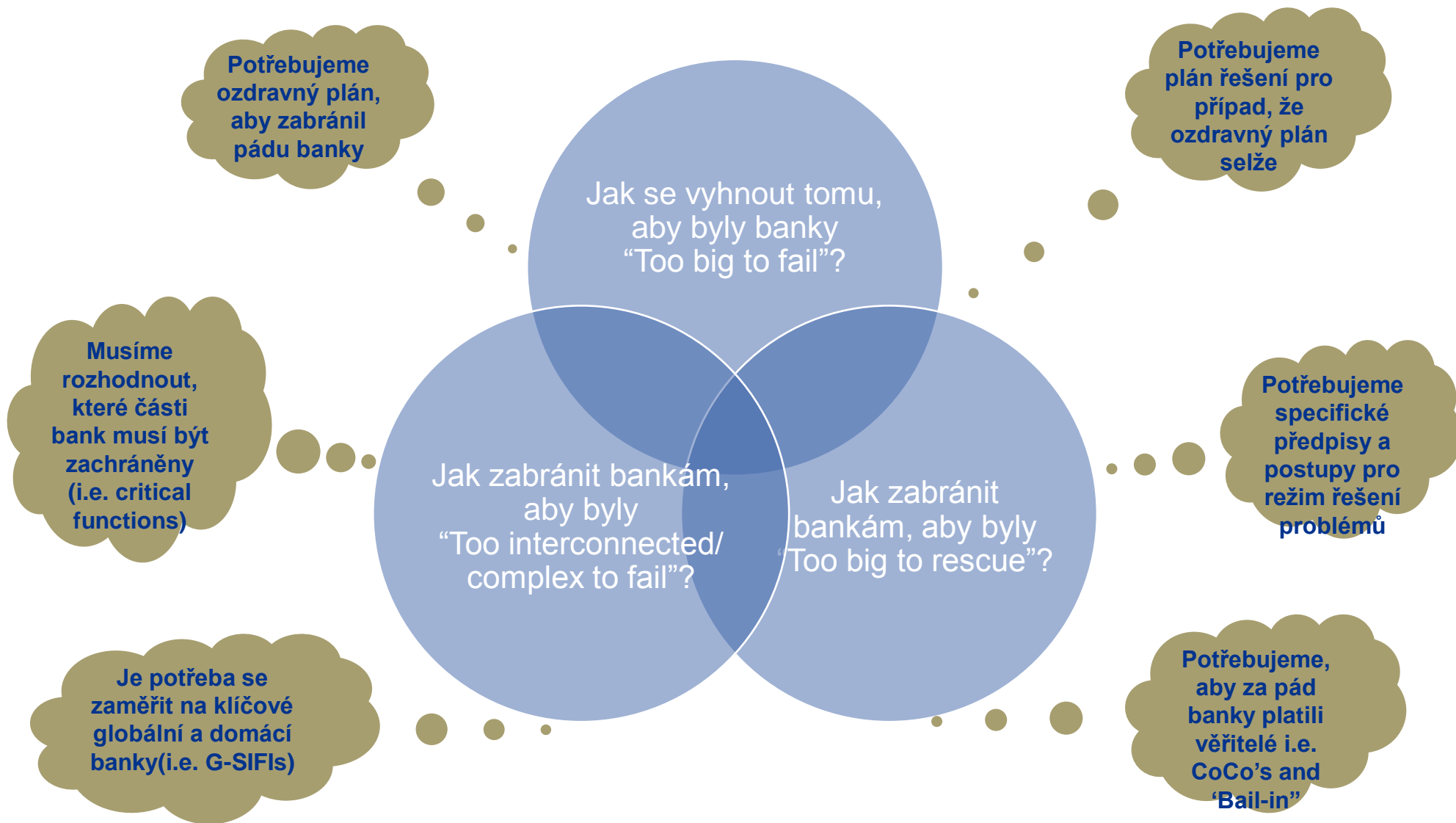
\*\* Treasury estimates. Based on the President's FY2013 Budget, the Federal Reserve has already remitted \$82 billion in excess earnings—above what would be expected in normal times—to the Treasury through fiscal year 2011. Total excess earnings from the Federal Reserve to be remitted to the general fund are currently forecast to reach \$179 billion through fiscal year 2015. The amount of future Federal Reserve earnings is uncertain and will depend on future financial, economic, and market conditions.

Note: Estimates are most recently available as of publication and are subject to revision based on future market conditions. Chart includes income and costs for the financial stability programs only. It does not include figures related to the Recovery Act or tax revenues lost from the crisis.

Source: Treasury, Office of Management and Budget. See Notes for further details on calculations.

