

PN-ABZ-113

91480

A
BUSINESS AND SYSTEMS
REQUIREMENTS DOCUMENT
FOR A
NOSTRO/LORO ACCOUNTING SYSTEM

Prepared by

KPMG Peat Marwick
Washington, D.C.

for the
Czech Savings Bank

under contract with the
U.S. Agency for International Development
United States Department of State
Washington, D.C.

November 23, 1993

INTRODUCTORY NOTE

At the request of CSB management this deliverable was presented in two separate sections, one on loro accounting and one on nostro accounting. These two sections are integral parts of this deliverable and, except for this Introduction, the note on Methodology, and the Bank's Organizational Structure, are presented as delivered to management of CSB.

Methodology

Data presented in this report have been obtained through personal interviews of Line Managers, consultants and support staff of the Czech Savings Bank a.s. ("Bank"). In most instances detailed questionnaires, in Czech or English, have been presented prior to meeting with interviewees/respondents. (See Appendix) KPMG has verified information obtained in these interviews by on-site observation and by further discussions with key managers.

At various times the Bank assigned two counterparts to this task. Without their assistance, this report would be lacking in important detailed information. KPMG would like to thank them for their assistance.

Organizational Structure

In October, 1993, the Bank made many changes in its organizational structure. Among these was the creation of a Division of Assets and Liabilities Management. This Division serves the treasury function of the Bank. There are two Departments in this Division: The Department of Assets and Liabilities, and the Money Market and Foreign Exchange Department. Currently it is in this the Department of Assets and Liabilities that foreign currency nostro and a few loro accounts are managed.

A
BUSINESS AND SYSTEMS REQUIREMENTS DOCUMENT
FOR A
NOSTRO ACCOUNTING SYSTEM

Prepared by

KPMG Peat Marwick
Washington, D.C.

for the
Czech Savings Bank

under contract with the
U.S. Agency for International Development
United States Department of State
Washington, D.C.

November 23, 1993

TABLE OF CONTENTS

OBJECTIVES	1
THE NEED FOR A BUSINESS AND SYSTEMS DOCUMENT	1
DEFINING THE NOSTRO ACCOUNT SYSTEM	1
Remedial Definitions	2
"Mirror Account" Concept of Nostro Accounts	2
Exchange Risk Associated with Nostro Accounts	3
Credit Risk Associated with Nostro Accounts	4
Country Risk Associated with Nostro Accounts	4
Operations Risks Associated with Nostro Accounts	5
Summary	6
NOSTRO ACCOUNTS SYSTEM RELATIONSHIP TO LIQUIDITY	6
Foreign Currency Nostro Accounts and Liquidity	7
Liquidity and Income Maximization	7
Summary	7
BUSINESS REQUIREMENTS	8
Credit Activities with Correspondent Banks	8
Trading Activities with Correspondent Banks	9
Operations Activities with Correspondent Banks	9
Summary	10
NOSTRO SYSTEM REQUIREMENTS	11
NOSTRO SYSTEM MANAGEMENT: PREREQUISITES AND LOCATION	11

TABLE OF CONTENTS

SYSTEM DESIGN	12
General Parameters	12
Internal Accounting and Statistical Information . .	13
Report Programs	14
RECOMMENDATION	15
BENEFITS OF THE SHORT-TERM SYSTEM SOLUTION	16
CONCLUSION	16
APPENDIX	18
EXHIBIT I	
EXHIBIT II	

OBJECTIVES

The objectives of this paper are:

1. To define the business and systems requirements for a modern subsidiary ledger accounting system to manage and control foreign currency and Czech crown nostro accounts in the context of current needs of the Czech Savings Bank ("CSB" or "Bank"), and consistent with the LFMS system.
2. To indicate the relationship of nostro account management on the liquidity function of the Bank.

THE NEED FOR A BUSINESS AND SYSTEMS DOCUMENT

A previous KPMG study¹ reported on the fact that there are no subsidiary ledgers for nostro accounts in the Bank. Reconciliation is accomplished from a manual compilation of information gathered from various product areas of the Bank. These include international loans and guarantees, foreign exchange, documentary payments, clean payments, and others. This method is inefficient, prone to error, and makes it difficult to control exchange risk.

It is, therefore, critical that a system be established to efficiently monitor and manage nostro accounts. To do this logically, business and systems requirements must be defined. In this way Bank personnel, and any potential vendor the Bank's Management may chose, will be able to know how the system is expected to perform. This must include identifying specific Bank product areas and the lines of communication that will need to be developed between them and the system. The complexity of the problem of developing such a system will require recommendations for short-term and long-term solutions. These will be presented below.

DEFINING THE NOSTRO ACCOUNT SYSTEM

Nostro accounting and related concepts are often misunderstood by even the most experienced bankers. For the sake of clarifying the terminology that forms the basis of this paper, some remedial facts and concepts on nostro accounts and nostro accounting are presented below.

¹ "Evaluation of Foreign Payments System and Related Credit Management Procedures: International and Foreign Exchange Division, Czech Savings Bank A.S." A study prepared by KPMG Peat Marwick, Washington, D.C., for the Czech Savings Bank under contract with the U. S. Agency for International Development, United States Department of State, Washington, D.C., April 5, 1993.

For those familiar with these terms, the following presentation should be considered a quick review and insight into the approach to the subject by KPMG.

Remedial Definitions

In the same manner that the Czech Savings Bank (CSB) accepts funds from clients on deposit and makes them available to those clients on demand, the Bank also deposits some of its cash in other banks in and outside the Czech Republic. The primary purpose for keeping funds in other banks is to make the process of settlement between banks easier when delivering services to their clients. Since these balances are intended for the settlement function, they are therefore characterized by high turnover. As a result, these demand deposits may or may not earn interest. Banks where these deposits are kept are called correspondent banks, and the asset account in the General Ledger of CSB reflecting the total value of these deposits is included in the category of short-term deposits in banks. The individual accounts that make up this balance are called "Nostro Accounts" in order to designate that they are "our" funds located outside the Bank. ("Nostro" is the Latin word for "our".) When these accounts are in the National Bank they are considered part of a bank's cash reserves².

"Mirror Account" Concept of Nostro Accounts

The nostro accounts are supposed to be an exact reflection, or "mirror", of each individual account resident in other banks. The nostro account system must be designed to show the balance of each account held by CSB in other banks. It must record each transaction entered by CSB affecting the balance of funds held in each of these accounts. Ideally, the system must be able to process each transaction at the moment it occurs, that is, on a "real-time" basis. If there is more than one demand deposit account in a single bank outside of CSB, the nostro system must have a record of each of these accounts.

² Some of the CSB's cash is also deposited ("placed") in other banks, but they are not considered "nostro accounts". Funds deposited for one week, one month, one year, or longer are time deposits. The asset accounts in the General Ledger of CSB in which the totals of these time deposits are recorded are divided into accounts separated by deposit maturity. These accounts earn interest at competitive market rates. While these time deposits are also "our" assets, they are excluded from the category of "nostro accounts" because they are not available on a demand basis. They are not usually considered part of a bank's cash reserves. Operationally, funds from "nostro" accounts may be transferred to time deposit accounts; and funds from maturing time deposits may be deposited in "nostro" accounts.

While each account in the system is considered a "mirror" of the account in the other bank, this does not mean that there is an on-line system connection to the depository bank. The nostro system is strictly an internal subsidiary ledger system within the accounting system of the Bank. For example, deposits put into the CSB account as a result of instructions from clients of the correspondent bank will not be known to CSB until advices of these credit entries are received. Upon receipt of the advice of credit, CSB must show this increase in CSB assets by debiting the nostro account. In the rare case when the depository bank makes a debit entry to the CSB account without instructions from CSB, such as in the case of a charge for overdraft interest or other operating charges, CSB must credit the nostro ledger as soon as the advice of the debit is received and verified as a proper transaction. This credit to the nostro system account is necessary to reflect the decrease in CSB cash assets.

The correspondent banks in which these deposits are domiciled, the types of currencies in these accounts, and the use of these nostro accounts, present certain exchange risks, as well as credit, political, and operations risks. These risks are discussed below.

Exchange Risk Associated with Nostro Accounts

Account balances shown in the nostro system represent CSB cash assets physically located in various correspondent banks inside and outside the Czech Republic. When these assets are in currencies other than Czech crowns, they possess exchange risk. In western-style accounting practice, this risk is "recognized" whenever a foreign currency asset is revalued based upon the current market rate for that currency as measured in local currency. The exchange risk is considered "realized" when the foreign currency is actually changed to local currency.

Since nostro accounts are commonly used to settle cross-border transactions, the balance in each of those accounts represents the net amount of multiple transactions contracted at different rates. This balance must be revalued at least monthly in order to recognize residual profit or loss in the currency of account. In accounts with high daily transactional volume, it may be necessary to revalue the balance on a daily basis³. In either case, the system must be

³ In the Czech Savings Bank each individual entry to nostro accounts is recorded in a General Ledger account. Recognition and realization of profit calculated as the difference between the sale rate and the "mid-rate" is credited to the department originating the entry. The "residual" profit or loss on nostro balances is not recognized on a regular basis. These practices result in a substantial increase in the number of accounts that compose the General Ledger and annual revaluations that may have substantial effect on the income statement of the Bank.

able to immediately identify any wide percentage variation between the local currency equivalent of the existing balance and what it would have been on the date of the last valuation period. The percentage variation will have to be determined separately for each currency. This feature is necessary in order to identify rate or other errors in one of the transactions.

Credit Risk Associated with Nostro Accounts

The financial strength of the correspondent bank is a measure of the commercial(credit) risk associated with placing deposits, i.e., keeping CSB assets, in any particular correspondent bank. Should that financial strength diminish and the correspondent fail, CSB assets may be lost.

While the nostro system is not intended to evaluate this credit risk, the system must provide to correspondent banking personnel, and other Bank personnel, a real-time measure of CSB exposure to each correspondent bank in which assets are on deposit. Evaluation of the credit risk of any particular correspondent bank in which deposits are held is normally the responsibility of the relationship management officer assigned to service that account.⁴ In the Bank this function is specialized in the "Risk Management" section of the Assets and Liabilities Division. This analysis, together with treasury management decisions and operations(clearings and settlements) normally determine the appropriate level of deposits maintained in any single nostro account. This balance is commonly called the "target balance", because it is a goal or "target" that management strives to maintain. The target should be at a level to minimize cost and maximize settlement activities. The monitoring of these deposit levels is usually delegated to back-office personnel together with guidelines and procedures for reporting exceptions to management. The nostro system must provide the data necessary for these back-office personnel to function efficiently.

Country Risk Associated with Nostro Accounts

The geographic location of a correspondent bank determines the type and level of political risk associated with keeping CSB cash assets in that bank. Types of political risk are usually defined as those associated with events, such as war, civil disturbances, or the passage of laws, that affect depositors' access to their assets. The level of risk is determined by a detailed analysis of each countries' potential for experiencing these types of risk and their ability to manage them in a manner that will not deny the Bank access to its deposits. Country risk analysis for banks is

⁴ Correspondent Banking responsibility for credit decisions assumes that they use all resources available to them for making those decisions. These may include the analytical tools of the bank's credit department, economics department and others.

the responsibility of the "Risk Management" section in the Department of Assets and Liabilities. Once again, back-office monitoring of these risks will depend upon data from the nostro account system and will be accomplished in a similar manner as the monitoring of credit risks.

Operations Risks Associated with Nostro Accounts

Operations risks arise from account utilization. In accounts where there is little or no transactional activity, then exchange risk, political risk (in the case of foreign currency accounts) and credit risk only require infrequent monitoring. Few nostro accounts, however, are limited to such inactivity.

The Exhibit I in the Appendix lists specific transactions that generate nostro account entries. From this list it is easy to visualize how several thousands of entries can flow through nostro accounts originating from several departments and branches of the Bank. Common errors that might occur at CSB include the following:

- Entries are made to an incorrect account
- Incorrect currency identification
- Use of the wrong rate of exchange
- Error in placement of the decimal
- Entry on the wrong value date
- Failure of a department to pass an entry
- Transmission errors through telex or S.W.I.F.T.

In the case of the depository institution, errors that may occur include:

- Passing entries to our account intended for another bank
- Passing entries for the incorrect value date
- Passing entries without sending advices to CSB
- Passing entries for incorrect charges of interest and commissions

All of the above will affect the balance in the nostro account. To the extent that these errors affect the targeted balance levels, they increase exchange and credit risk. The higher the volume of individual transactions over a single account, the greater the chance for errors. The larger the individual size of a transaction, the greater the potential cost to the Bank in the event of an error. The nostro system, together with appropriate operating and reconciliation procedures, must therefore include features that will efficiently process a great deal of volume from multiple sources and detect errors at the earliest possible moment.

Summary

The above discussion defines the nostro account system as a cash asset accounting system that reflects balances in accounts domiciled in banks other than CSB in and out of the Czech Republic. The discussion indicates that since cash assets are domiciled outside the Bank and may be in foreign currencies, they may be subject to exchange risks in addition to credit, political, and operations risks. The nostro account system, therefore, must have parameters and controls that provide for management of these risks. It is critical that accounting be in a real-time mode of operation.

The system must be able to identify exchange risk on each account as well as for aggregates of the same currency. The system must be able to monitor established credit limits, and monitor aggregate country limits as well. Operations risk results from human errors, and the system must be able to accept operating guidelines and generate reports that will catch these errors at the earliest possible moment.

What guidelines are required, what accounting activity, and what interfaces will be necessary in the nostro system to accomplish these tasks will be discussed below. First however, it is important that the nostro account relationship to Bank liquidity be examined.

NOSTRO ACCOUNTS SYSTEM RELATIONSHIP TO LIQUIDITY

The ability of the Bank to provide liquidity to its customers requires that the financial assets of the Bank be available for transfer to its clients on short notice (a day or less) at the same value as shown on the books of the Bank ("at par"). The National Bank requires that liquidity management be based upon cash-flow forecasting and that this forecasting be based upon an "appropriate information system" and "a prompt recording of all transactions in the books of accounts" of the Bank⁵.

The nostro accounts system is one major part of the information system required to manage Bank liquidity. This is because the nostro accounts system is intended to maintain all the nostro account subsidiary ledgers which are focal points through which all funds are transferred into or out of the Bank. Except for mutual exchanges of physical cash, every payment order, every letter of credit, and every loan made or paid outside the Bank must be settled through an account with a correspondent bank. The nostro accounts system must provide a record of each and every transaction; it must report exceptions, and be able to trace the origin of each transaction to specific departments and branches. Failure of

⁵. "Provision of the State Bank of Czechoslovakia from 16 March 1992 on Liquidity Rules of Banks," Article 1, "The Method of Liquidity Management".

the system to reflect these transactions correctly and promptly will significantly affect the liquidity position of the Bank reported to Bank Management and ultimately to the National Bank.

Foreign Currency Nostro Accounts and Liquidity

Cash assets, by definition, are the most liquid assets of the Bank.⁶ Except in the case of nostro accounts in Czech crowns domiciled in the Czech Republic, all nostro accounts denominated in foreign currencies are subject to commercial, political and exchange risks. These risks may impair the transferability and availability of these assets at par value, and, by definition, impair liquidity. In order to monitor the above risks and potential reduction in the liquidity of nostro balances, the nostro accounting system must be able to aggregate balances by currency and report totals by depository bank.

Liquidity and Income Maximization

The facility to aggregate balances is also important from the point of view of another management objective: income maximization. As a general rule, the most liquid assets earn the least amount of interest income. Legal cash reserves at the National Bank and most commercial demand deposits earn no interest. While the Bank must have sufficient liquidity to meet expected and unexpected loan demand, and expected and unexpected reductions in demand deposit levels, it is important that liquid assets be kept as low as possible in order to maximize the level of assets earning higher income.

Summary

The system for managing nostro accounts is an important part of liquidity information and a significant management tool for controlling exchange risk, credit risk, political risk and operations risk that affect liquidity. Just as importantly, the system also provides data for decisions affecting the maximization of income for the Bank.

⁶ By comparison, all other assets of the Bank must be "converted" to cash. That is, time deposits, government securities, private securities, loans, acceptances and all other financial assets would have to be prematurely converted to cash to be transferable to clients. Premature conversion usually involves some penalty which means the assets would not be convertible at par.

BUSINESS REQUIREMENTS

Business requirements of nostro accounts are related to the correspondent banking functions of the Bank. For the sake of simplification, correspondent bank functions can be divided into three major areas of activity: Credit, Trading and Operations.

Credit Activities with Correspondent Banks

Correct management of correspondent banking relationships requires that all activities creating exposure to the financial strength of a correspondent bank be governed by approved credit lines. Therefore, it is required that the system of nostro accounting be able to monitor individual bank balances daily and report to appropriate credit managers transactions that exceed approved credit lines. Except for overdrafts on loro accounts⁷, all transactions noted below can occur, or will require settlement, over a nostro account. Whether or not the originator of the transaction intended to exceed the approved credit line or the excess is the result of an error, it is important that the increase in risk be formally approved by an appropriate officer of the Bank. Transactions the nostro accounting system will have to identify generally include, but are not limited to:

- Demand or Time Deposits placed with a bank
- Funds loaned under other agreements than deposits
- Foreign exchange transactions, spot and forward
- Swap transactions
- Loan participations
- Guarantees to the benefit of CSB
- Overdrafts of loro accounts
- Settlement limits for foreign exchange and eurocurrency trading
- Settlement limits for daily clearing activity
- Settlement limits for securities transactions

⁷ "Loro" accounts are demand deposit accounts. "Loro" is a word of Italian origin and means "their". In the banking profession this word is generally used for identifying demand deposit accounts belonging to correspondent banking institutions and differentiates them from demand deposit accounts belonging to individuals or business enterprises. Unlike nostro accounts which are considered assets of the Bank, loro accounts are liabilities of the Bank.

