PN-ABZ-116
91483

K27

Zpráva o vývoji návrhu organizační struktury a dlouhodobých postupů v oblasti zpracování zahraničních plateb

Připravilo
KPMG Peat Marwick
Washington, D.C.

pro Českou spořitelnu, a.s.

v rámci kontraktu s U.S.Agency for International Development
United States Department of State Washington, D.C.

Únor 1994

ČESKÁ VERZE

OBSAH

Celkové shrnutí E–1

Úvod 1

Metodika 1

Parametry a cíle systému 1

- Základní požadavky na řízení nostro účetního systému 2
- Umístění technického a programového vybavení 2
- Řízení 3

Návrh systému 3

- Uživatelský přístup 4
- Vstupy a systémová a uživatelská hlášení 4
- Obrazovkové výstupy (hlášení) 7
  - Vstupní obrazovky 7
  - Denní uzávěrka / Výkazy následující pracovní den 7
  - Jiné možnosti písemných výkazů 8
- Další vývoj produktů 8
- Údržba a řízení technických součástí systému 8

Shrnutí 9

Správa nostro účtů 9

- Uživatelé devizových nostro vstupů 10
- Pracovní postupy a zabezpečení včasnosti vstupů 13
- Správní funkce 13
- Požadavky na personální zajištění 15
- Požadavky na komunikační infrastrukturu 15

Shrnutí 16

Řízení nostro účtů 16

- Informace o řízení mezibankovních vztahů (relationship management) 17
- Výběr vypořádávacích účtů 18

Shrnutí 19

Kontrola nostro účtů 19

- Účetní systém 19
- Přehodnocování 20
- Hlášení a kontrola procesu 20
- Statistické informace 23
  - Měsíční údaje 23
  - Informace o stavu systému 23
  - Hromadné nostro účetní údaje 23

Údaje pro jednotlivé nostro účty 23
Údaje pro jednotlivé měny 24

Slaďování 24
Hlášení výjimek 26
Výkazy o službách (produktech) 26
S.W.I.F.T. 26
LFMS / OCTAGON 27

Shrnutí 27

Korunové nostro účty (včetně clearingového) 27

Systémové parametry a návrh 27
Správa, řízení a kontrola systému OCTAGON 28
Slaďování 28

Závěry 32

Doporučení 32

Příloha I

Příloha II

Příloha III

Celkové shrnutí

1. Abychom mohli navrhnout počítačový systém a procedury, které budou zpracovávat devizové nostro účty a korunové nostro účty (včetně clearingového), je třeba stanovit rozdílné parametry pro oba tyto systémy. Je to hlavně z důvodů rozdílných rizik a klientských požadavků na tyto účty. Cíl těchto systémů je však stejný. Měly by :

   - Zajišťovat zvláštní účetní knihu pro každý účet.
   - Zajistit účetní vstupy on–line / v reálném čase jednotlivých nostro účtů do systémů.
   - Nejpozději v poledne následujícího pracovního dne zanést shromáždění zůstatků na korunových nostro účtech (včetně clearingového účtu) a zůstatků na nostro účtech v cizích měnách společně s jejich korunovými ekvivalenty do hlavní účetní knihy ČS.
   - Včas zajistit přesné informace pro sledování likvidity ČS.

   Systém musí být řízen pracovníky s patřičnými znalostmi. Musí být navržen tak, aby mohl efektivně provádět kontrolu, obsahoval flexibilní databázi, poskytoval efektivní uživatelská hlášení (výstupy) a, pokud to bude možné, aby mohl být spravován bez přerušení své účetní funkce.

2. Správa devizového nostro účetního systému vyžaduje, aby vstupy debetů a kreditů do systému byly správně načasovány. Proto je nejdůležitější správná koordinace mezi pracovníky nostro účetní jednotky a pracovníky jednotek zabezpečující služby (produkty). Volba přístupu k systému ovlivní počet pracovníků potřebných pro jednotlivá oddělení, a to na základě potřebného typu a dostupnosti komunikační infrastruktury.