**Vyhnout se krizi v budoucnosti neznamená zabránit bankám padnout, znamená to lépe plánovat odpovědi na výjimečné situace (recovery plans) a schopnost nechat banky padnout s minimálním dopadem na ekonomiku/finanční trhy (effective resolution plans)**

# Otázky k zodpovězení



# Regulatorní zachycení

**2011  
Financial Stability  
Board**

- **Consultative Document - Effective Resolution of Systemically Important Financial Institutions**
  - Recommendations and Timelines

**2011  
DG Internal market and  
services**

- **TECHNICAL DETAILS OF A POSSIBLE EU FRAMEWORK FOR BANK RECOVERY AND RESOLUTION**

**2011 - 2012  
FSA (UK)**

- **Amendments to Financial Stability and Market Confidence Sourcebook (FINMAR)**
  - Recovery and Resolution (FINMAR 4)

**2010- 2012  
EU – draft  
resolution  
directive**

- **SMĚRNICE EVROPSKÉHO PARLAMENTU A RADY, kterou se stanoví rámec pro ozdravné postupy a řešení problémů úvěrových institucí a investičních podniků a kterou se mění směrnice Rady 77/91/EHS a 82/891/ES, směrnice 2001/24/ES, 2002/47/ES, 2004/25/ES, 2005/56/ES, 2007/36/ES a 2011/35/ES a nařízení (EU) č. 1093/2010**

# Co jsou uzdravné plány (recovery plan) a balíček řešení problémů (resolution pack) ?

## Hlavní regulační nástroj pro:

- Identifikovat možnosti uzdravení finanční síly a životaschopnosti v období těžkého stresu
- Lokální rozšíření A local extension of běžného procesu řízení likvidity a kapitálu pro stresová období
- Zajistit , že business model a rizikový apetit reflektují nutnost mít plan B!



## Dosažení transparentnosti operativní struktury

### Získáním dat a analýzou :

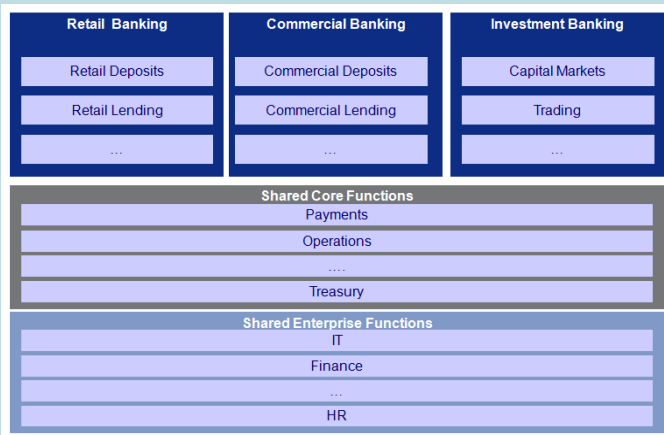
- Právní struktura společnosti
- Finanční závislost mezi jednotlivými entitami
- Provozní závislosti mezi bankovními produkty/službami

Iterační průvodce k dosažení řádného vyřešení problémů pomocí odstranění finančních a operačních závislostí mezi právními entitami a produkty a službami.

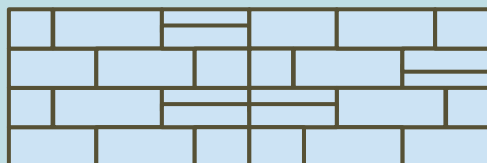


# Napětí mezi potřebami sektoru a potřebami regulátora

## Společnost: Line of Business pohled

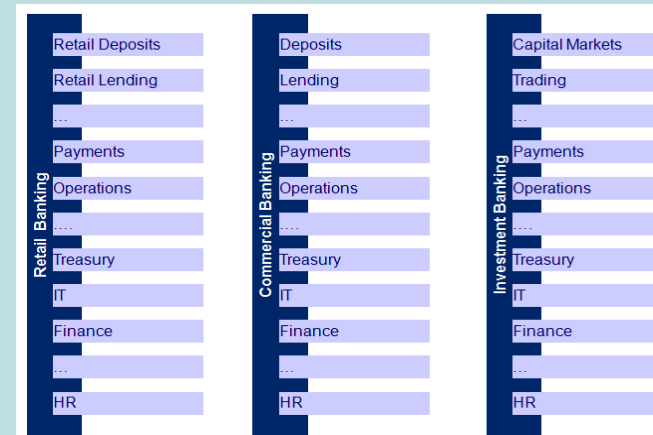


- Aims to maximize shareholder value
- Divisions tightly integrated to maximize revenue, funding, & liquidity synergies
- Cost synergies through horizontal integration and economies of scale
- One giant structure creating systemic risk