- Requests for confirmations of letters of credit, the bank's acceptance of bills of exchange, or the aval of other trade debt instruments
- All errors to the account that indicate violations of approved credit limits with explanations

While all of the above are credit exposure concerns, it is common that they are generated in the process of serving customers Trading and Operations requirements. These areas must also receive appropriate reports.

Trading Activities with Correspondent Banks

Trading activities include foreign exchange and eurocurrency trading, swap and arbitrage transactions, and securities trading. An entirely new dimension of business requirements are added to nostro accounts and accounting by trading activity because of the high number of transactions(activity volume), large amounts, foreign exchange risk, and value-dated settlement requirements. A correspondent bank that cannot perform these activities correctly is putting CSB in an additional risk position, above and beyond whatever credit risk has been approved.

The only way to accurately measure the Bank's and the correspondent's performance in this regard is through monitoring of nostro settlement entries relating to trading activity. An adequate system, manual or automated, must monitor this activity daily, generate both regular and exception reports in order to control trading activity. Specifically these reports must show that:

- Foreign currency trades, swaps, arbitrage, and securities transactions were settled for the correct amount.
- Foreign currency trades, swaps, arbitrage, and securities transactions were settled on the correct value date.
- Foreign currency trades, swaps, arbitrage, and securities transactions were settled at the correct correspondent bank.
- Settlement amounts intended to occur for forward contracts do not violate predetermined limits.

Operations Activities with Correspondent Banks

Operations activities are those which generally do not create credit exposure for the Bank. They typically include clean payments(assuming funds availability), certain reimbursement transactions for letters of credit, clearing activities, international clean and documentary collections, and cash transactions. While there are usually no size

constraints on these transactions, a failure to perform the transaction on a timely basis or in a correct manner, can cause not only embarrassment, but also, financial loss to the Bank.

All of these transactions must be made over an appropriate individual nostro account. Verification of these entries through examination and reconciliation of nostro account debits and credits measures the efficiency and accuracy of these operational activities.

The last regularly performed step available to the Bank to detect errors and/or fraud in operational transactions occurs in the "Office of Nostro and Loro Accounts" in the "Division of Assets and Liabilities Management" of the Bank. The nostro accounting system that generates these individual nostro account statements will significantly enhance this department's ability to perform its function accurately and efficiently

Summary

Business requirements of a nostro accounting system must include:

- Effective accounting and procedures to monitor credit, trading, and operations activities commonly associated with correspondent banking relationships.
- These procedures may be manual or automatic.
- They must be timely and accurate.
- Reporting should include both complete regular reporting and exception basis reporting as defined by management.

Exhibit II in the Appendix presents a matrix of Business and Systems Requirements of the nostro accounting system.

NOSTRO SYSTEM REQUIREMENTS

Nostro system requirements are affected by the location, currency, and utilization of the demand deposit accounts that they represent. In the discussion below, a short-term solution for the management and control of foreign currency nostro accounts will be presented. Czech crown clearing accounts and a longer term solution for the computerization of nostro accounts will be presented later, in another document. In the case of foreign currency nostro accounts, the business and systems requirements are identical for the short-term solution and the long-term solution, however, Czech crown clearing accounts represent special conditions requiring further analysis.

NOSTRO SYSTEM MANAGEMENT: PREREQUISITES AND LOCATION

Managing the foreign currency nostro accounting system requires a wide range of international banking knowledge and a sense of urgency associated with the managing exchange risk, credit risk, political risk and operations risk. This is in addition to being able to monitor technical computer operations and software applications. A list of major prerequisites is noted below. The list is not intended to be all inclusive and may be expanded to include other items as practical requirements are identified. They are:

- Working knowledge of the characteristics of various Bank products affecting nostro accounts, such as clean payments, documentary credit settlements, international loans, foreign exchange and eurocurrency trading, foreign bank note purchases and sales, and other items noted in Appendix II.
- Working knowledge of pertinent banking terminology commonly used in account statements in English, French, German and Italian.
- Working knowledge of the S.W.I.F.T. System and various standard S.W.I.F.T. message formats.
- Working knowledge of the foreign currency liquidity reporting and maintenance requirements of the Bank as designated by the Czech National Bank and consistent with sound bank management principals.
- Sensitivity to interdepartmental coordination and communication within CSB. This is particularly important for the resolution of accounting discrepancies.
- Working knowledge of international settlement rules.

KPMG review of these management prerequisites indicates that currently the best location for the management and control of the nostro accounting system lies within the responsibility of

back-office treasury operations of the Assets and Liabilities Division of the Bank. It is here that the technical and international skills are routinely present among personnel. This is consistent with KPMG experience with banks of comparable size in many countries around the world.

KPMG consultants, in the interest of expense reduction and operational efficiencies, considered the Department of Payment Relations and Settlement as a possible location for the system. In this case, however, it is believed that various international trading and operations technical skills would have to be added to facilitate the required communication and cooperation with various treasury functions routinely performed by the Assets and Liabilities Division. This would result in additional expenses that make this alternative less efficient and less cost effective than anticipated.

SYSTEM DESIGN

The nostro accounting system is a subsidiary ledger system designed to present an accounting "mirror" image of transactions occurring in our demand deposit accounts in other banks. As such, requirements for the system are noted below.

General Parameters

The General Parameters of the nostro system should include the following features:

- A security module for System Management

This security module will define User Departments, such as Clean Payments, Documentary Credits, International Loans, Foreign Exchange Trading and others, and their authorities. It will allow input of default terms and rates of exchange, exception report definitions, and other audit and control functions.

- A security module for User Departments

This security module will identify the physical location of User Departments and define specific input authorities and approval levels, such as who can enter data, who can only read data, and who is authorized to release transactions.

- A separate ledger for each account

This feature will allow for several accounts in the same correspondent bank, in different currencies and the same currency.

- Interface capabilities with the LFMS, S.W.I.F.T., foreign exchange trading, payments and other customer service systems
- Historical data for the last three months available on screens with search programs capable of finding certain amounts and transaction types

Internal Accounting and Statistical Information

- Real-time entry of debit and credit transactions to each account

This feature provides immediate adjustment to the outstanding balance in the Bank's nostro accounts as a result of transactions originating from the Bank's service to its customers.

- The ability to total the crown equivalent of all accounts in any single correspondent bank and compare this amount to a crown equivalent exposure limit

This feature will provide the ability to control aggregate deposit exposure in any one bank.

- The total of debits and credits to each account at the end of each accounting period: daily, weekly, monthly

This feature will provide for daily accounting control and general ledger input, either automatically or by preparation of manual entries.

- Information fields to show:

- Internal reference numbers
- Correspondent bank reference numbers
- S.W.I.F.T. reference numbers
- Date of entry
- Value date of settlement entry
- General transaction description
- List of bank holidays around the world
- Cost associated with each type of entry

This feature will provide the ability to generate a variety of management and information reports.

- Foreign exchange profit/loss calculation program and procedure

This feature will provide the ability to calculate the residual foreign exchange profit/loss in the account balance. It will interface with LFMS in order to post the General Ledger revaluation account as required under proper accounting procedures.

- Statistical data as required by management not otherwise available from product areas of the Bank

This feature should allow for users to define reporting requirements.

Report Programs

- Management reports should include the following:
 - Value of debits and credits scheduled for the next five working days
 - To: Mgr. of Liquidity Management, Assets/Liabilities Division; Trading Manager
 - Any overdrawn accounts
 - To: Mgr. Foreign Bank Relations; Trading Manager
 - Settlement failures
 - To: Mgr. Foreign Bank Relations; Trading Manager; Manager of Department originating entry; Liquidity Manager, Assets/Liabilities Division
 - Incorrect settlement day report to prevent settlements on weekends and holidays
 - To: Mgr. of Department making error; Mgr. Liquidity Management
- Statement of each account on a time basis(daily, monthly, etc.) to be determined by the Manager, Nostro Account Management Section of Assets and Liabilities Division
 - To: Manager, Nostro Account Mgmt.
- Report of foreign currency exposure with crown equivalents consistent with reporting requirements of the Czech National Bank
 - To: Manager, Assets and Liabilities Division; others as required

RECOMMENDATION

Whether computerized or manual, an efficient and accurate nostro management system depends upon the daily entry of debits and credits to individual nostro accounts. Every entry represents a payment into or out of the Czech Savings Bank. In accounting terminology, each account is a "journal", and every entry a "journal entry". The sum of the entries generate a single balance, and the sum of all nostro account balances should compose a single general ledger account.

As evidenced in the Appendix, there are relatively few areas from which nostro entries originate in the Bank. The volume of entries may be significant, but they are identical in all respects except the type of currency and the associated rate in Czech crowns. This similarity makes the solution to the problem simply a matter of organizing work flow to arrange delivery of every entry to be processed that day(or other time frame) to reach the accounting area no later than a time established by management. All entries arriving after that time must be put into the next day's work.

A specific short-term solution to nostro accounting should be considered as follows:

1. Purchase and programming of a personal computer based, or mini-computer based system to do the accounting according to the requirements noted above. A single summary debit and credit to the General Ledger(LFMS) will then be entered manually on a daily basis. This will provide flexibility to the nostro accounting management and reporting system. At the same time this will eliminate a multitude of high volume accounts from the General Ledger.
2. As an alternative to a separate nostro accounting system, it may be possible to operate a select group of demand deposit accounts(oro accounts) as nostro accounts. This could be done by simply assigning a range of demand deposit account numbers to a special "nostro account" branch. The demand deposits in this "branch" would always be in an "overdraft" condition from the point of view of the demand deposit system. Whether or not existing current account accounting allows the range of statistical and reference data required above will have to be determined.
3. Determine a monthly average of nostro entries originating from each Department and Branch, if any. Currently it appears that all nostro entries are generated from product areas in Head Office locations.

This data can be used with the average entry time, report processing time, and other processing responsibilities to estimate the number of personnel required to operate the system.

4. Establish physical communications such as special telephones, fax lines, and messenger services between product areas generating entries and the centrally located accounting unit.
5. Establish delivery times consistent with good customer service requirements and efficient accounting requirements. Typically this is noon for international clean and documentary payments. Foreign Exchange trading will have more flexible time schedules. For this reason, proximity of the accounting system should be close to the Trading Department, but not under its management or control.

BENEFITS OF THE SHORT-TERM SYSTEM SOLUTION

The benefits of establishing the system above will be as follows:

1. The control of nostro balances will be enhanced. This will provide better settlement capabilities for the Trading Department. It will enhance liquidity control and allow the working balances at foreign banks to be kept to a minimum.
2. The reconciliation function will be made more efficient, and, in fact, some of these personnel may be utilized for operating the system.
3. The General Ledger will be made less complicated.
4. Profit taking for nostro balances can be implemented.
5. Management information for the Foreign Bank Relations Department will be enhanced.
6. Utilization of S.W.I.F.T. reconciliation statements(950 messages) can be conceptualized and possibly utilized in system design and implementation.
7. Bank personnel designing and implementing the system will learn a great deal about the various product areas generating nostro entries. This base of knowledge will be extremely important in the process of defining, designing and implementing separate computer systems for these product areas such as documentary payments, foreign exchange trading, clean payments, Octagon and others.

CONCLUSION

The Bank is committed to expansion as a universal and international banking institution. Its customers are becoming more and more sophisticated in their operations and are requiring a greater range of sophisticated international and domestic banking services that increase credit, trading and operations risks. All of these transactions must occur over

the nostro accounts of the Czech Savings Bank which are currently resident on the General Ledger. The Bank is in critical need of a nostro accounting system to generate subsidiary ledgers for individual nostro accounts. These ledgers will increase the efficiency of managing and controlling nostro balances and relieve the General Ledger accounting system of a large burden. The system will make the reconciliation process between Bank nostro accounts and correspondent bank statements more efficient. It will greatly enhance the ability of the Department of Nostro and Loro Accounts to fulfill its objectives of detecting errors and possible fraud over these accounts.

A centralized nostro accounting system will also assist the Bank in managing the aggregate effect of these balances on liquidity. To the extent that managing these accounts will allow aggregate balances to be reduced, Bank resources can be directed to other, more profitable uses.

The nostro accounting system is a part of every international payment function of the Bank. Yet, except for the difference in currency type and rate in Czech crowns, all the entries are identical. This makes the design of a system much less complicated than for other Bank functions and primarily requires an organization effort.

A short-term solution using personal or mini-computers is a logical first step in achieving sound management and control over nostro accounts required by the Bank and the National Bank. The most efficient location for this system appears to be in the Division of Assets and Liabilities Management. The process will form a sound basis for longer-term solutions and integration of nostro accounting into various computerized subsystems the Bank may implement in the future. These could include a computerized foreign exchange trading system, various securities trading systems, clearing house type systems for retail banking operations, and an international loan system, and others.

APPENDIX

QUESTIONNAIRE I

Subject: Understanding of LFMS Capabilities
Understanding Bank's Deposit System

Interviewees: Ing. H. Riedelova
p. Kalibova
p. Ruzickova
p. Gamm

Purpose: The purpose for asking these questions is to gather information necessary to propose an accounting and management system for Nostro and Loro accounts.

1. Please provide a general description of what LFMS is intended to accomplish?
2. How will each department using LFMS prepare entries?
3. At what time during the work day will these entries be input into each system?
4. What procedures are in place to validate the accuracy of the entries to the LFMS?
5. How many entries will be processed on a daily basis? Please provide an estimate for the years: 1993, 1994 and 1995.
6. How many summary entries are expected to derive from individual debits or credits to nostro or loro accounts?
7. If there are summary entries generated by the system, will they be processed by the system, automatically, or will they be manually processed?
8. Will the entries be broken down (separated and reported) by currency type?
9. Will the data on LFMS be summarized for the purpose of reporting the Bank's total foreign currency position on a daily, weekly, monthly, or other schedule?
10. What deadlines will each department providing entries to LFMS be required to meet?
11. How will these scheduling requirements affect work flow and customer service?
12. What management information is standard for the LFMS system?
13. Are there "user friendly" report writing capabilities in the LFMS?

14. Is there an interface with the demand deposit system of the Bank?
15. What interfaces with other processing systems are in place, are being prepared, or are being discussed?
16. What is the estimate of how many additional permanent staff are required to manage the system?
17. Does the Bank's demand deposit system have the following features:
 - Debit and credit entries with explanation capability
 - Value dating/back-valuation capability
 - Automated statement generation
 - Automated balance adjustment for back-valued items
 - Optional S.W.I.F.T. interface for 950 statement messages
 - Automated interest calculations and corresponding debit and credit entries
 - Automated General Ledger interface
 - Reporting capabilities that indicate: Available Balance; Uncollected Balance; amounts in process of collection, and Investible Balance
 - Average daily, monthly, quarterly, semi-annual and annual balances
 - Transactional counting for debits and credits that identifies the cost by various types of transactions
 - Automated overdraft exception reporting and credit line availability
 - Automated credit balance exception reporting to alert the Bank on investment opportunities/cash management requirements
 - Stand-by instructions for automated payments
 - "Sweep" account capability for cash management purposes and "zero balance" accounts?
18. How will daily closing procedures be performed, and how will closing procedures be done at the end of another accounting period?
19. What kind of batches can we enter? What rules will have to be followed?

QUESTIONNAIRE II

Subject: Review nostro/loro transactions originating in
Clean Payments Department

Interviewees: p. Venerova
Ing. Novakova
Ing. Neuwirthova
p. Kalibova

Purpose: The purpose for asking these questions is to
gather information necessary to propose an
accounting and management system for Nostro and
Loro accounts.

1. What is the daily number of entries to nostro/loro
accounts prepared in:
 - A. The Clean Payments Department?
 - B. The Clean Collections Department?(Checks, travellers
checks, Eurocheques, credit card payments)
2. Identify the major foreign currencies in which these
entries are denominated?
3. Identify the banks to which most of these entries are
debited/credited.
4. Which departments/branches originate the most entries?
 - A. How are rates established and how are these rates
communicated when conversion is required?
 - B. Are rates verified before entry into the payments
process?
5. Will the LFMS system change the way Clean Payment
Instructions are received? If it does, in what manner
will the change occur?
6. Will the LFMS system change the way Clean Collections are
processed when received for collection and the way
payment is made after the item is collected? If it does,
in what manner will the change occur?
7. What deadlines are associated with payments transactions:
 - A. What is the latest time a payment request can be

received and still be transmitted to its destination?

- B. What is the latest time that nostro entries can be entered to nostro accounts?
 - C. What is the latest time that entries can be delivered to the S.W.I.F.T. Department for transmission? When are S.W.I.F.T. incoming messages received from the S.W.I.F.T. Department?
 - D. Are S.W.I.F.T./telex OUTGOING transmissions verified against the original instructions from the Payment's Department and against the original application form?
8. How many people are involved:
- A. In the clean payments function?
 - B. In the clean collections function?
9. How does the payments process relate to the "intercompany bank"?
10. Are records of completed transactions maintained in a physical file or on a computer file(disk)?
11. How long are records of transactions kept?
12. What are the procedures for investigating:
- A. Problem payments?
 - B. Problem collections?
13. Is the "Pardubice Program" still in use?
14. How are entries communicated to the General Ledger of the Bank?
15. What communications improvements can you identify that can be made between the Clean Payments Department, the Clean Collections Department and other areas of the Bank?