3. Z hlediska řízení bankovních vztahů vyžaduje řízení nostro účtů víc než jen účetní systém. Je potřeba také analyzovat a pochopit úvěrové riziko, politické riziko, riziko z výměny, provozní riziko a řízení likvidity. Citlivé řízení těchto rizik vyžaduje koordinaci mnoha funkčních oblastí ČS. Správně navržený a řízený nostro účetní systém, který je nedílnou součástí systému pro operace s cizími měnami, poskytne řídící informace o objemu transakcí a výjimkách v existujících úvěrových, obchodních a provozních operacích. Odhadování a řízení rizik spojených s vklady u zahraničních bank bude spadat do odpovědností odboru zahraničních bankovních vztahů. Tento odbor bude pracovat v rámci definovaných pravomocí od představenstva, odsouhlasených úvěrových linek a podle pokynů Výboru řízení aktiv a pasiv.

4. Při kontrolování nostro účtů je třeba si uvědomit, že zdroje vstupů pocházejí z různých útvarů, které poskytují služby v cizích měnách. Je potřeba provádět sledování zvláštních "přechodných" účtů a odchylky kurzů.

Vedení sleduje výkazy o transakcích, výjimkách a statistické výkazy z nostro účetního systému, a to denně, týdně, měsíčně nebo v případě zvláštních požadavků i v jiných časových termínech. Slaďovací funkce a externí telekomunikační činnost musí být oddělena od platební funkce mimo jiné z důvodů prověřování a kontroly. V současné době není nostro účetnictví součástí ani systému LFMS ani systému OCTAGON.

Závěry

Z informací obsažených v tomto dokumentu lze udělat tyto závěry :

- Když pomineme problémy vyplývající z komunikační infrastruktury, je možné vybrat fyzické umístění nostro účetního systému pro cizí měny a korunového nostro účetního systému na základě pořizovacích a provozních nákladů.
- Oba systémy (nostro účetní systém pro cizí měny a účetní systém pro zpracování korunových nostro a clearingových účtů) by měly být od sebe odděleny. Pracovníci odpovědní za oba tyto systémy by se také neměli podílet na platebním procesu.
- Správa, řízení a kontrola nostro účetnictví pro cizí měny vyžaduje zkušenosti z oblasti mezinárodního bankovnictví, jako např. detailní znalosti mezinárodních služeb a smysl pro nutnost řízení rizik .
- Správa, řízení a kontrola korunových nostro účtů (včetně clearingového) bude vyžadovat jak počítačové znalosti tak odbornost v oblasti domácího clearingu drobného bankovnictví, jako např. dobré znalosti služeb v oblasti drobného bankovnictví, znalost pobočkového provozu a požadavky na hlášení o likviditě pro ČNB.
- Řízení mezibankovních vztahů hraje důležitou roli při kontrole rizika pro nostro účty v cizích měnách. Na základě limitů se vytvářejí různé kontrolní výkazy. Tyto výkazy musí být ve formě rutinních a analytických hlášení nebo hlášení výjimek. Oba tyto typy musí být prověřeny stanovenými řídícími postupy a vytvořeny na základě kontroly úvěrového, směnného, politického a provozního rizika.
- Kontrola nostro účtů v cizích měnách vyžaduje množství výkazů týkajících se rizika z výměny. Ty nejsou potřebné pro korunové nostro účty.
- Zavádění podpory nostro účetního systému pro cizí měny v systému OCTAGON zatím není příliš daleko. V současnosti se klade důraz hlavně na návrh a zavedení produktů drobného bankovnictví se zvláštním zaměřením na vnitropodnikovou banku a jinou korunovou clearingovou činnost. Rozhodnutí o řízení devizových účtů by se mělo rozhodnout nezávisle avšak s přihlédnutím k systému OCTAGON.