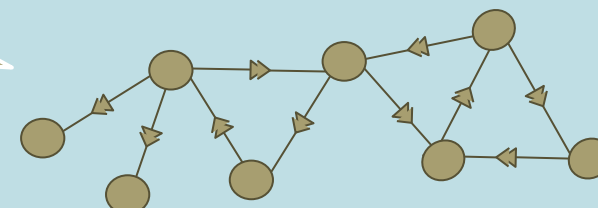


NAPĚTÍ

## Regulátor: Legal Entity pohled



- Aims to protect tax payers money and whole system
  - Divisions clearly separated
  - Plug & play economic functions
- A network of loosely coupled economic functions

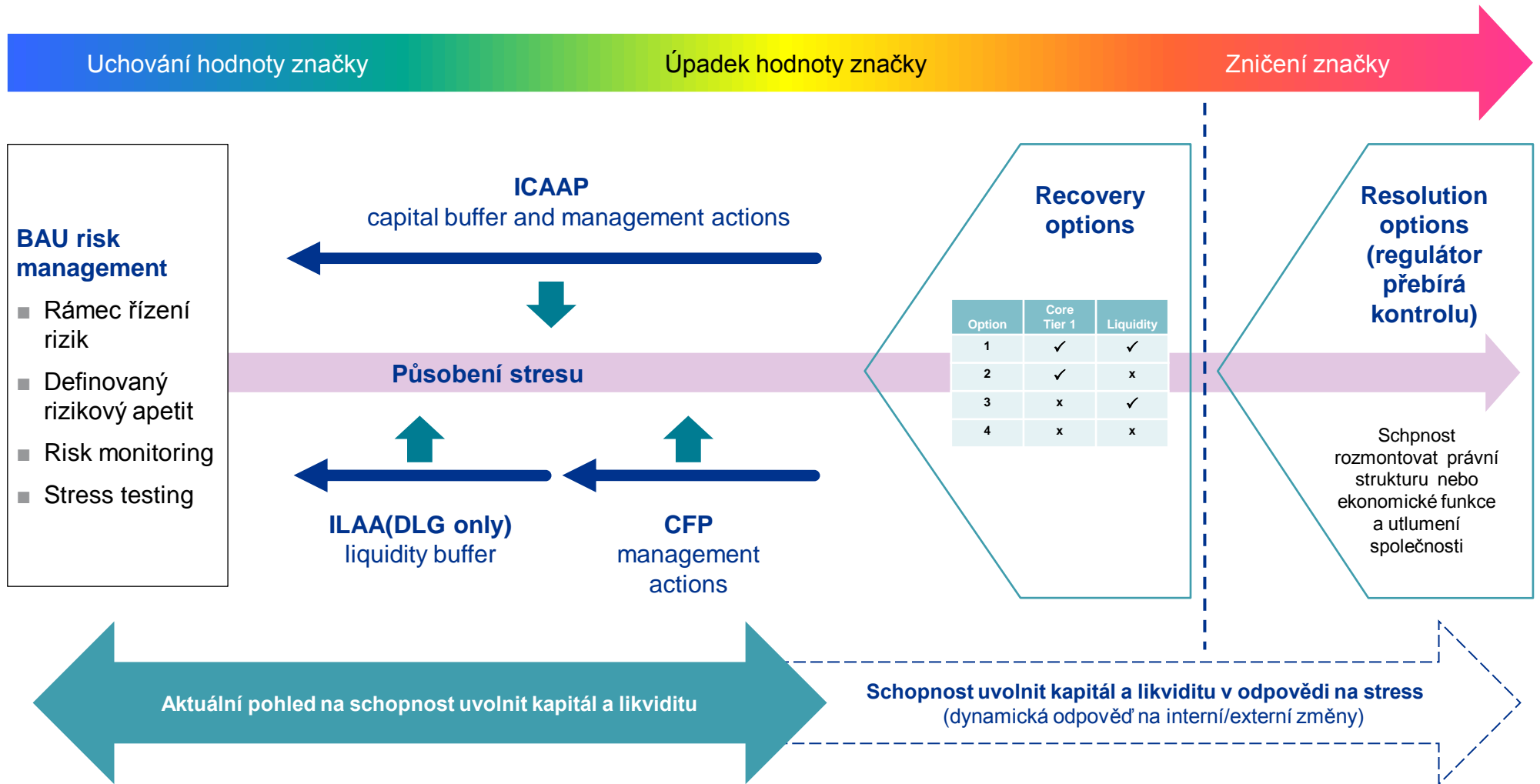


Nový operating model  
a průmyslové odvětví  
vzniknou jako důsledek  
tohoto napětí