QUESTIONNAIRE III

Subject: Understanding of OCTAGON Capabilities

Interviewees: p. G. Gamm
p. Javurkova
Ing. Vagner

Purpose: The purpose for asking these questions is to gather information necessary to propose an accounting and management system for Nostro and Loro accounts.

1. Please provide a general description of what OCTAGON is intended to accomplish?
2. How is OCTAGON related to LFMS?
3. What departments of the Bank will be required to utilize OCTAGON?
4. How will each department using OCTAGON prepare entries?
5. At what time during the work day will these entries be input into each system?
6. What procedures are in place to validate the accuracy of the entries to the OCTAGON?
7. How many entries will be processed on a daily basis?
8. How many summary entries are expected to derive from individual debits or credits to nostro or loro accounts?
9. Will the entries be broken down by foreign currency type?
10. Will the data on OCTAGON be summarized for the purpose of reporting the Bank's total foreign currency position on a daily, weekly, monthly, or other schedule?
11. What deadlines will each department providing entries to OCTAGON be required to meet?
12. How will these scheduling requirements affect work flow and customer service?
13. What management information is standard for the OCTAGON system?
14. Are there report writing capabilities easily accessible to the users of OCTAGON?
15. Is there an interface with the demand deposit system of the Bank?

16. What interfaces with other processing systems are in place, are being prepared, or are being discussed?
17. What is the estimate of how many additional permanent staff are required to manage the system?

DEPOSIT SYSTEM QUESTIONS POSSIBLY APPLICABLE TO OCTAGON

18. Does the Bank's demand deposit system have the following features:
 - Debit and credit entries with explanation capability
 - Value dating/back-valuation capability
 - Automated statement generation
 - Automated balance adjustment for back-valued items
 - Optional S.W.I.F.T. interface for 950 statement messages
 - Automated interest calculations and corresponding debit and credit entries
 - Automated General Ledger interface
 - Reporting capabilities that indicate: Available Balance; Uncollected Balance; amounts in process of collection, and Investible Balance
 - Average daily, monthly, quarterly, semi-annual and annual balances
 - Transactional counting for debits and credits that identifies the cost by various types of transactions
 - Automated overdraft exception reporting and credit line availability
 - Automated credit balance exception reporting to alert the Bank on investment opportunities/cash management requirements
 - Stand-by instructions for automated payments
 - "Sweep" account capability for cash management purposes and "zero balance" accounts?

QUESTIONNAIRE IV

Subject: Review nostro/loro transactions originating in Assets and Liabilities Department, including Back Office foreign exchange transactions.

Interviewee: Ing. Novotna

Purpose: The purpose for asking these questions is to gather information necessary to propose an accounting and management system for Nostro and Loro accounts.

1. What is the daily number of entries to nostro/loro accounts prepared in the Assets and Liabilities Department?
 - A. For the Foreign Exchange Division (TRADERS)
 - B. For Loans and Guarantees Departments
 - C. For foreign currency transactions and Bank Notes
 - D. For others, including correspondent banking (Please specify.)
2. Identify the major foreign currencies in which these entries are denominated?
3. Identify the banks to which most of these entries are posted.
4. Which departments originate the most entries?
 - A. How are rates established and communicated when conversion is required?
 - B. Are rates verified before entry into the payments process?
5. Will the LFMS system change the way information on loans, guarantees or other transactions are received? If it does, in what manner will the change occur?
6. What deadlines are associated with foreign exchange, loans, guarantees and other (specify by name) transactions:
 - A. What is the latest time a transaction request can be received and still be transmitted to its destination? (Name the type of transaction.)
 - B. What is the latest time that nostro entries can be entered to nostro accounts?
 - C. What is the latest time that entries can be

delivered to the S.W.I.F.T. Department for transmission?

- D. Are S.W.I.F.T./telex OUTGOING transmissions verified against the original instructions for the specific transaction and against the original contract or other instruction/application form?
7. How many people are involved in the Assets and Liabilities Department functions? (Identify the number of persons by transaction type.)
 8. How do the various transactions in Assets and Liabilities relate to the "intercompany bank"?
 9. Are records of completed transactions maintained in a physical file or on a computer file(disk)?
 10. How long are records of transactions kept?
 11. What are the procedures for investigating problem payments?
 12. How are entries communicated to the General Ledger of the Bank?
 13. What communications improvements can you identify that can be made between the Assets and Liabilities Department and other areas of the Bank?

QUESTIONNAIRE V

Subject: Review nostro/loro transactions originating in the Documentary Credits Department (Letters of Credit and International Collections).

Interviewee: Ing. Vyskocilova

Purpose: The purpose for asking these questions is to gather information necessary to propose an accounting and management system for Nostro and Loro accounts.

1. What is the daily number of entries to nostro/loro accounts prepared in the Documentary Credits Department?
2. Identify the major foreign currencies in which these entries are denominated?
3. Identify the banks to which most of these entries are posted.
4. How is this information prepared?
5. Will the LFMS system change the way this information is prepared? If it does, in what manner will the change occur?
6. What deadlines are associated with these transactions?
 - A. What is the latest time a transaction request can be received and still be transmitted to its destination? (Name the type of transaction.)
 - B. What is the latest time that nostro entries can be entered to nostro accounts?
 - C. What is the latest time that entries can be delivered to the S.W.I.F.T. Department for transmission?
 - D. Are S.W.I.F.T./telex OUTGOING transmissions verified against the original instructions for the specific transaction and against the original contract or other instruction/application form?
7. How many people are involved in the Documentary Credits Department functions? (Identify the number of persons by transaction type.)
8. How do the various transactions in Documentary Credits relate to the "intercompany bank"?
9. Are records of completed transactions maintained in a physical file or on a computer file(disk)?

10. How long are records of transactions kept?
11. What are the procedures for investigating problem payments?
12. Is the "Pardubice Program" still in use?
13. How are entries communicated to the General Ledger of the Bank?
14. What communications improvements can you identify that can be made between the Documentary Credits Department and other areas of the Bank?
15. Are customer accounts charged directly?

QUESTIONNAIRE VI

Subject: Review of Branch/Head Office communications and coordination as regards nostro/loro transactions, with particular attention to electronic mail and foreign exchange automation.

Interviewees: Dr. Prochazka
Ing. Bajer
Judr. Holecek
p. Javurkova
Ing. Cizek

Purpose: The purpose for asking these questions is to gather information necessary to propose an accounting and management system for Nostro and Loro accounts.

INTRODUCTION FOR THE BRANCH DISCUSSION

The branch network provides customer services that require cross-border transactions. These occur because foreign currency checks, Eurocheques, credit cards, travellers checks and bank notes are presented by customers. In addition, other international commercial banking services are requested. These may include letters of credit, international collections, wire payments, foreign exchange transactions, guarantees and foreign currency loans.

All of these transactions eventually require that a debit or credit be processed over a foreign currency account of CSB or another bank. We are beginning the process of establishing a system to more efficiently process these entries. We are concerned with how the design of any such system may affect branch operations and customer service.

1. How are transactional communications, that is communications concerning delivery of customer services, between the Branches and Head Office performed?
 - A. Telefacsimile (FAX)
 - B. Telephone, with specialized test keys.
 - C. Written instructions delivered by 1) courier, 2) the postal system.
 - D. Electronic Mail
 - E. Other means. (Specify)
2. How will the TIS System change these communications links?
3. What communications links will stay the same even if new

systems are installed?

4. How will new systems affect the Branches' ability to report its foreign currency position to Head Office for reporting to the National Bank?
5. What deadlines are associated with international transactions for the Branch?
6. Will these deadlines change with the new systems?
7. If these changes occur, how do you think it will affect work flow on the one hand, and customer service on the other?
8. Have you experienced any changes in operations since March 1, 1993 when S.W.I.F.T. became active?

QUESTIONNAIRE VII

Subject: Review nostro/loro transactions originating in Assets and Liabilities Department, including Back Office foreign exchange transactions.

Interviewee: Ing. Neuwirthova

Purpose: The purpose for asking these questions is to gather information necessary to propose an accounting and management system for Nostro and Loro accounts.

INTRODUCTION TO DISCUSSION WITH RECONCILEMENT GROUP

In February, 1993, several discussions concerning the reconciliation process were held. Attached are copies of memoranda documenting those discussions. Many of the questions below duplicate those previously presented, but it is necessary to update the answers because of changes that have occurred since that time, in particular with respect to the implementation of the S.W.I.F.T. System.

1. How many bank account(nostro) statements do you reconcile during the month?
2. How many statements do you receive that cover a one week accounting period, a two week accounting period and a one month accounting period?
3. How many statements are received through the S.W.I.F.T. System or by telex?
4. When statements arrive, are they stamped with the time and date of receipt?
5. Based upon you experience during the last six months, how long from the date of the statement does it take to receive each statement from the correspondent bank?
6. How long does it take to reconcile the statement from the time it arrives in the Bank?
7. How many people are assigned to do reconciliation of accounts?
8. Is there a worksheet for reconciling each account similar to the sample attached to this questionnaire?
9. Is there a list of outstanding items for each account?

10. How many items outstanding can be included in the following time periods:
 - 0 to 14 days?
 - 15 to 30 days?
 - 31 to 45 days?
 - 46 to 60 days?
 - 61 days and over?
11. What is the crown equivalent of these items by period?
12. What procedure is used to trace these outstanding items?
13. Who has primary responsibility for tracing each outstanding item?
14. Who is responsible for paying compensation claims?
15. How are communications conducted between the reconciliation department and the other areas of the Bank?
16. Who has authority to approve compensation claims?
17. How are overdraft interest charges verified?
18. What changes have occurred in procedures, if any, since S.W.I.F.T. has become operational?
19. Can you provide a list of the most active accounts being used by CSB?

QUESTIONNAIRE VIII

Subject: Review of the "intercompany bank" accounting system.

Interviewee: Ing. Lastovkova
Ing. Novotna

Purpose: The purpose for asking these questions is to gather information necessary to propose an accounting and management system for Nostro and Loro accounts.

1. Please provide an summary of the use of the "intercompany bank" account and how it functions.
2. How will this affect foreign currency entries, Branch accounting or departmental accounting for Nostro/Loro entries?
3. Will this account be affected by any of the new systems being implemented, such as OCTAGON, LFMS, etc.?

QUESTIONNAIRE IX

Subject: Review of crown area statistics

Interviewee: Ing. Klovdova
Ing. Hadrava
Ing. Vorisek

Purpose: The purpose for asking these questions is to gather information necessary to propose an accounting and management system for Nostro and Loro accounts.

1. Please provide an summary of the existing statistics required and reported for the crown area.
2. What foreign currency entries, Branch accounting or departmental accounting for Nostro/Loro transactions will affect these statistics and the gathering and reporting of data?
3. How will the statistical function be affected by any of the new systems being implemented, such as LFMS, OCTAGON, etc.?

EXHIBIT I

TRANSACTIONS THAT AFFECT NOSTRO ACCOUNTS

Clean Payment Operations

Outgoing payments:

- requested by clients
- requested by the Bank
- requested by other correspondents
- requested by third parties(non-Bank clients)

Incoming payments:

- to benefit Bank clients
- to benefit the Bank
- to benefit of Bank clients for payment in cash
- to benefit of Bank clients for payment other than cash
- to benefit of third parties(non-Bank clients)

Interbank transfers

Various retail services:

- purchase of travellers' cheques
- purchase of commercial cheques
- sale of VISA traveller's cheques
- sale of Bank cheques
- debit card transactions from various sources
- fees and commissions associated with all of the above

Documentary payment services:

- payment for incoming(import) collections
- payment for import letters of credit
- payment for outgoing(export) collections
- payment for export letters of credit
- fees and commissions associated with the above

Payments received and disbursements made under loans, discounts, a forfeit transactions, bills purchased, guarantees, lines of credit and other credit related facilities, including principal, interest, fees and commissions

Trading activities:

- spot and forward foreign currency purchased and sold
- eurocurrencies placed and taken
- purchase and sale of cash
- swap operations
- arbitrage transactions
- cash purchases and sales

EXHIBIT II

Nostro Account Requirements

Business Requirements (Report in Kc Equivalents)	System Requirements (Report in Kc Equivalents)
Credit Lines	Credit Control
Maximum Deposit Level by Currency Maximum Total Deposit Level Settlement Limits: Daily by currency Daily total Avg. Monthly Balance by Currency Avg. Total Monthly Balance	Balance by Named Currency Balance of All Currencies Daily Amount by Currency Daily Total Avg. Monthly Bal. by Currency Avg. Total Monthly Balance
Trading Activities	Trading Control
Maximum Daily Settlement Limits: Currency Trading Securities Trading Correct Value Date Correct Settlement Bank Correct Foreign Currency Amount	Total Daily Settlement Amounts for Current and next Four Days: Currencies Traded Securities Traded List Contracted and Actual Value Dates List Contracted and Actual Settlement Banks by Trade List Contracted and Actual Amount
Operations Activities	Operations Controls
Correct Amount and Value Date of Transaction by Type: Clean Payment Documentary Credit Securities Foreign Exchange Loans Made or Paid	Daily, Weekly, or Monthly Reconciliation

A
BUSINESS AND SYSTEMS REQUIREMENTS DOCUMENT
FOR A
LORO ACCOUNTING SYSTEM

Prepared by

KPMG Peat Marwick
Washington, D.C.

for the
Czech Savings Bank

under contract with the
U.S. Agency for International Development
United States Department of State
Washington, D.C.

November 19, 1993

42

TABLE OF CONTENTS

CLIENT AND BANK REQUIREMENTS FOR A LORO SYSTEM 1

 Definition 1

 The Impact of Demand Availability 1

 Back Office Efficiency 2

 Controlling Credit Risk and Operations Risk 2

RECENT SITUATION ANALYSIS 3

SYSTEM OPERATIONS AND "BACK OFFICE" REQUIREMENTS 4

BANK-WIDE RELATIONSHIP MANAGEMENT 5

PROPOSAL FOR MANAGING CLIENT ACCOUNTS AT HEAD OFFICE 5

CONCLUSION 6

CLIENT AND BANK REQUIREMENTS FOR A LORO SYSTEM

Definition

"Loro" is an Italian word meaning "their". In the banking profession, the word is commonly used to differentiate demand deposit accounts belonging to correspondent banking institutions ("their" deposits) from demand deposit accounts belonging to individuals or businesses, and from "nostro" (the Latin word for "our") accounts. Loro accounts may be in any currency in which a bank is allowed to hold deposits for its clients. In the following presentation, the word "loro" is to be read identical with "demand deposit" or "current account" without regard to the owner or the currency of the account.

From the point of view of the client (depositor) and the bank, the most important feature of these accounts is that funds in these accounts are available on demand. Therefore, the most important requirement of any "loro" system, including all the procedures associated with the operation of that system, is that the system must be designed and coordinated to achieve the objective of "demand availability".

The Impact of Demand Availability

"Demand availability" is the feature that makes the client's current account his most liquid asset. The corollary of the "demand availability" feature for the Bank holding the account is that demand deposits are its most volatile source of funds, i.e, subject to withdrawal at any time. This high level of volatility means that the Bank is not willing to pay any, or at least very little, interest for these funds. For this reason, demand deposits are always the cheapest source of funds. The greater the "core"⁸ level of these deposits in relation other funding sources for the Bank, the lower the overall cost of funds for the Bank, and the greater the gross interest margin for the Bank.

For the depositor, on the other hand, the higher liquidity justifies his acceptance of lower interest income. In exchange for this liquidity, the Bank's depositors expect maximum flexibility in the use of their demand deposits. They expect to be able to move funds in and out of the account "instantaneously." Any delay reduces the liquidity value of their assets. Any delay affects their ability to maximize profit because the cost of goods and services sold will increase. This is because payees (sellers), both domestic and foreign, will raise prices of inputs to compensate for the time it takes to collect usable funds from payers (the buyers

⁸. "Core" deposits may be defined as that stable amount of demand deposits below which the total amount does not fall from time to time, usually one year, in spite of depositors' fluctuating demand during that period.

of goods and services).

If "demand availability" is decreased by operating inefficiencies in the Bank, it will not be long before the most important clients will recognize the reduction in liquidity and search for more efficient places to keep their demand deposits. The outflow of demand deposits will eventually decrease the Bank's lowest cost source of funds and, all other things being equal, decrease the gross interest margin of the Bank.

Moreover, in the Czech economy as a whole, the aggregate effect of reduced liquidity will increase inflation because of the increase in the cost of goods, which will be passed along in consumer prices.

Back Office Efficiency

Clients of the Bank are aware of severe delays in receiving funds and paying out funds. For example, our current procedures for processing international outgoing payments require an average of 7 to 10 days to make a payment in spite of the great progress we have made in the use of the S.W.I.F.T. system. We have heard of international incoming payments taking as long as 20 to 30 days. Some of these delays are not totally in the Bank's control, but as long as funds are in the custody of the Bank, the customer should be receiving better service. However, we cannot speed service at the expense of controlling credit risk and operations risk.

Controlling Credit Risk and Operations Risk

Controlling credit risk is the most important aspect of every banker's job. To accomplish this function requires access to complete, accurate, and timely information on each customer. It is for this reason that concentrating account relationships in individual branches has been important for past operations.

Unfortunately our clients are unable to operate their finances efficiently and conveniently from only one branch location. They have, therefore, established accounts in various branches and at Head Office. The Bank, on the other hand, has not established systems and procedures to provide a complete summary that consolidates a client's various deposit accounts throughout the branches and Head Office.