Doporučení

Z těchto závěrů vyplývají tato doporučení :

- Volba fyzického umístění počítačového a programového vybavení bude záležet na nákladové efektivnosti z hlediska ČS s respektováním požadavku nejlepšího přístupu uživatelů k systému.
- Doporučujeme, aby byl nostro účetní systém pro cizí měny součástí systému devizového obchodování. Systém by měl kontrolovat obchodování s euroměnou a spotové a forwardové devizové transakce. To zajistí okamžitý přístup k informacím o devizových pozicích a vyrovnání splatností devizových aktiv a pasiv a tím i kontrolu rizika z výměny a rizika úrokové sazby.
- Korunový clearingový systém by měl být nadále vyvíjen v rámci projektu TIS, protože vyžaduje vysokou úroveň automatizace. Automatizace je důležitá, protože korunové clearingové transakce dosahují vyšších objemů než transakce na devizových nostro účtech.
- Systém devizového obchodování by měl spadat do odpovědností back-office v odboru devizových obchodů v rámci divize řízení aktiv a pasiv.
- Správa, řízení a kontrola domácích korunových nostro účtů by měly být prováděny v příslušné části back-office v rámci divize platebního styku a měly by být koordinovány se zaváděním TISu.
- Pracovníci oddělení bankovních vztahů by měli na základě postupů schválených představenstvem a výborem řízení aktiv a pasiv (ALCO) stanovit příslušné úvěrové linky a zúčtovací limity pro nostro účty jak v zahraničních měnách tak v korunách. Rozsah těchto limitů by měl záležet na rizikovosti daného úvěru (půjčky), politickém riziku a výsledku úvěrové analýzy každé korespondenční banky.
- Výkazy kontrolující nostro účty musí být dodány a řízeny v určitých termínech odpovědným pracovníkem.
- Relativně dlouhá doba zavádění OCTAGONu by neměla mít vliv na odkládání z časového hlediska důležitějších řešení v oblasti správy, řízení a kontroly. Toto stanovisko podporuje zkušenost KPMG, že nostro účetní systém je často součástí devizového účetního systému, který využívá oddělení devizových obchodů. To tedy znamená, že z dlouhodobého hlediska je pro ČS výhodnější navrhnout, vyvinout a zavést devizový systém, který již bude obsahovat nostro účetní systém, než zvláštní systém pouze pro nostro účetnictví.

1

Úvod

V listopadu 1993 předložili pracovníci KPMG "Dokument týkající se obchodních a systémových požadavků pro systém nostro/loro účetnictví"[1], který ukazoval potřebu vytvoření systému pro zpracování cizích plateb v České spořitelně. Prováděcí plán pro krátkodobé řešení by předložen v lednu 1994[2]. "Zpráva o vývoji návrhu dlouhodobých postupů a organizační struktury v oblasti zpracování zahraničních plateb", která využívá mnohé údaje z předcházejících dokumentů, doporučuje dlouhodobé, trvalejší řešení systémových požadavků na zpracování zahraničních plateb prostředictvím nostro účetnictví v České spořitelně. Na požádání ČS se tento dokument také zabývá otázkou korunových clearingů a návazností na systém TIS a s ním svázané subsystémy (LFMS a OCTAGON), které provádějí kontrolu hlavní účetní knihy a pomocných účtů v oblasti drobného bankovnictví ČS.

Metodika

Obdobně jako v předchozích dokumentech byly údaje použité v tomto dokumentu získány prostřednictvím osobních rozhovorů s vedoucími úseků a podpůrným personálem ČS. Často byly pracovníkům před samotným jednáním předkládány podrobné dotazníky v češtině nebo v angličtině. (Dotazníky můžete nalézt v přílohách k dokumentům uvedeným v poznámce pod čarou.) KPMG ověřilo informace získané z těchto schůzek také přímým pozorováním na místě a dalšími diskusemi s klíčovými pracovníky.