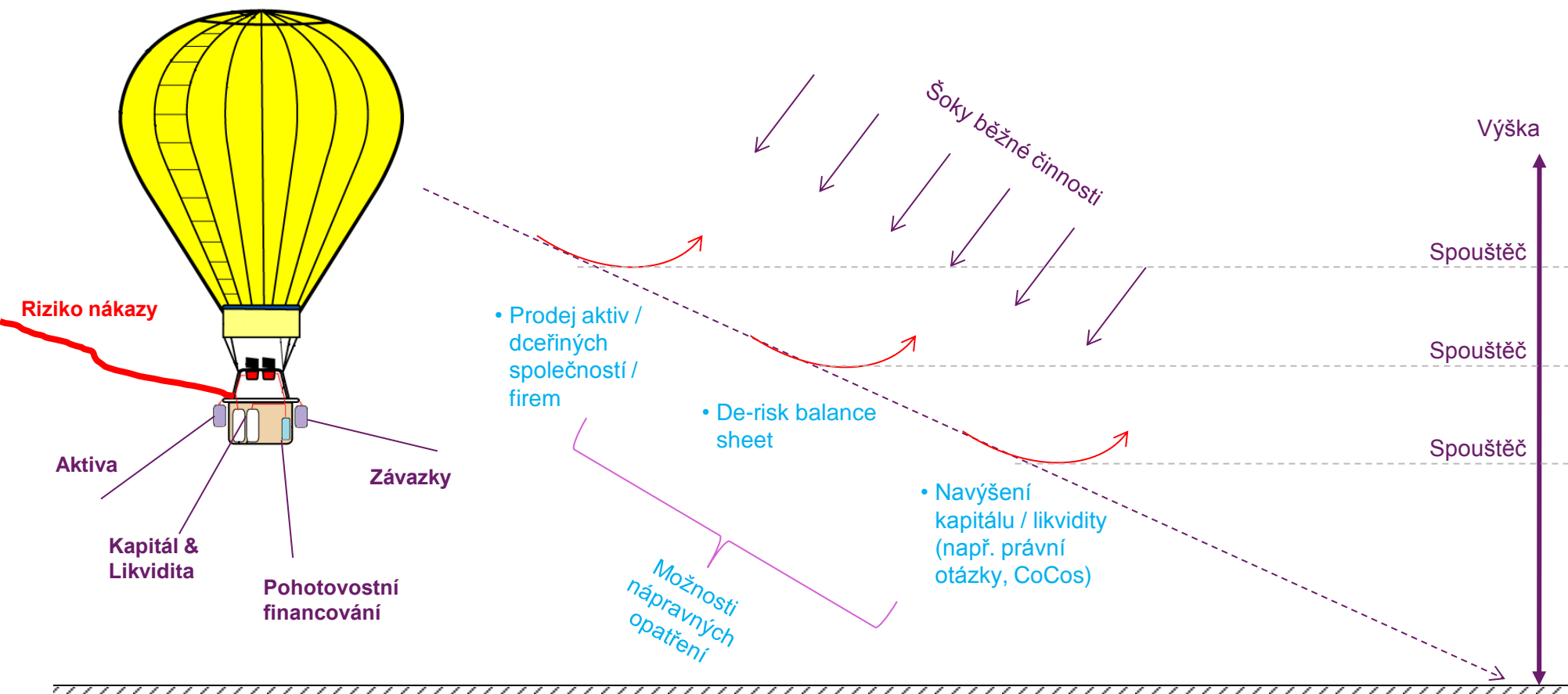
Výzvou pro společnosti bude namapovat obchodní činnosti na strukturu právních společností tak, aby umožnily regulátorovi pochopit jak nejlépe uskutečnit řádnou likvidaci skrze prodej/zrušením klíčových entit