The Bank's inability to consolidate aggregate demand deposits on a real-time basis for each customer affects our ability to identify potential operating problems of customers before they get out of control. Loans in one branch may be the source of deposits in another, which could then be used as collateral to incur additional debt.

Statistically, the more accounts a customer and the Bank must maintain, the more errors can occur. At the very least they cause embarrassment, but operating mistakes can also cause real losses. Just as important, multiple locations for identical accounting and control functions is extremely costly and inefficient for the Bank. In order to maximize our control, reduce expenses, and provide maximum flexibility for our customers, it is critical, therefore, that our systems allow for centralization of data in a centralized back-office operation together with distributed account relationship management.

RECENT SITUATION ANALYSIS

Recent analysis indicates that client accounts are being managed in the following departments of Head Office:

- 120 Accounting
- 210 Assets and Liabilities Management
- 420 Credit Management
- 620 Capital Markets
- 1010 Payments Systems and Accounting

Accounts in these departments are in Czech crowns as well as a variety of foreign currencies. They are from banks and other financial institutions who use their accounts for settling their clients' transactions, and from corporations who use these accounts for their own transactions.

If this current pattern of allowing accounts to be established and managed by individual departments continues, then banks, financial institutions, leasing companies, state institutions, daughter companies of CSB and others will establish accounts wherever they believe it convenient for getting transactions completed quickly. In this case the list above will eventually include the Foreign Currency Operations, Dept. 710, for purposes of settling documentary payments, international collections, guarantees and forfeiting. This will require another back-office support area and increase duplication of functions and costs of Bank operations.

To avoid the cost and duplication of effort noted above, and to increase control and efficiency, it is, therefore, necessary to bring the above areas into a central operating unit. This unit must provide maximum flexibility and control to properly serve our clients and manage the Bank's assets and liabilities.

SYSTEM OPERATIONS AND "BACK OFFICE" REQUIREMENTS

To achieve maximum control a centralized, real-time demand deposit accounting system for the Bank will have to include the following:

1. A computer system support staff including hardware and software experts.

These are the hardware and software technicians. They will be responsible for equipment maintenance and internal and external communications linkages. They will program approved software changes to accommodate accounting and management information. They may be Bank personnel or vendor personnel, or a combination of the two.

The communications linkages must allow for real-time access to each account by any authorized user of the system. Users may be resident in any of the Branches or Head Office. Sister companies should also have access to the system to the extent allowed under banking law and under appropriate audit controls.

2. A service support staff responsible for customer and internal bank relations.

These are all the Bank personnel who serve customers and provide or process input to the demand deposit system, either directly or indirectly through a batch entry mode. This includes all deposits in cash, all forms of checks, and credit slips. It includes any existing or future deposit gathering (cash management) services and any special disbursement arrangements, such as payroll services, or specialized payment services for freight or invoices.

Service support staff may include those involved in customer statement preparation, reconciliation, overdraft control, return item control, error investigation, and those who assist with the various internal bank system interfaces. Interfaces include, but are not limited to, the loan system, documentary payments, clean payments, securities trading, foreign exchange and eurocurrency trading, domestic money-market trading, and other areas of the Bank and its related companies.

To summarize the above, the organizational structure of the "back-office" is composed of two parts: first, a systems maintenance and management function, and second, a product design, management and delivery function. Both functions are intended to provide maximum control and are clearly product oriented. They do not provide relationship management.

BANK-WIDE RELATIONSHIP MANAGEMENT

Relationship management should be domiciled where the overall Bank relationship with a customer can best be managed. Structurally this should be accomplished by a single relationship officer; with a second officer as back-up in case of the primary officer's absence, and appropriate support staff.

Relationship managers must function within overall credit guidelines established by the Bank. Authority delegated to them (in writing) for use at their sole discretion should be based upon Senior Management's assessment of their expertise and with consideration of client requirements. The location of those officers can be anywhere, provided he or she has access to the information necessary to set and monitor credit limits, trading limits, deposit balances, collateral accounts and cross-sell other Bank services. Cross-selling involves access to experts in Securities Trading, Investments, Trust, cash management, and specialized lending, such as project finance, trade finance, and special industries financing.

Back-office systems support is therefore critical to providing access to a consolidated picture of a customer's total relationship with the Bank. To accomplish Bank-wide consolidation of client relationship information is a long-term project. This issue will have to be addressed in due course. Meanwhile, beginning with the centralization of key corporate, Government, correspondent bank, and non-bank financial institution accounts and organizing relationship management at Head Office is a logical first step.

PROPOSAL FOR MANAGING CLIENT ACCOUNTS AT HEAD OFFICE

First, consolidating all Head Office demand deposit (and) back-office operations to a central location should be given priority. This will reduce operations risk and expenses. This effort will also provide valuable experience to Bank personnel when considering a longer-term, Bank-wide, solution to the problems of controlling operations and credit risk. Such consolidation could be accomplished in the following manner:

1. A project team should be selected to define criteria for an efficient centralized back-office operation. The project team should then evaluate existing back-office operations for the purpose of selecting one or several of them to form a single "back-office".
2. This centralized operation should include appropriate technical and product, i.e., customer service, personnel. These personnel, to the greatest extent possible, should be identified from among our most qualified current employees and, only as absolutely necessary, from outside sources.

3. The physical location of this group should be based upon where its objectives can best be achieved at optimum expense. Establishing a new division may have to be considered.

Second, this project team, or a separate project team, should also set criteria for a relationship management structure for selected Head Office accounts. This can be done in the following manner:

1. Customers should be segregated into groups such as, corporate, bank, Government, and non-bank financial institutions.
2. Criteria necessary to best manage these accounts should be defined based upon the nature of the business.
3. Skill areas where the above relationship management criteria already exist should be identified. Alternatively it may be necessary to define or re-define appropriate relationship units.

Third, communications links necessary for the operations unit to provide information to the relationship managers will have to be defined. This task will likely be a joint effort of the two teams above. Relationship management criteria will determine the content and timing of reports required. Existing technology will determine how these reports will be delivered, whether on paper or by computer terminal, or a combination of the two.

Fourth, other issues may have to be explored. These areas may include:

1. How will Head Office customers be able to do business in the branches, and branch customers with Head Office?
2. How can we provide short-term solutions to relationship management and prepare for long-term solutions at the same time?

CONCLUSION

"Demand Availability" or liquidity is being adversely affected by operations inefficiencies associated with managing key demand deposit accounts in multiple departments at Head Office. Duplication of effort leads to increased costs for the Bank and increases rather than decreases credit and operations risks.

It is important for short-term control and long-term relationship management that this situation be rectified. It is recommended that duplicate operations be consolidated into

a single, centralized area to maximize control and facilitate product development related to deposit accounts. It is also recommended that relationship management be rationalized according to present and future client requirements using existing skills of the Bank, and that communications between the system operations and relationship management personnel be addressed. In the process, other issues may arise and should also be discussed.

**Dokument týkající se obchodních a systémových požadavků
pro systém nostro účetnictví**

Vypracovalo KPMG Peat Marwick
Washington, D.C.

pro Českou Spořitelnu, a.s.

v rámci smlouvy s USAID
Washington, D.C.

23. listopadu 1993

OBSAH

CÍLE:	1
POTŘEBA OBCHODNÍHO A SYSTÉMOVÉHO DOKUMENTU	1
DEFINICE SYSTÉMU NOSTRO ÚČETNICTVÍ.....	1
Definice pro ostraňování poruch (nápravné koncepty)	1
"Zrcadlová" koncepce nostro účtů	2
Rizika z výměny spojená s nostro účty	3
Úvěrové riziko spojené s nostro účty	3
Rizikové ocenění státu spojené s nostro účty.....	4
Provozní rizika spojená s Nostro účty.....	4
Shrnutí	5
VZTAH MEZI NOSTRO ÚČTY A LIKVIDITOU ČS	6
Nostro účty v cizí měně a likvidita	6
Likvidita a maximalizace příjmů	6
Shrnutí	7
OBCHODNÍ POŽADAVKY	7
Úvěrová činnost ve vztahu s korespondenčními bankami	7
Dealingové operace ve vztahu s korespondenčními bankami	8
Provozní operace ve vztahu s korespondenčními bankami	9
Shrnutí	9
POŽADAVKY NA SYSTÉM NOSTRO ÚČETNICTVÍ	10
ŘÍZENÍ SYSTÉMU NOSTRO ÚČETNICTVÍ: PŘEDPOKLADY A UMÍSTĚNÍ	10
NÁVRH SYSTÉMU	11
Obecné parametry	11

Vnitřní účetní a statistické informace	11
Programy pro výkazy	12
DOPORUČENÍ	13
Výhody z rychlého zavedení systému	14
ZÁVĚR	15
DODATEK	
Příloha I	
Příloha II	

CÍLE:

Cílem tohoto dokumentu je:

1. Definovat obchodní a systémové požadavky pro moderní účetní systém podpůrných účetních knih pro řízení a kontrolu nostro účtů v cizí a tuzemské měně v kontextu současných potřeb České spořitelny (dále jen ČS) a měl by být kompatibilní se systémem LFMS.
2. Naznačit vztah řízení nostro účtů na likviditě ČS.

POTŘEBA OBCHODNÍHO A SYSTÉMOVÉHO DOKUMENTU

Předcházející zpráva¹ KPMG se týkala skutečnosti, že v ČS neexistují žádné podpůrné účetní knihy pro nostro účty. Sladovací proces je dokončován ruční kompilací informací, které jsou nashromážděny z různých oblastí produktů v ČS. To se týká mezinárodních půjček a záruk, cizích měn, dokumentárních plateb, hladkých plateb a dalších. Tato metoda je neefektivní, náchylná na chyby a ztěžuje řízení měnového rizika.

Z tohoto důvodu je důležité, aby byl systém založen tak, aby sledoval a řídil nostro účty. K provedení tohoto je logické, že musí být definovány obchodní a systémové požadavky. V tomto případě osazenstvo ČS a potenciální dodavatel, kterého si vedení ČS může vybrat, budou schopni říci, jaký výkon se od systému očekává. Součástí toho musí být určení specifických oblastí Bankovních produktů a komunikačních linek, které bude nutno vyvinout mezi nimi a systémem. Ke komplexnímu vyřešení problému týkajícího se vývoje takového systému budou potřeba doporučení pro krátko a dlouho dobá řešení. Tato budou uvedena dále.

DEFINICE SYSTÉMU NOSTRO ÚČETNICTVÍ

Nostro účetnictví a s tím spojené koncepce jsou často nepochopeny i velmi zkušenými bankéři. Kvůli ujasnění terminologie, která je užívána v tomto dokumentu, jsou níže uvedeny některé nápravné skutečnosti a koncepty týkající se nostro účtů a nostro účetnictví. Pro ty, kteří jsou s těmito termíny seznámeni, by následující prezentace měla být považována za stručný přehled a vnitřní náhled do přístupu k tomuto předmětu ze strany KPMG.

Definice pro ostraňování poruch (nápravné koncepty)

Stejným způsobem jakým Česká Spořitelna (ČS) přijímá prostředky od klientů na vklady a dává je k dispozici klientům na požádání, ukládá ČS také

¹ "Vyhodnocení systému zahraničních plateb a s tím spjatých postupů úvěrového řízení: Divize mezinárodního bankovníctví a devizových obchodů, Česká spořitelna, a.s." Studie vypracovaná KPMG Peat Marwick, Washington D.C. pro Českou spořitelnu, a.s. v rámci smlouvy s U.S. Agency for International Development, United States Department of State, Washington D.C., 5. dubna 1993.

část své hotovosti do jiných bank v i vně České republiky. Prvotním účelem pro držení prostředků v jiných bankách je usnadnit proces vypořádávání mezi bankami při poskytování služeb svým klientům. Vzhledem k tomu, že tyto zůstatky jsou plánovány pro funkci vypořádávání, jsou proto charakterizovány vysokými obraty. Důsledkem toho tyto vklady na požádání mohou ale nemusí přinášet úroky. Banky, kde jsou tyto vklady drženy, se nazývají korespondenční banky a aktivní účet v hlavní účetní knize ČS odrážející celkovou hodnotu těchto vkladů je v bankách začleněn do kategorie krátkodobých vkladů. Jednotlivé účty, které tvoří tento zůstatek se nazývají "nostro účty" pro označení, že se jedná o "naše" prostředky umístěné vně ČS ("Nostro" je latinské slovo pro "náš"). Jsou-li tyto účty v České národní bance, pak se považují za část hotovostní rezervy banky².

"Zrcadlová" koncepce nostro účtů

Nostro účty by měly být přesným odrazem, neboli "zrcadlem", každého jednotlivého účtu umístěného v jiných bankách. Systém nostro účtů musí být navržen tak, aby zobrazoval zůstatek na každém účtu drženém ČS v jiných bankách. Musí zaznamenávat každou operaci provedenou ČS, která ovlivní zůstatek prostředků držený na každém z těchto účtů. Ideálně by měl být systém schopen zpracovat každou operaci ve chvíli, kdy se objeví, tedy prostřednictvím tzv. zpracování v "reálném-čase". Existuje-li v některé bance vně ČS více vkladových účtů na požádání, musí mít nostro systém záznam o každém z těchto účtů.

Ačkoliv každý účet v systému je považován za "zrcadlo" účtu v jiné bance, neznamená to, že do banky s vkladem existuje on-line systém. Nostro systém je výhradně interní systém podpůrných hlavních účetních knih v rámci účetního systému ČS. Např. vklady vložené na účet ČS jako výsledek příkazů klientů korespondenčních bank nebudou ČS známy dokud nepřijdou avíza kreditních vstupů. Na základě obdržení avíza kreditu se musí projevit tento vzestup v aktivech ČS tím, že se debetuje nostro účet. Ve vzácných případech, když vkládající banka provádí debetní vstup na účet ČS bez instrukcí ČS jako v případě vyžadování platby úroku za přečerpání nebo jiných provozních poplatků, musí ČS kreditovat nostro účetní knihu, jakmile je přijato a ověřeno avízo debetu jako korektní operace. Tento kredit nostro účtu je nutný k tomu, aby odrazil pokles v hotovostních aktivech ČS.

² Část hotovosti ČS je také uložena ("umístěna") do jiných bank, ale nepovažuje se za "nostro účty". Prostředky uložené na jeden týden, jeden měsíc, jeden rok nebo déle, jsou termínované účty. Aktivní účty v hlavní účetní knize ČS, kde jsou zaznamenány tyto termínované vklady, jsou děleny podle termínů splatností vkladů. Na těchto účtech jsou přijímány úroky v konkurenčních tržních sazbách. Přestože tyto vklady jsou také "naše" aktiva, nepatří do kategorie "nostro účtů", protože nejsou k dispozici na požádání. Obvykle nejsou považovány za hotovostní rezervu banky. Provozně lze prostředky z "nostro" účtů převádět na termínované účty; a prostředky ze splatných termínovaných vkladů mohou být uloženy na "nostro" účty.

Korespondenční banky, ze kterých pocházejí tyto vklady, typy měn na těchto účtech a použití těchto nostro účtů představují příslušná rizika z výměny, stejně jako úvěrová, politická a provozní rizika. Tato rizika jsou popsána níže.

Rizika z výměny spojená s nostro účty

Účetní zůstatky viditelné v nostro systému představují hotovostní aktiva umístěná fyzicky v různých korespondenčních bankách uvnitř i vně České Republiky. Jestliže jsou tato aktiva v jiné měně než jsou české koruny pak je jim vlastní riziko z výměny. V praktikách účetnictví západních zemí je toto riziko "rozpoznáno" kdykoliv jsou aktiva zahraniční měny přehodnocena na základě současného tržního kursu pro cizí měnu, měříme-li v domácí měně. Riziko z výměny se považuje za "uskutečněné", když je cizí měna opravdu směněna na domácí měnu.

Jakmile jsou nostro účty všeobecně používány k vyúčtování mezinárodních transakcí, zůstatek na každém z těchto účtů představuje čistou částku několikanásobných transakcí uzavřených v různých kursech. Tento zůstatek musí být přehodnocován nejméně jednou měsíčně, aby bylo možné rozpoznat zbytkový zisk nebo ztrátu měny na účtu. Na účtech s vyšším denním objemem transakcí je nutné provádět přehodnocování denně³. Dále musí být systém schopen okamžitě rozpoznat libovolně širokou procentuální změnu mezi ekvivalentem v domácí měně z existujícího zůstatku a z ekvivalentu zůstatku, přepočteného minulým kursem. Procentuální odchylka bude muset být určena jednotlivě pro každou měnu. Tato funkce je nutná k tomu, aby bylo možno určit kursově nebo jiné chyby transakcí.

Úvěrové riziko spojené s nostro účty

Finanční silou korespondenčních bank je míra obchodního (úvěrového) rizika spojená s rozmístěním deposit (diversifikací), tzn. držením aktiv ČS u jednotlivých korespondenčních bank. Kdyby se finanční síla snížila a korespondent se dostal do finančních problémů, ČS by mohla přijít o svá aktiva.

Přestože se neočekává, že by nostro systém měl odhadovat úvěrová rizika, musí systém zajišťovat personálu korespondenčních bank a personálu ČS z jiných oblastí míru stupně úvěrového rizika ČS v reálném čase pro jednotlivé korespondenční banky, u kterých jsou uložena nějaká aktiva. Vyhodnocení úvěrového rizika libovolné korespondenční banky, u které má

³ V ČS je do hlavní účetní knihy zaznamenán každý jednotlivý vstup na nostro účty. Rozpoznání a uskutečnění zisku, vypočítaného jako rozdíl mezi prodejním kursem a středním kursem je kreditován ve prospěch oddělení pořídívajícího vstup. Tento "zbytkový" zisk nebo ztráta na nostro zůstatcích není možno rozpoznávat pravidelně. Tyto praktiky končí podstatným růstem na mnoha účtech, ze kterých je složena hlavní účetní kniha a závěrečná (roční) vyhodnocení, což může mít podstatný účinek na výsledovku celé ČS.

ČS nějaká depozita, je běžně v rámci odpovědnosti pracovníka z oddělení řízení vztahů, který byl pro obsluhu tohoto účtu přidělen.⁴ V ČS je tato funkce členěna do odboru úvěrového rizika divize řízení aktiv a pasiv. Tato analýza společně s rozhodnými a provozními požadavky oddělení řízení treasury (clearing a zúčtování) běžně určují příslušnou úroveň vkladů spravovaných na jednotlivých nostro účtech. Tento zůstatek je obecně nazýván "cílový zůstatek", protože je vlastně "cílem", kterého se snaží vedení dosáhnout. Cíl by měl být na takové úrovni, aby se minimalizovaly náklady a maximalizovaly účtovací činnosti. Sledování těchto úrovní vkladů je obvykle svěřeno zaměstnancům back-office, stejně tak jako návody a zpracování hlášení pro vedení o výjimkách. Nostro systém musí zajišťovat údaje nutné pro zaměstnance back-office pro zefektivnění funkce.

Rizikové ocenění státu spojené s nostro účty

Zeměpisné umístění korespondenční banky určuje typ a úroveň politického rizika spojeného s uchováváním hotovostních aktiv v této bance. Typy politického rizika jsou obvykle definovány podle toho, jak jsou spojeny s událostmi, jako je např. válka, občanské nepokoje nebo změna právního řádu, které ovlivňují přístup vkladatelů ke svým aktivům. Úroveň rizika je určována podrobným rozbohem jednotlivých potenciálů zemí pro to, aby se získaly zkušenosti s takovými typy rizik a se schopností řešit je způsobem, který nebude porušovat přístup ČS k depozitům. Analýza rizikového ocenění státu pro banky je v rámci zodpovědnosti oboru řízení rizika v úseku řízení aktiv a pasiv. Ještě jednou, sledování těchto rizik bude záležet na údajích ze systému nostro účetnictví a bude dokončeno jednoduchým způsobem jako sledování úvěrového rizika.

Provozní rizika spojená s Nostro účty

Provozní rizika se zvyšují s využíváním účtů. Pouze účty, kde je malý nebo žádný pohyb operací, není potřeba sledovat kurzovní riziko, politická rizika (v případě účtů v zahraničních měnách) nebo kreditní riziko tak často. Je ovšem velmi málo nostro účtů, které by byly tak málo aktivní.

V ukázce I v přílohách jsou uvedeny operace, při kterých vznikají vstupy na nostro účty. Z tohoto seznamu je jednoduché vyčíst, jak několik tisíc vstupů protéká i skrze nostro účty vznikající v některých odděleních a pobočkách ČS. Běžné chyby, které mohou nastat v ČS jsou následující.

- vstupy jsou zadány na nesprávné účty
- špatná identifikace měn
- použití špatných kursů

⁴ Odpovědnost za správu oblasti korespondenčních bank předpokládá, že se budou využívat všechny dostupné zdroje pro tvorbu těchto rozhodnutí.

- chyba v umístění desetinné čárky
- vstup se špatnou valutou
- opomenutí oddělení podání zápisu
- přenosové chyby vzniklé vlivem telexu nebo SWIFTu

Chyby vzniklé na straně vkládající instituce

- vstupy došlé na náš účet zamýšlené pro jinou banku
- vstupy s nesprávnou valutou
- vstupy došlé bez avíza ČS
- vstupy s účtováním nesprávných úroků a provizí

Je zřejmé, že výše zmíněné chyby budou ovlivňovat zůstatky na nostro účtech. Kromě toho, že budou tyto chyby ovlivňovat hladinu cílových zůstatků, budou zároveň zvyšovat úvěrové a směnné riziko. Čím vyšší je počet jednotlivých transakcí na jednom účtu, tím vyšší je pravděpodobnost chyby. Čím větší je vlastní objem transakce, tím vyšší budou potenciální náklady banky při chybě. Nostro systém musí zahrnovat kromě přiměřených provozních a sladovacích postupů i rysy, které budou efektivně zpracovávat velké obchody z různých zdrojů a budou schopni zachytit chybu v co nejkratší době.

Shrnutí

Výše uvedené pojednání definuje nostro účetní systém jako účetní systém hotovostních aktiv, který odráží zůstatky na účtech, které jsou umístěny v jiných bankách než je ČS v i mimo území České republiky. V pojednání je uvedeno, že jestliže jsou hotovostní aktiva umístěna mimo banku a mohou být v cizích měnách, mohou být vystavena směnnému riziku navíc k rizikům úvěrovým, politickým a provozním. Nostro účetní systém musí tedy obsahovat parametry a kontrolní mechanismy umožňující řízení těchto rizik. Je důležité, aby účetnictví bylo prováděno v reálném čase.

Tento systém musí být schopen identifikovat směnná rizika na jednotlivých účtech stejně jako úhrn účtů stejné měny. Systém musí být schopen sledovat úvěrové limity a také celkové limity země. Rizika z provozních operací jsou důsledkem lidských chyb a tento systém musí být schopen akceptovat operační pokyny a generovat hlášení tak, aby byly tyto chyby odhaleny co nejdříve.

Otázky typu jaká vodítka budou požadována, jaká účetní činnost a jaká rozhraní budou v nostro systému potřebná pro splnění těchto úkolů, budou rozvedeny níže. Nejdřív je však důležité prozkoumat vztah mezi nostro účty a likviditou ČS.

VZTAH MEZI NOSTRO ÚČTY A LIKVIDITOU ČS

Schopnost ČS poskytovat svým zákazníkům likviditu vyžaduje, aby byla finanční aktiva k dispozici pro převod klientům ČS v krátké době (den a méně) ve stejné výši jako jsou uvedena v knihách ČS (anglicky "at par"). ČNB vyžaduje, aby řízení likvidity bylo založeno na předpokládaném cash-flow a aby tyto předpoklady byly založeny na "patříčném informačním systému" a na "včasném zaznamenávání všech operací do účetních knih" ČS⁵.

Systém nostro účtů je jednou z hlavních součástí informačního systému potřebného k řízení likvidity ČS. To je z důvodu, že systém nostro účtů by měl spravovat všechny podpůrné účetní knihy nostro účtů jako ohniska, přes která se převádějí veškeré prostředky do nebo z ČS. S výjimkou vzájemných výměn fyzické hotovosti se musí každý platební příkaz, každý akreditiv a každá půjčka provedená nebo poskytnutá vně ČS vypořádat přes účet u korespondenční banky. Systém nostro účtů musí poskytovat záznam každé jednotlivé operace a všech operací dohromady; musí hlásit výjimky a musí být schopen sledovat původ každé operace až ke konkrétním úsekům a pobočkám. Chyba v systému ve funkci správně a včasně odrážet tyto operace by výrazně ovlivnila pozici likvidity ČS, která se vykazuje vedení ČS a následně i ČNB.

Nostro účty v cizí měně a likvidita

Hotovostní aktiva jsou již z definice nejlíkvnějšími aktivy ČS⁶. S výjimkou nostro účtů v Kč situovaných v České republice podléhají všechny nostro účty v cizích měnách komerčním, politickým a výměnným rizikům. Tato rizika mohou zhoršit převoditelnost a dostupnost těchto aktiv ve výši "par" a podle definice zhoršit likviditu. Pro sledování výše uvedených rizik a potenciálního snížení likvidity nostro zůstatků, musí být účetní nostro systém schopen seskupovat zůstatky podle měny a vykazovat součty podle vkladatelské banky.

Likvidita a maximalizace příjmů

Funkce seskupování zůstatků je rovněž důležitá i z hlediska jiného řídicího cíle: maximalizace příjmů. Platí obecné pravidlo, že nejlíkvnější aktiva vydělávají nejméně úrokových výnosů. Povinné hotovostní rezervy u ČNB a nejkomerčnější vklady na požádání nevynášejí žádné úroky. Přestože

⁵ "Nařízení SBČS ze dne 16. března 1992 – O pravidlech likvidity bank", článek 1, "Metodika řízení likvidity"

⁶ Pro srovnání, všechna ostatní aktiva ČS musí být "převedena" na hotovost. To znamená, že termínovaná depozita, státní cenné papíry, cenné papíry soukromých obchodních společností, půjčky, akceptance a všechna ostatní finanční aktiva by musela být předčasně (před termínem splatnosti) překonvertována na hotovost, aby byla převoditelná klientům. Předčasné konverze jsou obvykle spojené s penálemi, což znamená, že by aktiva nebyla převoditelná "at par".

ČS musí mít dostatek likvidních prostředků pro uspokojení očekávané i neočekávané poptávky po půjčkách a pro uspokojení očekávaného i neočekávaného snížení na úrovních vkladů na požádání, je důležité udržovat likvidní aktiva na co nejnižší možné úrovni, aby se maximalizovala úroveň aktiv přinášejících vyšší výnosy.

Shrnutí

System pro řízení nostro účtů je důležitou součástí informací o likviditě a významný řídicí nástroj pro kontrolu a řízení rizika z výměny, úvěrového rizika, politického rizika a provozního rizika, které ovlivňují likviditu. Stejně důležitá je také skutečnost, že systém také poskytuje údaje pro rozhodování ovlivňující maximalizaci příjmů pro ČS.

OBCHODNÍ POŽADAVKY

Požadavky nostro účtů souvisí s funkcí ČS zabezpečující vztahy s korespondenčními bankami. Pro zjednodušení můžeme tuto funkci rozdělit do tří hlavních oblastí: úvěry, dealing a provozní operace.

Úvěrová činnost ve vztahu s korespondenčními bankami

Správné řízení vzájemných vztahů s korespondenčními bankami vyžaduje aby všechny odpovídající činnosti banky vytvářející riziko vůči finančnímu potenciálu korespondenční banky byly řízeny schválenými kreditními linkami. Je proto potřeba, aby celý systém nostro účetnictví byl schopen sledovat denní zůstatky jednotlivých bank a oznámil příslušnému úvěrovému řediteli překročení schváleného úvěrového rámce. S výjimkou přečerpání loro účtů⁷, všechny transakce, které jsou uvedeny níže se mohou objevit na nostro účtech nebo budou potřebovat vypořádání prostřednictvím nostro účtů. Ať už původce transakce zamýšlel překročit povolený úvěrový rámec nebo ne, nebo je toto překročení v důsledku chyby, je důležité, aby toto zvýšení rizika bylo metodicky schváleno příslušným úředníkem v bance. Transakce v nostro účtech musí obecně obsahovat následující oblasti, jejichž seznam není samozřejmě tímto nijak limitován:

- vklady na požádání nebo vklady na požádání umístěná v nějaké bance
- prostředky půjčené v rámci jiných dohod než jsou vklady
- operace v cizí měně, spot a forward

⁷ "Loro" účty jsou účty s vklady na požádání. "Loro" je slovo italského původu a znamená "jejich". V bankovním světě je toto slovo obecně používáno pro označení účtů patřících korespondenčním bankovním institucím a tím je odlišuje od účtů patřících společnostem nebo soukromým osobám. Na rozdíl od nostro účtů, která jsou aktiva Banky, jsou loro účty pasiva Banky.

- swapové operace
- úvěrové participace
- záruky ve prospěch ČS
- překročení loro účtů
- stanovení limitů pro obchodování s cizími měnami a s euroměnou
- stanovení limitů pro denní clearingovou činnost
- stanovení limitů pro operace s cennými papíry
- žádosti o potvrzení akreditivu, bankovní akceptaci směnky nebo aval pro jiné obchodní dlužné nástroje
- všechny chyby na účtech ukazující překročení nebo porušení dohodnutých úvěrových limitů s vysvětlením.

Přestože se všechny zmíněné aktivity týkají úvěrových rizik, společné pro ně je, že jsou vytvářeny v procesu uspokojování požadavků a služeb klientů v oblasti obchodování a provozních operací. Tyto oblasti by měly také dostávat příslušná hlášení.

Dealingová činnost ve vztahu s korespondenčními bankami

Obchodní aktivity zahrnují směnné operace a obchodování s euroměnou, swapové a arbitrážní obchody a obchodování s cennými papíry. Vzhledem k velkým objemům jednotlivých transakcí, vysokým částkám, kurzovním rizikům vyvstávají úplně nové požadavky na nostro účty a účetnictví. Korespondenční banka, která nemůže vykonávat správně tyto činnosti vystavuje ČS dalším rizikovým situacím, a to nad již schválené úvěrové riziko.

Jediná možnost, jak správně ohodnotit výkony ČS a korespondenční banky z tohoto pohledu, je sledování zápisů na nostro účtech jednotlivých obchodních aktivit. Odpovídající systém, ať už automatizovaný nebo manuální, musí denně sledovat tyto činnosti a vytvářet pravidelné a výjimečné zprávy, které by tyto obchodní činnosti kontrolovaly. Zvláště pak tyto zprávy musí uvádět to, že:

- odpovídající částky u všech operací s cizími měnami, swapové operace, arbitrážní obchody a operace s cennými papíry jsou správně zaúčtovány a vypořádány
- byly tyto operace zaúčtovány a vypořádány se správnou valutou
- bylo vypořádáno zúčtování a vyrovnání se správnou korespondenční bankou
- zúčtovací částky zamýšlené pro forward operace nepřekročily definované limity

Provozní operace ve vztahu s korespondenčními bankami

Operace provozního charakteru jsou obecně ty, které nevytvářejí úvěrová rizika pro ČS. Obvykle zahrnují čisté platby (předpokládají dostupnost prostředků), některé typy kompenzačních plateb, clearing, dokumentární inkasa a hotovostní operace. Přestože zde není ohraničený limit těchto transakcí, chyby v provádění těchto transakcí ať už z časového nebo z věcného hlediska mohou způsobit finanční ztráty pro ČS.

Všechny tyto transakce musí být vytvořeny na příslušných nostro účtech. Ověřením těchto zápisů prostřednictvím zkoušení a sladování debetů a kreditů na nostro účtech se vyhodnocuje efektivita a přesnost těchto činností.

Posledním prováděcím místem pro zachycení chyb a podvodů v provozních operacích je "Kancelář pro Nostro a Loro účty" v divizi Řízení aktiv a pasiv. Účetní systém, který vytváří tyto individuální nostro výpisy, zvýší ve značné míře schopnost provádět tuto funkci účinně a přesně.

Shrnutí

Obchodní požadavky na nostro účetní systém v sobě musí zahrnovat:

- efektivní účetní zachycení a sledování úvěrových, obchodních a provozních operací, které jsou ve vztahu s činnostmi s korespondenčními bankami
- tyto postupy by měly být manuální nebo automatické
- musí být vykonány včas a přesně
- Hlášení by měla obsahovat jak kompletní pravidelné zprávy, tak výjimečné zprávy požadované vedením

Ukázka II v příloze ukazuje formu obchodních a systémových požadavků na nostro účetní systém.

POŽADAVKY NA SYSTÉM NOSTRO ÚČETNICTVÍ

Umístění, měna a využití účtů s vklady na požádání ovlivňují požadavky na systém nostro účetnictví, neboť nostro účty jsou "zrcadlem" účtů s vklady na požádání. Dále bude v tomto dokumentu uvedeno krátkodobé řešení pro řízení a kontrolu nostro účtů v cizí měně. Problematika týkající se korunových clearingových účtů a dlouhodobého řešení pro zavedení počítačů do systému nostro účtů bude předložena později, v dalším dokumentu. V případě nostro účtů v cizí měně jsou obchodní a systémové požadavky shodné jak u krátkodobého, tak u dlouhodobého řešení, pro korunové clearingové účty však platí speciální podmínky, které vyžadují další analýzu.

ŘÍZENÍ SYSTÉMU NOSTRO ÚČETNICTVÍ: PŘEDPOKLADY A UMÍSTĚNÍ

Řízení systému zpracování nostro účtů v cizí měně vyžaduje rozsáhlé znalosti v oblasti mezinárodního bankovníctví a smysl pro nálehavost řídit měnové, úvěrové, politické a provozní riziko. To by mělo být navíc schopno sledovat technické operace počítače a softwarové aplikace. Seznam hlavních předpokladů je uveden dále. Tento seznam není považován za neměnný, a může být rozšířen o další součásti, budou-li stanovovány praktické požadavky. Jsou to"

- Pracovní znalosti vlastností různých produktů ČS, které ovlivňují nostro účty, jako jsou hladké platby, zúčtování akreditivů, mezinárodní půjčky, obchodování v cizí měně a euroměně, nákup a prodej směnek zahraničních bank a další produkty uvedené v příloze II
- Pracovní znalosti přiměřené bankovní terminologie běžně používané v účetních výpisech v Anglii, Francii, Německu a Itálii
- Pracovní znalosti požadavků ČS na hlášení a správu likvidity cizí měny, jak byly navrženy Českou národní bankou a sjednocené s obecně platnými principy bankovního řízení
- Citlivost pro koordinaci mezi odděleními a komunikaci v rámci ČS. To je obzvláště důležité pro rozhodnutí o účetních nesrovnalostech
- Pracovní znalosti pravidel pro mezinárodní vypořádání

Přehled těchto řídicích předpokladů zpracovaný firmou KPMG, ukazuje, že současné nejlepší umístění pro řízení a kontrolu systému pro nostro účetnictví leží v rámci treasury back-office transakcí divize řízení aktiv a pasiv ČS. Důvod pro toto umístění je ten, že technické a mezinárodní schopnosti jsou běžně personálem ovládané. To vychází ze zkušeností KPMG se světovými bankami velikostí srovnatelnými s ČS.