**Efektivita RRP závisí na schopnosti jejich implementace**

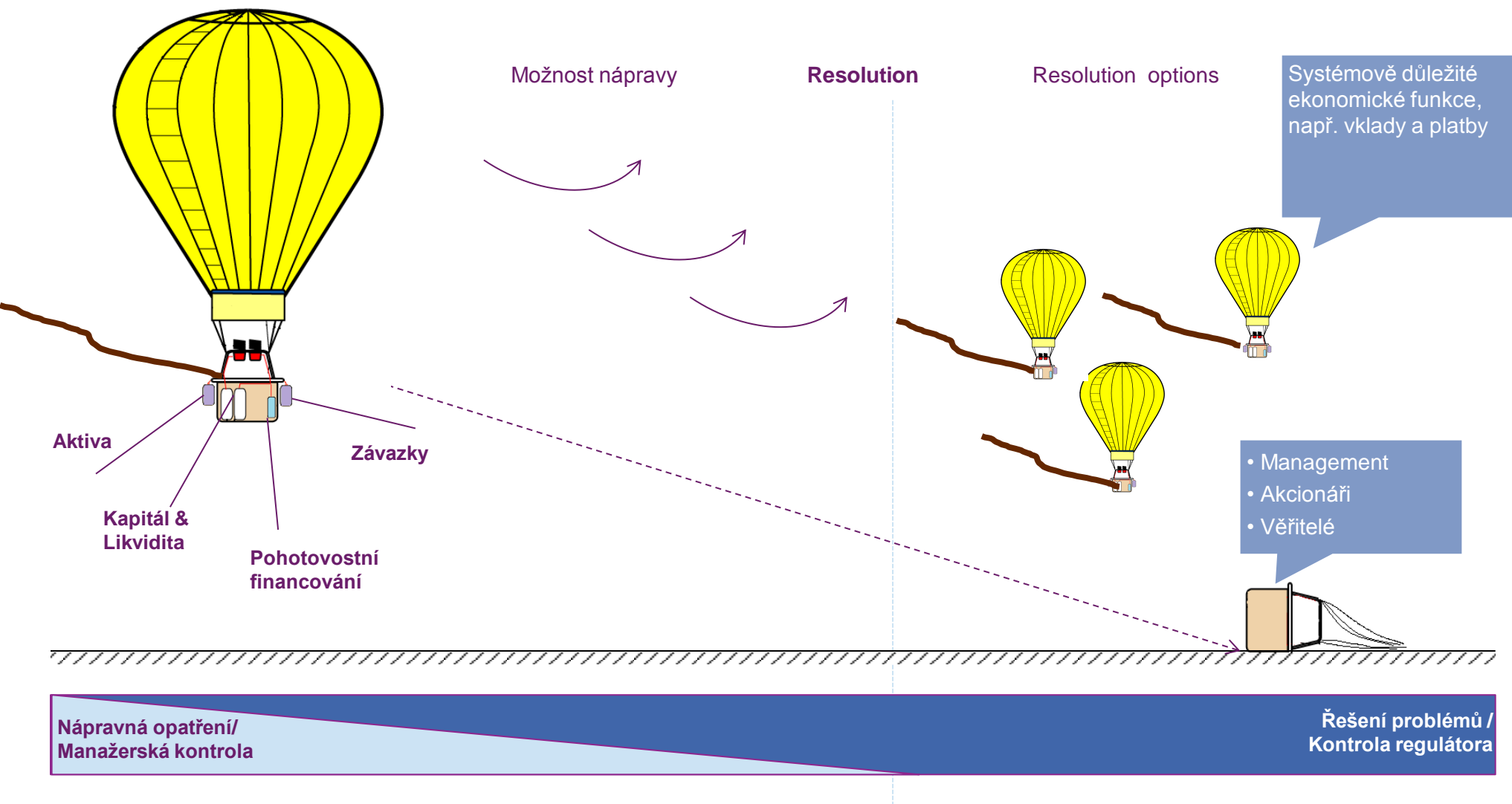
# Recovery Planning: “Managing along a continuum of Stress”



# Principy za plány nápravných opatření (recovery planning)



# Principy za konvergenčních plánem (convergency planning)



## Recovery Planning (plánování nápravných postupů)

- Zůstává pod kontrolou instituce
- Klíčový nástroj dohledu identifikace možností nápravných postupů k navrácení finanční síly a přežití pod stresem
- Cílem je identifikace spolehlivých možností nápravy, které mohou být rychle implementovány pod stresové scénáře
- Nedostatek spolehlivých možností nápravy povede k větší závislosti na kapitálových polštářích a kvalitě stress-testů

## Resolution Planning (plánování řešení problémů)

- Umožňuje regulátorovi vytvořit návod pro řádné řešení problémů v případě, že nápravné postupy jsou neúčinné
- Cílem je identifikovat překážky a najít rychlé řešení, např.:
  - Nedostatek informací o pozicích jednotlivých právních subjektů
  - Transakce uvnitř skupiny bránící činností k vytvoření oddělených právních subjektů
  - Spoléhání se na poskytovatele služeb ohrožujících kontinuitu systémově důležitých operací

## Klíčové otázky (výběr)

- Jaké stresové scénáře byly brány v potaz při zpracovávání nápravných postupů?
- Byly identifikovány finanční a operativní závislosti mezi právními subjekty, které by mohly omezit nápravné postupy a řešení problémů?
- Odpovídá trigger framework a nabídka nápravných postupů místním regulacím a prokazuje záměr jednat rychle?
- Jak posoudit robustnost RRP?
- Bylo již ohodnoceno optimální řešení zlepšení?
- Vytvořily třetí strany nezbytný plán řešení problémů?

# Základní komponenty RRP požadavků (UK praxe)

## Náprava

### Kapitola 2 – Plán nápravných postupů

Možnosti banky jednání pod extrémním finančním stresem. Zaměřuje se na možnosti nápravných postupů; jak a kdy budou spuštěny, a které kroky bude muset banka podniknout.

## Řešení problémů

### Kapitola 3 – Informace o Skupině a právnických subjektech

Důkladný a detailní popis právní struktury banky; poskytující podrobnosti o návaznosti na podnikání, rozvaha, finanční a provozní vazby.

### Kapitola 5 – Analýza kritických funkcí

Posouzení, jak mohou být kritické ekonomické oblasti odděleny od Skupiny; zaměřeno na finanční, právní a operativní vazby; a dopady na síť (např. platební systémy).