Poradci KPMG v zájmu snížení nákladů a zvýšení efektivity provozu považují Odbor zahraničních styků a zúčtování jako možné umístění systému. V tomto případě však jsme přesvědčeni, že by měly být doplněny různé mezinárodní obchodní, technické a provozní schopnosti nového personálu,

aby se usnadnila požadovaná komunikace a spolupráce s různými funkcemi treasury rutinně zpracovávanými divizí řízení aktiv a pasiv. To by se odrazilo v dalších nákladech, které by způsobily, že by se tato alternativa stala méně efektivní a finančně náročnější, než se očekává.

NÁVRH SYSTÉMU

Systém pro zpracování nostro účtů je systémem podpůrných účetních knih navržených tak, aby představovaly "zrcadlový" obraz transakcí objevujících se na účtech "na požádání" v jiných bankách. Vlastní požadavky na systém jsou uvedeny níže.

Obecné parametry

Obecné parametry pro systém zpracování nostro účtů by měly obsahovat následující rysy:

- Zabezpečovací modul pro systémové vedení
Tento zabezpečovací modul bude definovat uživatelská oddělení, např. oddělení hladkých plateb, dokumentárních kreditů, mezinárodních půjček a dalších. Bude umožňovat vstup předem definovaných termínů a měnových kursů, výjimečných definic ve výkazech a další revizní a kontrolní funkce.
- Zabezpečovací modul pro uživatelská oddělení
Tento zabezpečovací modul bude určovat fyzické umístění uživatelských oddělení a definovat určité vstupní úrovně pověření a schválení, jako jsou : kdo může vkládat data, kdo může pouze číst data, a kdo je oprávněn spustit transakce.
- Zvláštní účetní kniha pro každý účet
Tato možnost bude umožňovat vést více účtů v rámci jedné korespondenční banky, a to buď ve stejné měně nebo v různých měnách.
- Schopnost napojení na jiné klientské obslužné systémy takové, jako jsou LFMS, SWIFT, devizové obchodování, platby a jiné systémy pro služby zákazníkům
- Umožnit zobrazitelnost údajů za poslední 3 měsíce pomocí vyhledávacích programů schopných najít určité částky a typy transakcí

Vnitřní účetní a statistické informace

- Zadávání debetních a kreditních transakcí v reálném čase

Tato funkce zajišťuje okamžitou změnu nevyrovnaného zůstatku na nostro účtech ČS jako výsledek transakcí vznikajících v rámci služeb ČS svým klientům.

- Schopnost určit celkový korunový ekvivalent všech účtů v jednotlivých korespondenčních bankách a porovnat ho s ekvivalentní korunovou částkou stanovenou jako limit rizika

Tato funkce zabezpečí schopnost kontrolovat souhrnné vkladové limity rizika pro každou banku.

- Celkové debety a kredity na každém účtu na konci každého účetního období: denně, týdně, měsíčně.

Tato funkce bude zajišťovat denní účetní kontrolu a vstupy do hlavní účetní knihy buď pomocí počítačů nebo manuální přípravou vstupů.

- Informace by měla obsahovat:

- Vnitřní referenční čísla
- Referenční čísla korespondenčních bank
- Referenční čísla SWIFTu
- Datum vstupu
- Valuta zúčtovacího vstupu
- Obecný popis transakcí
- Seznam bankovních prázdnin po celém světě
- Náklady spojené s jednotlivými vstupy

Tato možnost bude zajišťovat schopnost vytvářet různá řídicí a informační hlášení.

- Program a postup výpočtů zisků / ztrát vzešlých z devizové výměny.

Tato funkce zajišťuje schopnost vypočítat zbytkový zisk / ztrátu z devizové výměny na každém účetním zůstatku. Bude spojena rozhraním se systémem LFMS, aby bylo možné posílat vyhodnocovací účty z hlavní účetní knihy podle toho, jak budou potřebné v příslušných účetních postupech.

- Statistické údaje požadované vedením, které jsou jinak nedostupné z ostatních oblastí produktů ČS.

Tato funkce umožňuje uživatelům definovat požadavky na výkazy.

Programy pro výkazy

- Výkazy pro vedení by měly zahrnovat následující:

- Hodnota debetů a kreditů naplánovaná na následujících pět pracovních dní

Pro: Vedoucí odboru řízení likvidity,

Divizi řízení aktiv a pasiv,
Hlavní dealer

- Přečerpané účty

Pro: Vedení odboru styků se zahraničními bankami
Hlavní dealer

- Chyby při zaúčtování

Pro: Vedení odboru styků se zahraničními bankami
Hlavní dealer
Vedoucí oddělení pořizující vstupy
Vedoucí likvidity
Divize řízení aktiv a pasiv

- Výkaz o nesprávných zúčtovacích dnech pro zamezení zúčtování o víkendech a ve svátky

Pro: Vedoucí oddělení, které udělalo chybu
Vedení řízení likvidity

- Výpis jednotlivých účtů v daných časových intervalech (denně, měsíčně, atd.) na základě určení vedoucího Odboru správy nostro účtů Divize řízení aktiv a pasiv.

Pro: Vedoucí Správy nostro účtů

- Výkaz o limitech rizika pro cizí měnu v korunových ekvivalentech ve tvaru, jak jej požaduje Česká Národní Banka.

Pro: Vedoucí divize Oddělení aktiv a pasiv
další – podle potřeby

DOPORUČENÍ

Ať už prováděno automaticky nebo ručně, efektivní a přesný systém řízení nostro účtů závisí na každodenních vstupech debetů a kreditů na jednotlivé nostro účty. Každý vstup představuje platbu do nebo z ČS. V účetní terminologii je každý účet "deníkem" a každý vstup "deníkovým záznamem". Souhrn všech vstupů vytváří samostatný zůstatek, a suma všech zůstatků na nostro účtech vytváří dohromady samostatný účet hlavní účetní knihy.

Jak je patrné z přílohy, existuje několik oblastí, ze kterých v ČS pocházejí nostro účty. Objem vstupů může být značný, ale tyto vstupy jsou stejné ve všech ohledech s výjimkou typu měny a s nimi spojeného kursu v českých korunách. Tato podobnost učiní z řešení problému pouze záležitost organizace pracovního postupu tak, aby se zařídila dodávka každého vstupu tak, zpracovávaného tohoto dne (příp. v jiném dohodnutém časovém rámci) tak, aby byl předán do účetní oblasti ne později než v dobu stanovenou vedením. Všechny záznamy, které přijdou později musí být zařazeny do zpracování až následující pracovní den.

Konkrétní krátkodobé řešení pro nostro účetnictví by mělo být zváženo z následujících hledisek:

1. Nákup a naprogramování systému založeného na osobních nebo mini počítačích k tomu, aby zpracovával účetnictví podle požadavků uvedených výše. Vlastní celkový debet a kredit bude v tomto případě do hlavní účetní knihy (systému LFMS) zadáván každý den ručně. To bude umožňovat pružnost pro řízení nostro účetnictví a pro systém výkaznictví. Současně by to snížilo množství účtů hlavní účetní knihy s vysokými objemy.
2. Jednou z alternativ pro samostatný systém zpracování nostro účtů je možnost zpracovávat vybranou skupinu účtů s vklady na požádání (loro účty) jako nostro účty. Toto by mohlo být provedeno jednoduše přidělením určité oblasti účtů na požádání (podle referenčních čísel) čísla pro větev nostro účtů. Vklady na požádání v této "oblasti" budou vždy vzhledem k podmínkám systému vkladů na požádání ve stavu "přečerpání". Zda existující systém zpracování běžných účtů takovou oblast, kterou jsme popsali výše povoluje nebo ne, bude muset být určeno.
3. Určit měsíční průměr nostro vstupů pocházejících z jednotlivých oddělení a poboček, pokud tam nějaké vznikají. V současnosti se zdá, že všechny nostro vstupy jsou vytvářeny v oblastech produktů umístěných na centrále.

Tyto údaje se mohou používat spolu s průměrným zadávacím časem, časem nutným pro zpracování výkazů a dalšími odpovědnostmi pro zpracování, aby bylo možné odhadnout počet pracovníků potřebných k provozu systému.
4. Zavést vlastní fyzickou komunikaci jako zvláštní telefony, faxové linky a kurýrní službu mezi místy kde se vytvářejí vstupy a centrální účetní jednotkou.
5. Stanovit dodací dobu v souladu s požadavky zákazníka, který očekává dobrý servis, a požadavky účetními. Pro mezinárodní hladké a dokumentární platby je to obvykle 12 hodin (poledne). Dealing má flexibilnější časový řád. Pro tyto důvody má mít účetní systém blízko k obchodnímu oddělení, nicméně by neměl spadat pod jeho řízení či kontrolu.

Výhody z rychlého zavedení systému

Výhody ze zavedení výše popsaného systému budou následující:

1. Dokonalejší kontrola nad zůstatky nostro účtů. Zlepší se schopnost provádět zúčtování pro dealingu. Dokonalejší kontrola likvidity umožní držet minimální zůstatky na účtech u zahraničních bank.
2. Sladovací proces bude účinnější a někteří zaměstnanci mohou být případně využiti v provozu systému.

3. Hlavní kniha bude méně komplikovaná.
4. Zisk ze zůstatků nostro účtů může být ihned realizován
5. Zdokonalení informačního toku od řídicí složky k oddělení pro styk se zahraniční bankou
6. Využití sladování výpisů (950 zpráv) SWIFTu v plánování a zavádění systému
7. Pracovníci ČS plánující a zavádějící systém se naučí mnoho informací ohledně různých produktů, které vytváří vstupy na nostro účty. Tato znalostní základna pak bude zvláště důležitá při procesu definování, navrhování a implementace odděleného počítačového systému pro produkty, jakými jsou dokumentární platby, dealing, hladké platby a další.

ZÁVĚR

ČS se rozhodla, že se bude dále rozvíjet jako univerzální a mezinárodní bankovní instituce. Její zákazníci se stávají více a více kvalifikovanější pokud jde o zadávání jednotlivých příkazů a vyžadují provádění stále většího rozsahu náročnějších mezinárodních a tuzemských bankovních služeb, které zvyšují jak uvěřová tak obchodní a provozní rizika. Všechny tyto transakce probíhají přes nostro účty České Spořitelny, které jsou v současné době v systému účetní hlavní knihy. ČS velice naléhavě potřebuje zavedení nostro účetního systému za účelem vytvoření podpůrných účetních knih jednotlivých nostro účtů. Tyto jednotlivé účetní knihy zvýší účinnost řízení a kontroly zůstatků nostro účtů a usnadní tak práci systému účetní hlavní knihy. Zavedení tohoto systému bude mít za následek, že vlastní proces rekondiliace nostro účtů ČS a výpisů korespondenčních bank bude účinnější. Rovněž to také zvýší možnost úseku nostro a loro účtů naplnit své cíle spočívající v odhalování chyb a možných finančních podvodů uskutečňovaných přes tyto účty.

Centralizovaný nostro účetní systém také napomůže ČS v řízení celkového vlivu výše uvedených zůstatků na likviditu. Řízení zůstatků umožní ČS snížit souhrnné zůstatky na těchto účtech a takto vzniklé bankovní zdroje mohou být využity k jiným účelům, přinášejícím větší zisk.

Nostro účetní systém je částí každé funkce mezinárodních plateb ČS. Přesto s rozdílem vymezení jednotlivých měn a kursu v Kč jsou veškeré ostatní vstupní údaje totožné, následkem čehož je návrh systému méně komplikovaný než ostatní funkce (činnosti). Tento systém v první řadě také vyžaduje velké organizační úsilí.

Krátkodobé řešení tohoto problému za pomoci použití osobních nebo mikro-počítačů je prvním logickým krokem k dosažení kvalitního vedení a řízení nostro účtů, což je vyžadováno jak ČS tak Českou Národní Bankou. Nejvhodnějším umístěním pro tento systém by měla být divize řízení aktiv a pasív. Tento proces by měl vytvořit silnou základnu pro dlouhodobá řešení

problémů a integraci nostro účetnictví do různých počítačových subsystémů, které banka případně bude v budoucnosti zavádět. Tyto subsystémy by mohly zahrnovat systém operací devizových výměn, různé systémy pro obchodování s cennými papíry, clearingový systém pro maloobchodní bankovníctví (něco jako clearingový dům), systém mezinárodních půjček apod.

DODATEK

Dotazník I

Věc : Ujasnění činností systému LFMS
Ujasnění systému Bankovních Depozit

Určeno pro :

Ing. Riedelovou
p. Kalibovou
p. Růžičkovou
p. Gammem

Účel : Účelem těchto dotazů je shromáždit informace potřebné pro návrh účetního a správního systému pro nostro a loro účty. "

1. Prosím o poskytnutí obecného popisu, co se očekává od systému LFMS po jeho dokončení?
2. Jak bude každé oddělení s pomocí LFMS připravovat vstupy?
3. Kdy budou tyto vstupy zavedeny do každého systému během dne?
4. Které postupy existují pro ověřování správnosti vstupů do LFMS?
5. Kolik vstupů bude zpracováváno denně? Prosím, poskytněte odhad pro roky 1993, 1994 a 1995.
6. Kolik vstupů odvozených z jednotlivých debitů a kreditů pro nostro a loro účty se očekává?
7. Jestliže jsou celkově vstupy generovány systémem, budou zpracovávány systémem automaticky nebo budou zpracovávány manuálně ?
8. Budou vstupy rozděleny (rozčleněny a hlášeny) podle typu cizí měny?
9. Budou údaje z LFMS shrnuty pro účely hlášení o celkové bankovní devizové pozici – denně, týdně, měsíčně nebo podle jiného plánu?
10. V jakých termínech bude potřeba, aby se jednotlivá oddělení poskytující vstupy do LFMS setkala?
11. Jak budou tyto plánované požadavky ovlivňovat postup práce a služby zákazníkům?
12. Které informace z vedení jsou standardní pro systém LFMS?
13. Existuje popis možností v "uživatelsky přívětivém tvaru" pro LFMS?
14. Existuje propojení s požadavky depozitního systému banky?

15. Která další propojení s jinými systémy existují, jsou připravovány nebo se o nich uvažuje?

16. Jaký je odhad toho, kolik lidí je navíc trvale potřeba k řízení systému?

17. Má požadavek banky na systém depozit následující rysy ?

- Vstupy debitů a kreditů s vysvětlením vlastností
- Schopnost hodnocení podle data/ zpětné ohodnocování
- Automatizované generování výpisů
- Automatizované změny v zůstatcích pro zpětně hodnocené položky
- Volitelné SWIFT rozhraní pro 950 výpisových zpráv
- Automatizované kalkulace úroků a odpovídajících debitových a kreditových vstupů.
- Automatizované rozhraní s hlavní účetní knihou
- Hlášení schopností, které určují : Zůstatek k dispozici, nezinkasovaný zůstatek, částky v procesu inkasa, zůstatek použitelný na investice .
- Průměrné denní, měsíční, čtvrtletní, pololetní a roční zůstatky
- Počítání transakcí pro debity a kredity, které určuje náklady podle typů transakcí.
- Automatizované zprávy o přečerpání a možnost úvěrové linky
- Automatizovaná hlášení o výjimekách v úvěrových zůstatcích k ostráživosti Banky v investičních záležitostech / požadavky řízení hostovosti
- "Stand-by" instrukce pro automatizované platby
- Schopnost "přeplněných" účtů pro účely vedení hotovosti a účty s "nulovým zůstatkem"

18. Jak budou probíhat denní uzávěrky, a jak budou probíhat uzávěrky na konci nějakého jiného účetního období.

19. Jaké typy dávek můžeme vkládat ? Jaká pravidla musí být dodržována ?

Dotazník II

Věc : Přehled nostro a loro transakcí vznikajících v oddělení hladkých plateb

Určeno pro :

p. Venerovou
Ing. Novákovou
Ing. Neuwirthovou
p. Kalibovou

Účel : Účelem těchto dotazů je shromáždit informace potřebné pro návrh účetního a správního systému pro nostro a loro účty. "

1. Kolik je připravováno denních vstupů na nostro a loro účty v :
 - A. oddělení hladkých plateb
 - B. oddělení hladkých inkas (šeky, cestovní šeky, Eurošeky, platby kreditními kartami)
2. Určete měny, ve kterých je prováděna většina těchto vstupů.
3. Určete banky, kterým je většina těchto vstupů debitována /kreditována ?
4. Ve kterém oddělení / pobočce se tvoří nejvíce vstupů?
 - A. Jak jsou ustanoveny sazby a jak jsou tyto sazby doručovány v případě, že je potřeba provést konverzi?
 - B. Jsou sazby ověřovány před vstupem do platebního procesu?
5. Bude systém LFMS měnit způsob získávání instrukcí z oddělení hladkých plateb ? Pokud ano, jakým způsobem se budou tyto změny projevat ?
6. Bude systém LFMS měnit způsob, jakým jsou zpracovávána hladká inkasa po jejich obdržení k inkasu a způsob, jakým jsou platby prováděny po té, co je položka zinkasována ? Pokud ano, jakým způsobem se budou tyto změny projevat ?
7. Které termíny jsou spojeny s platebními transakcemi?
 - A. Jaký je nejzazší termín kdy může být požadavek platby přijat a ještě přenesen na místo určení?
 - B. Jaký je nejzazší termín, kdy nostro vstupy mohou vstoupit na nostro účty?
 - C. Jaký je nejzazší termín, kdy mohou být vstupy dodány do S.W.I.F.T. oddělení k odeslání.
 - D. Je S.W.I.F.T.-ové / telexové odeslání ověřováno proti původním instrukcím pro platební oddělení a proti původnímu formuláři se žádostí?

8. Kolik lidí je zahrnuto v :
 - A. V procesu hladkých plateb ?
 - B. V procesu hladkých inkas ?
9. V jakém vztahu je tento platební postup k "vnitropodnikové" bance?
10. Jsou záznamy o kompletních transakcích spravovány ve formě fyzických souborů nebo na počítači (disky) ?
11. Jak dlouho se záznamy uchovávají ?
12. Jaké jsou postupy pro vyšetřování :
 - A. problémových plateb ?
 - B. problémových inkas ?
13. Ještě se používá "Pardubický program" ?
14. Jak vstupy komunikují s hlavní účetní knihou Banky ?
15. Jaká komunikační zdokonalení, která by mohla být provedena mezi Oddělením hladkých plateb, Oddělením hladkých inkas a jinými oblastmi banky, byste navrhli ?

Dotazník III

Věc : Ujasnění činností systému OCTAGON

Určeno pro :

p. Gamma
p. Javůrkovou
ing. Vágnera

Účel : Účelem těchto dotazů je shromáždit informace potřebné pro návrh účetního a správního systému pro nostro a loro účty.

1. Prosím o poskytnutí obecného popisu, co se od systému OCTAGON očekává po jeho dokončení?
2. V jakém vztahu jsou OCTAGON a LFMS?
3. Která oddělení ČS budou muset používat OCTAGON?
4. Jak bude každé oddělení s pomocí OCTAGONu připravovat vstupy?
5. Kdy během dne budou tyto vstupy zavedeny do každého systému?
6. Které postupy existují pro ověřování správnosti vstupů do OCTAGONu?
7. Kolik vstupů bude zpracováváno denně ?
8. Kolik celkem vstupů odvozených z jednotlivých debitů a kreditů pro nostro a loro účty se očekává?
9. Budou vstupy rozděleny podle typu cizí měny?
10. Budou údaje z OCTAGONu shrnuty pro účely hlášení o celkové bankovní devizové pozici – denně, týdně, měsíčně nebo podle jiného plánu?
11. V jakých termínech bude potřeba, aby se jednotlivá oddělení poskytující vstupy do OCTAGONU setkala?
12. Jak budou tyto plánované požadavky ovlivňovat postup práce a služby zákazníkům?
13. Které informace z vedení jsou standardní pro systém OCTAGON?
14. Existuje popis schopností snadno přístupných uživatelům OCTAGON?
15. Existuje propojení s požadavky depozitního systému banky?

16. Která další propojení s jinými systémy existují, jsou připravovány nebo se o nich uvažuje?

17. Jaký je odhad toho, kolik lidí je trvale potřeba k řízení systému?

MOŽNÉ OTÁZKY TÝKAJÍCÍ SE SYSTÉMU DEPOZIT UPLATNITELNÉ V OCTAGONU

18. Má požadavek banky na systém depozit následující rysy ?

- Vstupy debitů a kreditů s vysvětlením vlastností
- Schopnost hodnocení podle data/ zpětné ohodnocování
- Automatizované generování výpisů
- Automatizované změny v zůstatcích pro zpětně hodnocené položky
- Volitelné SWIFT rozhraní pro 950 výpisových zpráv
- Automatizované kalkulace úroků a odpovídajících debitových a kreditových vstupů.
- Automatizované rozhraní s hlavní účetní knihou
- Hlášení schopností, které určují : Zůstatek k dispozici, nezinkasovaný zůstatek, částky v procesu inkasa, zůstatek použitelný na investice .
- Průměrné denní, měsíční, čtvrtletní, pololetní a roční zůstatky
- Počítání transakcí pro debity a kredity, které určuje náklady podle typů transakcí.
- Automatizované zprávy o přečerpání a možnost úvěrové linky
- Automatizovaná hlášení o výjimkách v úvěrových zůstatcích k ostražitosti Banky v investičních záležitostech / požadavky řízení hostovosti
- "Stand-by" instrukce pro automatizované platby
- Schopnost "přeplněných" účtů pro účely vedení hotovosti a účty s "nulovým zůstatkem"

Dotazník IV

Věc : Přehled nostro a loro transakcí vznikajících v oddělení aktiv/pasiv, včetně devizových transakcí "Back Office".

Určeno pro :

ing. Novotnou

Účel : Účelem těchto dotazů je shromáždit informace potřebné pro návrh účetního a správního systému pro nostro a loro účty. "

1. Kolik je připravováno denních vstupů na nostro a loro účty v oddělení aktiv/pasiv?
 - A. Pro devizové oddělení
 - B. Pro oddělení půjček a záruk
 - C. Pro valutové obchody a bankovní směnky
 - C. Pro jiné, včetně korespondujícího bankovníctví (Prosím, specifikujte)
2. Určete měny, ve kterých je prováděna většina těchto vstupů.
3. Určete banky, kterým je většina těchto vstupů adresována.
4. Ve kterém oddělení / pobočce se tvoří nejvíce vstupů?
 - A. Jak jsou ustanoveny sazby v případě, že je potřeba provést konverzi?
 - B. Jsou sazby ověřovány před vstupem do platebního procesu?
5. Bude systém LFMS měnit způsob získávání informací o půjčkách, zárukách a jiných operacích? Pokud ano, jakým způsobem se budou změny provádět.
6. Které termíny jsou spojeny s transakcemi kolem devizové výměny, půjček, záruk atd. (specifikujte podle názvů)?
 - A. Jaký je nejzazší termín kdy může být požadavek platby přijat a ještě přenesen na místo určení? (Jmenujte typ transakce)

- B. Jaký je nejzazší termín, kdy nostro vstupy mohou vstoupit na nostro účty?
 - C. Jaký je nejzazší termín, kdy mohou být vstupy dodány do S.W.I.F.T. oddělení k odeslání.
 - D. Je S.W.I.F.T.-ové / telexové odeslání ověřováno proti původním instrukcím pro platební oddělení a proti původnímu kontraktu nebo jinému formuláři s instrukcemi/žádostí?
7. Kolik lidí je zahrnuto v tomto procesu v oddělení aktiv/pasiv?
 8. V jakém vztahu jsou různé transakce v oddělení aktiv pasiv k "vnitropodnikové" bance?
 9. Jsou záznamy o kompletních transakcích spravovány ve formě fyzických souborů nebo na počítači (disky) ?
 10. Jak dlouho se záznamy uchovávají ?
 11. Jaké jsou postupy pro vyšetřování problémových plateb ?
 12. Jak vstupy komunikují s hlavní účetní knihou Banky ?
 13. Jaká komunikační zdokonalení, která by mohla být provedena mezi Oddělením hladkých plateb a jinými oblastmi banky, byste navrhla ?

Dotazník V

Věc : Přehled nostro a loro transakcí vznikajících v oddělení dokumentárních úvěrů (Akreditivy a mezinárodních inkas)

Určeno pro :

ing. Vyskočilovou

Účel : Účelem těchto dotazů je shromáždit informace potřebné pro návrh účetního a správního systému pro nostro a loro účty.

1. Kolik je připravováno denních vstupů na nostro a loro účty v oddělení dokumentárních úvěrů?
2. Určete měny, ve kterých je prováděna většina těchto vstupů.
3. Určete banky, kterým je většina těchto vstupů adresována.
4. Jak se tyto informace připravovány?
5. Bude systém LFMS měnit způsob přípravy těchto informací? Pokud ano, jakým způsobem se budou změny provádět.
6. Které termíny jsou spojeny transakcemi kolem devizové výměny, půjček, záruk atd. (specifikujte podle názvů?)
 - A. Jaký je nejzazší termín kdy může být požadavek platby přijat a ještě přenesen na místo určení? (Jmenujte typ transakce)
 - B. Jaký je nejzazší termín, kdy nostro vstupy mohou vstoupit na nostro účty?
 - C. Jaký je nejzazší termín, kdy mohou být vstupy dodány do S.W.I.F.T. oddělení k odeslání.
 - D. Je S.W.I.F.T.-ové / telexové odeslání ověřováno proti původním instrukcím pro platební oddělení a proti původnímu kontraktu nebo jinému formuláři s instrukcemi/žádostí?
7. Kolik lidí je zahrnuto v tomto procesu dokumentárních úvěrů? (Určete počet lidí pro příslušný typ transakce.)
8. V jakém vztahu jsou různé transakce v oddělení dokumentárních kreditů k "vnitropodnikové" bance?

9. Jsou záznamy o kompletních transakcích spravovány ve formě fyzických souborů nebo na počítači (disky) ?
10. Jak dlouho se záznamy uchovávají ?
11. Jaké jsou postupy pro vyšetřování problémových plateb ?
12. Ještě se používá "Pardubický program" ?
13. Jak vstupy komunikují s hlavní účetní knihou Banky ?
14. Jaká komunikační zdokonalení, která by mohla být provedena mezi Oddělením hladkých plateb a jinými oblastmi banky, byste navrhla ?
15. Jsou poplatky za zákaznické účty uplatňovány přímo ?

Dotazník VI

Věc : Přehled komunikace a koordinace poboček/centrály týkající se nostro/loro transakcí, s částečnou pozorností na elektronickou poštu a automatizaci devizové výměny.

Určeno pro : Dr. Procházku
Ing. Bajera
JUDr. Holečka
p. Javůrkovou
Ing. Čížka

Účel : Účelem těchto dotazů je shromáždit informace potřebné pro návrh účetního a správního systému pro nostro a loro účty.

ÚVOD K DISKUSI O POBOČKÁCH

Síť poboček poskytuje služby zákazníkům, které požadují transakce "přes-hranice". Toto se děje, protože zákazníci uplatňují devizové šeky, Eurošeky, kreditní karty, cestovní šeky a bankovní směnky. Dále jsou požadovány další mezinárodní obchodní bankovní služby. Ty mohou zahrnovat akreditivy, mezinárodní inkasa, elektronické platby, devizové transakce, záruky a devizové půjčky.

Všechny tyto transakce eventuálně požadují, aby debit nebo kredit byl zpracován přes devizový účet ČS nebo jiné banky. My jsme v začátcích procesu vytváření systému pro zvýšení efektivity zpracování těchto vstupů. Zajímáme se o to, jak návrh nějakého takového systému může ovlivnit činnosti pobočky a zákaznické služby.

1. Jak je řešeno vzájemné propojení transakcí, tj. propojení týkající se dodávky služeb zákazníkům, propojení mezi pobočkami a centrálou ?
 - A. FAX
 - B. Telefony se speciálními testovacími
 - C. Písemné instrukce dodávané 1.) kurýrem, 2.) poštou
 - D. Elektronická pošta
 - E. Jiné prostředky (Specifikujte)
2. Jak bude systém TIS měnit tyto komunikační linky ?

3. Které komunikační linky zůstanou stejné i po instalaci nového systému ?
4. Jak bude nový systém ovlivňovat schopnosti poboček hlásit jejich devizovou pozici na centrálu kvůli hlášení pro národní banku ?
5. Jaké termíny jsou spojeny s mezinárodními transakcemi pro pobočku ?
6. Budou tyto termíny změněny s novým systémem ?
7. Jestliže tyto změny nastanou, jak si myslíte, že ovlivní na jedné straně postup práce a na straně druhé služby zákazníkům.
8. Zaznamenali jste nějaké změny v činnostech po 1. březnu 1993, když začal pracovat S.W.I.F.T. ?

Dotazník VII

Věc : Přehled nostro a loro transakcí vznikajících v oddělení aktiv/pasiv včetně devizových transakcí "Back Office" .

Určeno pro : Ing. Neuwirthovou

Účel : Účelem těchto dotazů je shromáždit informace potřebné pro návrh účetního a správního systému pro nostro a loro účty.

ÚVOD K DISKUSI SE SKUPINOU KONTROLUJÍCÍ ÚČTY

V únoru 1993 proběhly některé diskuse týkající se procesu kontrolování účtů. Přiloženy jsou kopie memorand, které dokumentují tyto diskuse. Mnoho z dotazů uvedených níže se shoduje s již dříve prezentovanými, ale je potřebné aktualizovat odpovědi, protože od té doby nastaly změny částečně ve vztahu zprovoznění systému S.W.I.F.T.

1. Kolik bankovních výpisů na účtech (nostro) kontrolujete v průběhu měsíce?
2. Kolik výpisů dostáváte v průběhu týdenního účetního období, dvoutýdenního a měsíčního účetního období ?
3. Kolik výpisů se dostane prostřednictvím systému S.W.I.F.T. nebo telexem ?
4. Když výpisy přijdou, jsou označeny časem a datem přijetí?
5. Na základě vašich zkušeností z posledních 6 měsíců určete, jak dlouho od data výpisu trvá získání každého výpisu od korespondující banky?
6. Jak dlouho trvá kontrola výpisu od doby příchodu do banky ?
7. Kolik lidí je vyčleněno na práci kontrolování účtů ?
8. Existuje tabulka pro kontrolování každého účtu podobná vzorku přiloženému k tomuto dotazníku ?
9. Existuje výpis nevyrovnaných položek pro každý účet ?
10. Kolik nevyrovnaných položek může být zahrnuto v následujících časových obdobích ?

0 – 14 dní
15 – 30 dní
31 – 45 dní
46 – 60 dní
61 dní a více

11. Jaký je korunový ekvivalent těchto položek pro období?
12. Jaký postup je uplatňován při trasování těchto nevyrovnaných položek ?
13. Kdo je primárně odpovědný za trasování každé nevyrovnané položky ?
14. Kdo je odpovědný za placení kompenzačních nároků ?
15. Jak je vedena komunikace mezi oddělením kontroly účtů a jinými oblastmi banky?
16. Kdo je oprávněn ke schvalování kompenzačních nároků ?
17. Jak jsou ověřovány hodnoty úroků při přečerpání ?
18. Jaké změny se vyskytly v postupech, po té, co začal pracovat S.W.I.F.T. ?
19. Můžete poskytnout seznam neaktivnějších účtů používaných v ČS ?

Dotazník VIII

Věc : Přehled systému účetnictví vnitropodnikové banky.

Určeno pro : Ing. Laštovkovou
Ing. Novotnou

Účel : Účelem těchto dotazů je shromáždit informace potřebné pro návrh účetního a správního systému pro nostro a loro účty.

1. Prosím poskytněte souhrn používání účtů vnitropodnikové banky a jak se s nimi pracuje.
2. Jak to bude ovlivňovat devizové vstupy, pobočkové účetnictví nebo účetnictví jednotlivých oddělení pro nostr/loro vstupy ?
3. Bude tento účet ovlivňován jinými nově implementovanými systémy , jako je OCTAGON, LFMS, atd.?

gs

Dotazník IX

Věc : Přehled statistiky v korunové oblasti

Určeno pro : Ing. Kloudovou
Ing. Hadravu
Ing. Voříška

Účel : Účelem těchto dotazů je shromáždit informace potřebné pro návrh účetního a správního systému pro nostro a loro účty.

1. Prosím poskytněte souhrn existující statistiky potřebné a hlášené v korunové oblasti.
2. Které devizové vstupy, pobočkové účetnictví nebo účetnictví jednotlivých oddělení pro nostr/loro vstupy budou tyto statistiky a sbírání a hlášení dat ovlivňovat?
3. Jak bude statistická funkce ovlivňována jinými nově implementovanými systémy , jako je OCTAGON, LFMS, atd.?

DODATEK

PŘÍLOHA I

OPERACE, KTERÉ OVLIVŇUJÍ NOSTRO ÚČTY

Hladké platby

Uharazované platby:

- na žádost klientů
- na žádost ČS
- na žádost jiných korespondenčních bank
- na žádost třetích stran (nebankovní klientely)

Přijímané platby:

- ve prospěch klientů ČS
- ve prospěch ČS
- ve prospěch klientů ČS, pokud jde o hotovostní platby
- ve prospěch klientů ČS, pokud jde o bezhotovostní platby
- ve prospěch třetích stran (nebankovní klientely)

Mezibankovní převody

Různé služby malobankovního charakteru:

- nákup cestovních šeků
- nákup komerčních šeků
- prodej cestovních šeků VISA
- prodej šeků ČS
- transakce debetních karet z různých zdrojů
- poplatky a zprostředkovatelské odměny za výše uvedené služby

Služby spojené s dokumentárními platbami:

- platby za dovozní inkasa
- platby za dovozní akreditivy
- platby za vývozní inkasa
- platby za vývozní akreditivy
- poplatky a zprostředkovatelské odměny za výše uvedené služby

Obdržené platby a výlohy spojené s půjčkami, slevy, forfeitingové operace, nakoupené směnky, záruky, kreditní linky a jiné úvěrové nástroje, včetně jistiny, úroku, poplatků a zprostředkovatelských odměn.