### Kapitola 4 – Identifikace ekonomických funkcí

Informace o povaze a rozsahu podnikání potřebné k posouzení dopadu ukončení činnosti banky na finanční sektor. Umožní regulátorovi identifikovat kritické ekonomické oblasti.

### Kapitola 6 – Překonání překážek řešení problémů

Identifikace opatření nutných pro řešení překážek z Kapitoly 3 a Kapitoly 5. Potřeba nalézt řešení, společně se souvisejícím ohodnocením proveditelnosti, nákladů, rizik a problémů.

## Kapitola 1 – Exekutivní shrnutí

Záznamy o průběhu celkové přípravy RRP. Obsahuje souhrn problémů a opravných opatření, které společnost identifikovala za účelem zlepšení nápravných postupů a řešení problémů.

# Základní komponenty RRP požadavků (CZ praxe)

## Náprava

### Kapitola 3 – Nápravná opatření ve vazbě na ČKS

Vzájemné vazby řídicích a kontrolních systémů a plánu nápravných opatření; řídicí a schvalovací procesy a pravomoci pro případnou aktivaci a následné řízení procesů.

### Kapitola 4 – Ukazatele pro vyhodnocení potřeby aktivace

Definice indikátorů aktivace plánu nápravných opatření signalizující spuštění plánu.

### Kapitola 5 – Zátěžové scénáře

Každý z posuzovaných scénářů by měl pracovat s dostatečně vysokým stupněm závažnosti krizové situace.

### Kapitola 6 – Varianty nápravných opatření

Definice vhodných nápravných opatření vzhledem ke specifikům společnosti.  
Posouzení vlivu variant nápravných opatření.

### Kapitola 7 – Provozní pohotovostní plán

Každý varianta nápravných opatření bude mít vypracovaný pohotovostní plán, ve kterém se stanoví provozní kontinuita instituce.

### Kapitola 8 – Komunikační plán

Úkolem komunikačního plánu je přispět k zachování životaschopnosti instituce.

## Řešení problémů

### Kapitola 2 – Popis skupiny

Informace o Skupině a právnických entitách

## Kapitola 1 – Shrnutí

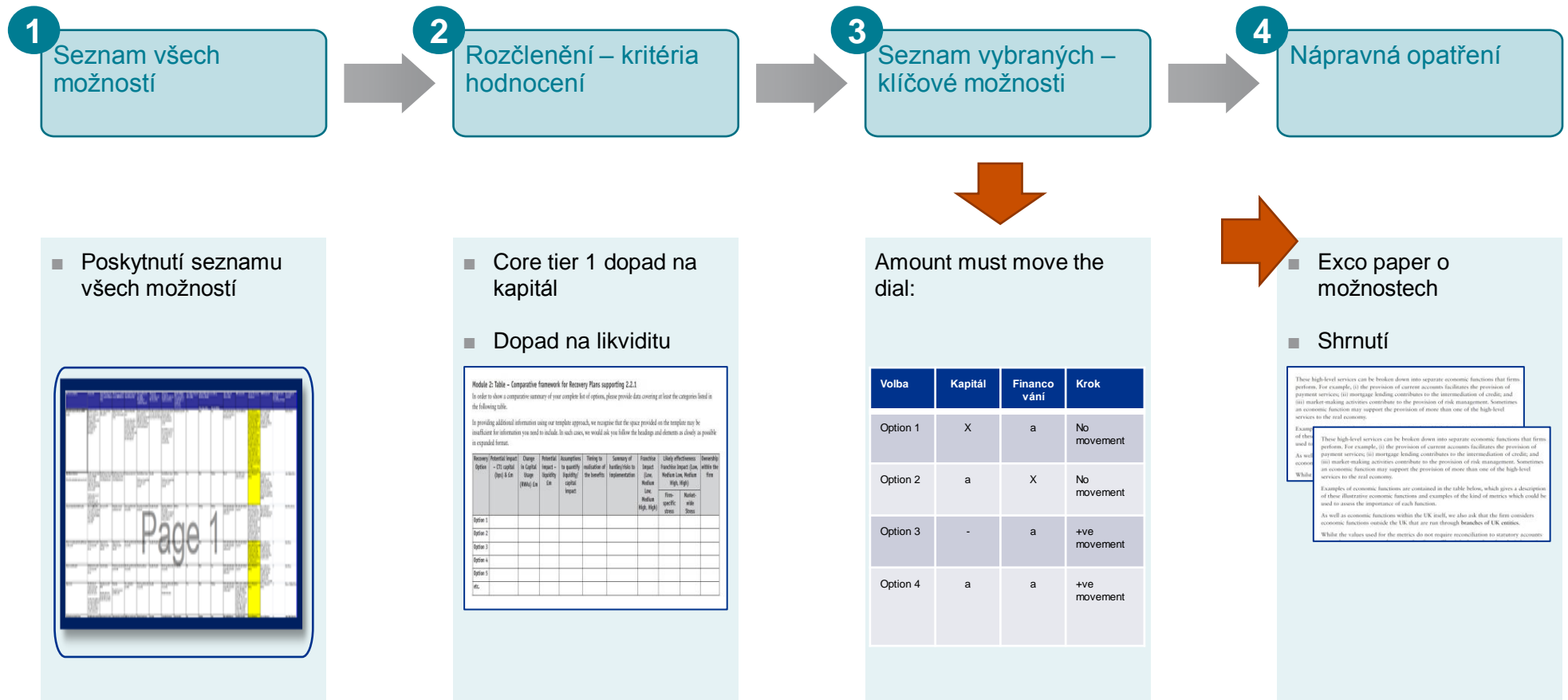
Přehled kroků a opatření, které je nutno realizovat k dosažení vyšší účinnosti ozdravného plánu. Vyhodnocení připravenosti instituce/skupiny na řešení krizové situace.



# Nápravná opatření (Recovery)

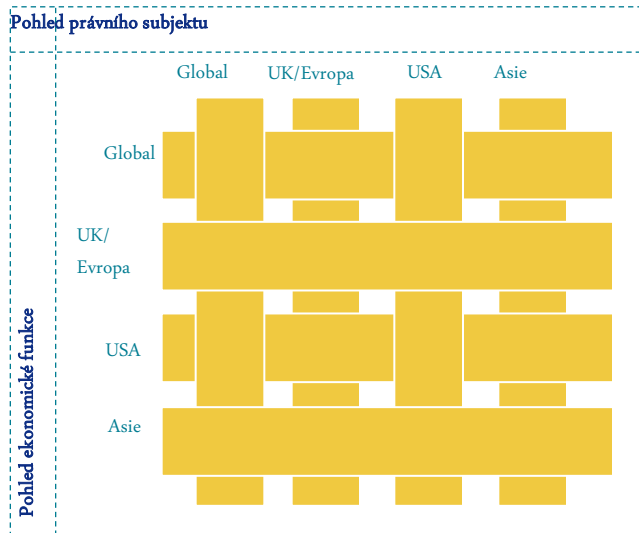
# Možnosti vytváření nápravných postupů

Přístup na základě rozšíření působení ICAAP managementu do případných nápravných opatření.

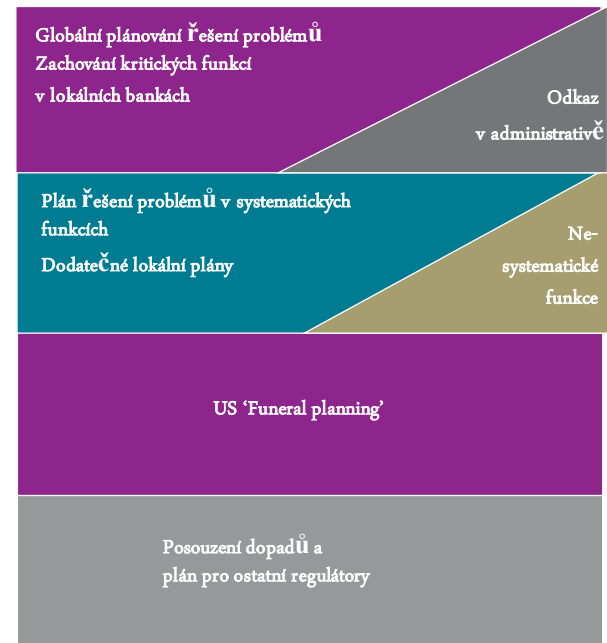


# Plán řešení problémů (Resolution)

# Výzvy v plánu řešení problémů– nový způsob myšlení o nemyslitelném!



Transparentní operativní struktura a opatření k dosažení mezinárodního rozdělení



# Řešení problémů – úvod

## Cíl:

- Zavést řešení problémů finančních institucí bez ohrožení celého systému a bez vystavení ztrátě daňových poplatníků.
- Ochránit životně důležité ekonomické funkce prostřednictvím mechanismů, které dovolí akcionářům a nezajištěným věřitelům absorbovat ztráty takovým způsobem, který respektuje pořadí nároků při likvidaci.

## Rozsah:

- Každá finanční instituce, jejíž pád může představovat ohrožení pro finanční systém.

## Iniciace:

- Řešení problémů by mělo být zahájeno, pokud není společnost životaschopná, nebo je blízko tomuto stavu.
- Řešení problémů by mělo být zahájeno, před úpadkem společnosti, a než je celý majetek společnosti zlikvidován.