Obchodní (dealerské) aktivity:

- devizové spotové a forwardové operace – nákupy a prodeje
- uložené a vybrané euroměny
- nákupní a prodejní hotovostní operace
- swapové operace
- arbitráže

PŘÍLOHA II

Požadavky nostro účtů

Obchodní požadavky (Výkazy v korunových ekvivalentech)	Systémové požadavky (Výkazy v korunových ekvivalentech)
Úvěrové rámce	Úvěrová kontrola
Hladina maximálního vkladu podle měny Hladina maximálního celkového vkladu Účtovací limity: denně – podle měny denně – celkově	Zůstatek podle jmenovitých měn Zůstatek všech měn Denní částka podle měny Denní celková částka
Průměrný měsíční zůstatek podle měny Průměrný měsíční celkový zůstatek	Průměrný měsíční zůstatek podle měny Průměrný celkový měsíční zůstatek
Obchodní činnosti	Obchodní kontrola
Maximální denní zúčtovací limity: Devizový dealing Obchodování s cennými papíry Správná valuta Správná zúčtovací banka Správná částka zahraniční měny	Celkové denní zúčtovací částky pro dnešek a následující čtyři dny: Obchodované měny Obchodované cenné papíry Seznam smluvních a skutečných valut Seznam smluvních a skutečných zúčtovacích bank podle obchodu Seznam smluvních a skutečných částek
Provozní operace	Provozní kontroly
Správná částka a valuta transakce podle typu : Hladké platby Akreditivy Cenné papíry Devizové operace (výměny) Půjčky poskytované nebo placené	Denní, týdenní nebo měsíční rekoncilace

OBSAH

POŽADAVKY KLIENTA A BANKY NA SYSTÉM LORO ÚČTŮ	1
Definice	1
Důsledky dostupnosti na požádání	1
Efektivita back-office:	2
Kontrola úvěrového a provozního rizika	2
ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE	3
PROVOZ SYSTÉMU A POŽADAVKY NA "BACK-OFFICE"	4
ŘÍZENÍ VZTAHŮ V RÁMCI CELÉ BANKY	6
NÁVRH ŘÍZENÍ KLIENTSKÝCH ÚČTŮ V CENTRÁLE	6
ZÁVĚR	8

POŽADAVKY KLIENTA A BANKY NA SYSTÉM LORO ÚČTŮ

Definice

"Loro" je slovo italského původu a v originále znamená "jejich". V bankovníctví je toto slovo obecně užíváno k označení vkladů bez výpovědní lhůty patřícím korespondenčním bankovním institucím ("jejich" vklady), které je zároveň odlišuje od vkladů bez výpovědní lhůty patřících jednotlivcům nebo podnikům a od "nostro" (také z latiny) neboli našich účtů. Loro účty klientů mohou být vedeny v jakékoliv měně, na kterou má banka povolení. V následujícím výkladu budu používat slovo "loro" vždy, když půjde o účty bez výpovědní lhůty nebo běžné účty bez ohledu na vlastníka nebo měnu účtu.

Z pohledu klienta (vkladatele) a banky je nejdůležitějším rysem těchto účtů skutečnost, že jsou k dispozici "na požádání".

Důsledky dostupnosti na požádání

"Dostupnost na požádání" je nástrojem vytvářejícím z klientova běžného účtu jeho nejlíkvinnější aktivum. Druhou stranou mince je skutečnost, že účty "na požádání" jsou pro banku zdrojem financování podléhajícím největším výkyvům, jinými slovy, klient je může kdykoli vybrat. Právě tato nestálost je důvodem, proč banka není ochotná vyplácet žádný, nebo jen minimální úrok. Z tohoto důvodu jsou účty na požádání nejlacinějším zdrojem fondů. Čím větší je "jádro"¹ těchto vkladů ve vztahu k ostatním zdrojům financí v bance, tím nižší jsou celkové náklady ak no :zs34 z :

Ze strany vkladatele, na druhé straně, vyšší likvidita ospravedlňuje nižší úrokovou sazbu. Výměnou za tuto likviditu vyžadují vkladatele banky maximální pružnost při užívání svých vkladů na požádání. Vypadá to, jako by peníze neustále vkládali a vybírali. Jakékoliv zpoždění snižuje likvidní hodnotu jejich aktiv. Jakékoliv zpoždění má také dopad na jejich možnost maximalizovat zisk, protože náklady na zboží nebo služby se mezitím mohou zvýšit. K tomu dochází především proto, že obmyšlení (prodávající), ať už zahraniční nebo domácí, zvedají ceny za vstupy ve snaze dosáhnout kompenzace za dobu, kterou jim trvá, než zinkasují užité fondy od plátců (kupujících zboží a služeb).

Pokud je "dostupnost na vyžádání" snížena provozní neproduktivností banky, nebude trvat dlouho, než si klienti uvědomí, jaké to představuje snížení jejich likvidity, a vydají se hledat efektivnější instituce, do kterých by uložili své vklady "na požádání". Tento odliv vkladů "na požádání" může potenciálně vést k redukci nejlacinějšího zdroje fondů banky, a tím se vzhledem k tomu,

¹ "Jádro" vkladu může být definováno jako pevná částka na účtů s vklady na požádání, pod kterou nesmí celková částka klesnout po určité době, obvykle jeden rok, a to i při měnicích se požadavcích klienta v průběhu časového období.

že tyto položky jsou vždy v rovnováze, sníží také hrubá úroková marže banky. Kromě toho, z celkového pohledu na českou ekonomiku je jasné, že nakupení efektu snížené likvidity může vést ke zvýšení inflace, neboť porostou náklady na zboží, což nalezne svůj odraz ve zvýšení maloobchodních cen.

Efektivita back-office:

Klienti banky počítají s několikanásobným zpožděním při splácení i vyplácení fondů. Např. naše současné postupy vedou k 7–10 dennímu zpoždění u zahraničních plateb, a to i přesto, jaký pokrok jsme učinili zavedením systému S.W.I.F.T. Slyšeli jsme, že zahraniční platby přicházející do banky nabírají zpoždění 20–30 dní. Některé aspekty tohoto zdržení nejsou plně pod kontrolou banky, ovšem do té doby, dokud jsou jeho fondy uloženy u banky, by se měl klient setkávat s lepšími službami. Na druhé straně není možné urychlit tyto postupy na úkor provozního a úvěrového rizika.

Kontrola úvěrového a provozního rizika

Kontrola úvěrového rizika je nejdůležitější součástí práce každého pracovníka banky. Ke splnění tohoto úkolu je nezbytné mít přístup k uceleným, přesným a včasným informacím o každém zákazníkovi. Z toho důvodu bylo v minulosti považováno za důležité ponechávat jednotlivé účty v pobočkách.

Naneštěstí není pro naše klienty možné řídit efektivně své finanční záležitosti z jedné pobočky. Proto mají své účty rozmístěné v různých pobočkách a v centrále. Banka, na druhé straně, zatím nedisponuje systémy a procedurálními postupy které by jí poskytovaly konsolidovaný souhrn informací o vkladových účtech klienta rozmístěných v různých pobočkách a v centrále.

Nemožnost konsolidovat nahromaděné příkazy k vkladům bez výpovědní lhůty v reálném čase negativně ovlivňuje také schopnost rozpoznat včas problémové klienty předtím, než se problém vymkne z rukou. Půjčky z jedné pobočky mohou být zdrojem vkladů v další pobočce a tyto vklady mohou sloužit jako zástava pro udělení půjčky.

Ze statistiky je jasné, že čím více účtů musí banka a klient vyřizovat, tím větší je pravděpodobnost, že dojde k chybě. Tyto chyby jsou přinejmenším trapné, ale mohou vést i k vážným provozním ztrátám. Kromě toho je opakování stejných účetních a kontrolních procedur na několika místech velmi nákladné a neefektivní. Se záměrem maximalizovat naši kontrolu, snížit náklady a být maximálně flexibilní v přístupu k našim zákazníkům je nezbytné, abychom dosáhli centralizace dat v provozu back-office spolu s distribuovaným řízením účetních vztahů.

ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE

Analýza současné situace prokázala, že účty klientů jsou vyřizovány v následujících úsecích centrály :

- 120 účetní odd.
- 210 řízení aktiv/pasiv
- 420 úvěrové odd.
- 620 odd. kapitálových trhů
- 1010 odd. platebních systémů a účetnictví

Účty v těchto odděleních jsou vedeny jak v českých korunách, tak i v celé řadě dalších měn. Tyto účty pocházejí jak z ostatních bank a finančních institucí, které u nás založily účty za účelem vyřizování potřeb svých klientů , tak i od velkých korporací, které na těchto účtech provádějí své vlastní transakce.

Pokud budeme pokračovat v dosavadním způsobu zakládání a schvalování účtů v jednotlivých úsecích (odděleních), pak si banky, finanční instituce, leasingové společnosti, státní instituce, dceřinné společnosti CSB atd. budou nadále zakládat účty všude, kde to podle jejich názoru budou výhodné pro jejich transakce . V tom případě bychom do výše uvedeného výčtu měli zahrnout také 710 odd. operací v cizích měnách, jež vyřizuje záležitosti spojené s dokumentárními platbami, mezinárodním inkasem, zárukami a forfeitingem. Tyto transakce si vyžadají zřízení další back-office , což povede k dalšímu zvýšení duplicity funkcí a nákladů z toho pro banku plynoucích.

Abychom se vyhnuli této duplicitě operací a zároveň zvýšili kontrolu a efektivnost je nezbytné sloučit všechny výše uvedené funkce do jedné centrální provozní jednotky. Tato jednotka musí vykazovat maximální flexibilitu a schopnost kontroly tak, abychom byli schopni poskytovat řádné služby našim zákazníkům a řídit bankovní aktiva a pasiva.

PROVOZ SYSTÉMU A POŽADAVKY NA "BACK-OFFICE"

Abychom dosáhli maximální kontroly nad centralizovaným systémem účtování vkladů bez výpovědní lhůty, je nezbytné, aby tento systém zahrnoval následující :

1. Počítačové odborníky jak na software, tak na hardware.

Máme na mysli techniky schopné obsluhovat jak software, tak hardware, kteří budou zodpovědní za údržbu zařízení a propojení interních i externích linek. Budou také schopni přizpůsobovat schválený software všem změnám v účtování a řídicích informacích. Mohou to být jak zaměstnanci Banky, tak i pracovníci dodavatele SW, případně kombinace obou.

Komunikační linky musí umožňovat přístup ve skutečném čase pro všechny autorizované uživatele systému, a to ať už přímo, či nepřímo prostřednictvím dávkových vstupů.

Uživatelé budou sestávat ze zaměstnanců poboček a centrály. Sesterské společnosti Spořitelny by také měly mít přístup do systému a to v mezích vymezených bankovním zákonem a příslušnými požadavky na audit.

2. Obslužný personál zodpovědný za interní bankovní záležitosti a jednání s klienty.

Máme na mysli všechny bankovní zaměstnance obsluhující zákazníky a poskytující, nebo pořizující vstup k systému vkladů bez výpovědní lhůty, a to ať už přímo, či nepřímo prostřednictvím dávkových vstupů. To se vztahuje na všechny vklady v hotovosti, všechny typy šeků a úvěrových stvrzenek a také všechny operace spojené s již existujícími či potenciálními vklady (cash management), služby a jakékoliv další specifické druhy výplat jako jsou výplaty mezd, či specializované platby faktur a nákladových listů.

Obslužný personál může zahrnovat i zaměstnance odpovědné za přípravu výpisů pro zákazníky, harmonizaci, kontrolu kontokorentu, kontrolu záznamů o proběhlých transakcích, zkoumání chyb a asistenci v rámci interních interface banky. Tato rozhraní obsahují, aniž by se omezovaly pouze na ně, systém půjček, dokumentárních plateb, hladkých plateb, obchod s cennými papíry, devizové obchody a obchody v euroměně, obchody na domácích peněžních trzích a další oblasti činnosti banky a s ní příbuzných společností.

Abychom shrnuli výše uvedené, organizační struktura " back.office" je složena ze dvou částí : za prvé z údržby a řízení systému a za druhé z navrhování produktů, jejich řízení a dodávky. Obě funkce by měly zajišťovat maximální kontrolu a jsou výhradně orientované na produkt. Nezahrnují řízení vztahů.

ŘÍZENÍ VZTAHŮ V RÁMCI CELÉ BANKY

Řízení vztahů by mělo být umístěno tam, kde je umístěno řízení všech vztahů mezi bankou a zákazníkem. Strukturálně toho může dosáhnout jeden jediný pověřený řídicí pracovník s jedním zástupcem, připraveným zastoupit jej v případě absence, a dostatečným podpůrným personálem.

Řídicí pracovníci budou jednat v rámci úvěrových postupů používaných v Bance. Tito řídicí pracovníci budou písemně jmenováni vedením banky na základě zhodnocení jejich schopností a potřeb klientů. Pracoviště těchto řídicích pracovníků se může nacházet kdekoli, za předpokladu, že budou mít přístup k informacím nezbytným k tomu, aby mohli stanovit a sledovat dodržení úvěrových limitů, obchodních limitů, zůstatků vkladů, zástavních

úctů a protislužeb účtovaných jiným bankám. Tyto protislužby v sobě zahrnují přístup ke specialistům v oblasti obchodů z cennými papíry, investicemi, řízením hotovosti a specializovaných půjček, jako jsou investiční půjčky, obchodní financování a půjčky speciálním odvětvím.

Abychom získali ucelený a konsolidovaný obrázek stavu všech klientských účtů v Bance, je nezbytné získat podporu systému back-office. Dosáhnout konsolidace všech klientských účtů v bance je ovšem dlouhodobý kontinuální proces. Mezitím by mělo dojít také ke konsolidaci účtů klíčových podniků, státní účty, účty korespondenčních bank a nebankovních finančních institucí a logicky na prvním místě k organizaci řízení vztahů v centrále.

NÁVRH ŘÍZENÍ KLIENTSKÝCH ÚČTŮ V CENTRÁLE

Za prvé je třeba konsolidovat všechny lora vklady centrály bez výpovědní lhůty v centrálně umístěném back-office. Tím dojde ke snížení jak provozního rizika, tak nákladů. V průběhu této činnosti také bankovní pracovníci získají dlouhodobé, celobankovní zkušenosti s řešením problémů vztahujících se k řešení otázek kontroly provozního a úvěrového rizika. Této konsolidace bychom mohli dosáhnout následovně :

1. Je třeba vybrat tým, jehož úkolem bude definovat kritéria pro efektivní provoz centralizovaného back-office. Dále by měl tento tým zhodnotit efektivitu provozů již existujících back-office tak, aby z těchto jednotek vybral jeden nebo více back-office, které se stanou zárodkem budoucí centralizované back-office.
2. Zaměstnanci této centralizované jednotky by měli být kvalifikovaní zaměstnanci zaměřeni na poskytování služeb zákazníkům, technické služby a aktivity spojené vývojem produktů. Je nezbytné, aby co nejvíce těchto zaměstnanců pocházelo z banky, takže bychom nové zaměstnance do tohoto oddělení přijímali, pouze pokud by to bylo naprosto nezbytné.
3. Toto oddělení by mělo být umístěno tam, kde bude schopno poskytovat efektivní služby za co nejmenší náklady. Bylo by dobré zvážit v tomto ohledu ustavení nové divize.

Za druhé by měl tento tým, případně jiný tým, také stanovit kritéria struktury řízení vztahů pro účty centrály. Toho můžeme dosáhnout následujícím způsobem. :

1. Rozdělíme zákazníky do skupin podle jejich druhu, tj. banky, vláda, podnik a nebankovní finanční instituce.
2. Kritéria stanovená za účelem co nejlepšího řízení těchto útů by měla vycházet ze znalosti typu podnikání té které instituce.

3. Je potřeba zjistit, které oblasti již mají zkušenosti s podobnými kritérii. Je možné, že bude nutné přehodnotit nebo doplnit stávající vztahy mezi odděleními.

Za třetí je nutné definovat komunikační linky nezbytné pro poskytování provozních informací řídicím pracovníkům . Za účelem dosažení tohoto cíle by se měly spojit oba výše uvedené týmy. Kritéria pro řízení vztahů budou vymezovat obsah a načasování hlášení. Závisí na dostupné technologii, jakou formu budou tato hlášení mít, ať již na papíře nebo prostřednictvím počítačových terminálů, případně kombinací obou způsobů.

Za čtvrté bychom se měli zabývat následujícími aspekty :

1. Budou schopni zákazníci centrály používat služeb poboček a naopak, bude moci zákazník pobočky používat služeb centrály?
2. Je možné přijít s krátkodobým řešením problémů řízení vztahů, které položí základ dlouhodobějšímu řešení ?

ZÁVĚR

" Dostupnost na požádání " , neboli likvidita je značně ovlivňována provozní nedostatečností při vyřizování vkladů bez výpovědní lhůty nakupených v mnoha pobočkách. Tato duplicita vede ke zvýšení nákladů pro banku a také spíše ke zvýšení, a ne ke snížení, provozního a úvěrového rizika.

Z hlediska krátkodobé i dlouhodobé kontroly účetních vztahů je nezbytné, aby došlo ke změnám ve stávající situaci. Z toho důvodu doporučujeme, aby byly duplicitní operace soustředěny do jedné centralizované oblasti za účelem maximalizace kontroly a přizpůsobení služeb skutečným potřebám spojeným s vklady bez výpovědní lhůty. Doporučujeme také, aby banka v průběhu racionalizace stávajících i potenciálních vztahů s klienty využila schopností svého personálu. Kromě toho by měla být projednána otázka komunikace mezi pracovníky systémového provozu a řídicími pracovníky účetních vztahů. Je možné, že v průběhu tohoto procesu se objeví další otázky, které by měly být prodiskutovány.