## Příklady:

- Jmenovat správce za účelem převzetí kontroly a řízení postižené společnosti
- Ustanovit dočasnou překlenovací instituci za účelem převzetí a pokračování kritických ekonomických funkcí
- Likvidace části nebo celé společnosti

Source: Financial Stability Board

# Řešení problémů – Kapitoly ( UK příklad)

## **Kapitola 3:** Informace o Skupině a právnických subjektech

Přehled právní a organizační struktury společnosti.

## **Kapitola 4:** Identifikace ekonomických funkcí

Přehled ekonomických funkcí provozovaných společnostmi za účelem identifikace, které ekonomické funkce by mohly představovat ohrožení pro finanční stabilitu země.

## **Kapitola 5:** Analýza kritických funkcí

Kontingenční analýza každé ekonomické funkce představující hrozbu za účelem stanovení vhodných nástrojů řešení.

## **Kapitola 6:** Překonání překážek řešení problémů

Identifikace překážek bránících účinnému řešení problémů.

**Interní audit v bankách by měl hrát aktivní roli v oblasti RRP**

## EU Direktiva

- Členské státy zajistí, aby každá instituce vypracovala a vedla plán ozdravných postupů umožňující s využitím opatření přijatých vedením instituce či subjektem skupiny nápravu její finanční situace po jejím závažném zhoršení. **Plány ozdravných postupů se považují za řídicí systém ve smyslu článku 22 směrnice 2006/48/ES.**

## Financial stability board

- The responsibility for developing and maintaining, and where necessary, executing the RCP lies with the firm and, more specifically, the firm's senior management.

Authorities should review the RCP, assessing its credibility and ability to be effectively implemented as part of the overall supervisory process.

**Firms should have in place a robust governance structure in support of the recovery and resolution planning process. This includes clear responsibilities of business units, senior managers, up to and including board members and identifying a senior level executive responsible for ensuring the firm is and remains in compliance with RRP requirements, and for ensuring that recovery and resolution planning is integrated into the firm's overall governance processes.**

The firm will need to ensure that sufficient resources are available to fulfill its responsibilities in connection with both the recovery and resolution phases of the RRP.

## Role Interního auditu

- Interní audit vykonává prověrku řídicích a kontrolních procesů v rámci auditu ŘKS

- Interní audit by měl z povahy procesu RRP:

### 1. Projekt přípravy RRP

- Být součástí projektu tvorby recovery a resolution plánů,

### 2. Fáze - Tvorba RRP

- kriticky posuzovat kredibilitu jednotlivých scénářů a možností nápravných opatření
- kriticky posuzovat kompatibilitu a provázanost RRP na ostatní procesy typu „disaster recovery planing“ a „business continuity planning“,
- kriticky zhodnotit úplnost identifikovaných překážek pro řešení problémů (resolvability constrains)
- prověřit dostupnost aktuálních dat pro tvorbu a úpravu RRP,
- prověřit úplnost začlenění procesu RRP do systému správy a řízení společnosti a naplnění souvisejících regulatorních požadavků,



Ozdravné plány dle ČNB

Ozdravný plán ve vazbě na ŘKS

Vzájemné vazby ŘKS a ozdravného plánu, řídicí a schvalovací procesy a pravomoci pro případnou aktivaci a následné řízení procesů ozdravného plánu.

- a) Identifikace osob a útvarů zodpovědných za vypracování jednotlivých částí plánu.
- b) Začlenění plánu do systému správy a řízení společnosti a celkového systému řízení rizik instituce/skupiny, a to i s ohledem na stanovené akceptovatelné míry rizika ("risk appetite,,).**
- c) Popis schvalovacího procesu ozdravného plánu vč. seznamu schvalovatelů, role vrcholného vedení, externího auditora, útvarů a výborů řízení rizik.**
- d) Doklad o schválení ozdravného plánu ze strany představenstva.
- e) Popis nastavení procesů řízení aplikovaných v krizové situaci:
  - i) nastavení procesů eskalace signálů krize z nižších na vyšší úrovni řízení;
  - ii) nastavení schvalovacích procesů a pravomocí pro případnou aktivaci a následné řízení procesů ozdravného plánu, identifikace zodpovědných osob;
  - iii) zhodnocení připravenosti informačních systémů jakožto zdroje potřebných informací v krátkém čase, případně identifikace opatření, jaká je třeba k dosažení požadované kvality a rychlosti relevantních informací provést.
  - iv) rámec pro aktualizaci plánu, tj. zodpovědnosti, frekvence pravidelné aktualizace, postupy pro případ nutnosti neodkladné aktualizace plánu vyvolané významnými změnami okolního prostředí či v instituci/skupině samotné.

## Role Interního auditu

### 3. Fáze - Kontrola a vyhodnocení RRP

- pravidelně vyhodnocovat (alespoň jednou ročně) platnost a dostatečnost předpokladů na základě, kterých byly RRP připraveny

**Děkuji za pozornost**



*cutting through complexity™*