Parametry a cíle systému

Systém nostro účetnictví ("nostro systém") v nejširším slova smyslu zahrnuje vklady na požádání ČS u jiných bankovních institucí jak v zahraniční tak v domácí měně. Do této definice můžeme zahrnout také korunové účty u různých domácích bank a korunový clearingový účet u České národní banky (ČNB). Pokud však je potřeba definovat určité požadavky nostro systému na počítačové vybavení (jak software tak hardware) společně s postupy pro provozování tohoto systému, pak je mnohem lepší definovat dva oddělené parametry: jeden, aby obsahoval nostro účty v cizí měně, a druhý pro nostro

---

1 "Dokument týkající se obchodních a systémových požadavků pro systém nostro/loro účetnictví", připraveno pracovníky KPMG Peat Marwick, Washington D.C., pro Českou spořitelnu v rámci kontraktu s U.S. Agency for International Development, United States Department of State, Washington, D.C., 23. listopad 1994.

2 "Prováděcí plán pro zavádění automatizovaného systému pro nostro/loro účetnictví", připraveno pracovníky KPMG Peat Marwick, Washington D.C., pro Českou spořitelnu v rámci kontraktu s U.S. Agency for International Development, United States Department of State, Washington, D.C., leden 1994

účty v domácí měně[3]. Tento krok je nejdůležitější, neboť nostro účty provozované v cizí měně s sebou přinášejí politické riziko a riziko z výměny. Tato rizika neexistují pro účty v korunách. Na druhé straně účty (jak nostro tak clearingový) v domácí měně ovlivňují celkovou síť kanceláří a poboček ČS v mnohem větší šíři než nostro účty v cizí měně.

Dalším faktorem pro oddělení obou systémů jsou požadavky klientů na služby. Proto jsou jednotlivé níže uvedené detaily návrhu pro systém nostro účetnictví v zahraniční měně odděleny od systému nostro účtů operujících v českých korunách.

Oba systémy by však měly splňovat tyto obecné požadavky :

- Vést pomocnou účetní knihu zvlášť pro každý účet.
- Zajistit účetní vstupy on-line / v reálném čase z jednotlivých nostro účtů do systémů.
- Nejpozději v poledne následujícího pracovního dne zanést zůstatky na korunových nostro účtech (včetně clearingového účtu) a zůstatky na nostro účtech v cizích měnách společně s jejich korunovými ekvivalenty do hlavní účetní knihy ČS.
- Zajistit včasné a přesné informace pro sledování likvidity ČS.

Systémy, které pracují v rámci těchto parametrů a budou splňovat tyto obecné požadavky, umožní ČS, aby spravovala, řídila a kontrolovala nostro účty efektivněji než doposud.

Základní požadavky na řízení nostro účetního systému

Řízení nostro účetního systému pro zahraniční měny nevyžaduje pouze schopnost sledovat technický počítačový provoz a softwarové funkce, ale také široký okruh mezinárodních bankovních znalostí. Mimo to musí být řídící pracovník schopen řídit riziko z výměny, úvěrové, politické a provozní riziko, která jsou spojena s operacemi na nostro účtech v zahraniční měně.

Umístění technického a programového vybavení

Ze zkušeností, které má KPMG v oblasti bankovnictví, se ukazuje, že fyzické umístění software a hardware je z hlediska správy a řízení nostro účetnictví nepodstatné. Fyzické umístění je do značné míry otázkou nákladů, fyzického zabezpečení, zabezpečení klimatizace pro hardware či rozhodnutí, jestli mají programy běžet na sálovém počítači nebo na minipočítači. Velmi důležitá je také dostupnost a spolehlivost komunikační infrastruktury, která umožňuje uživatelům přístup i ze vzdálenějších pracovišť.

---

3 Operace s nostro účty v zahraniční měně se mohou přirozeně také uskutečňovat na území České republiky a měly by být zahrnuty v systému nostro účetnictví pro zahraniční měny.

9

Jako příklad vezměme společnost, kde poradci KPMG měli příležitost sledovat efektivní provoz nostro účetního systému na principech "sdílení času", a to na pracovištích vzdálených 800 km od hlavního počítačového systému. Při tomto řešení se prodával čas sálového počítače v závislosti na počtu použitých kilobytů. Požadované komunikační propojení zajišťovaly vyhrazené telefonní linky. V jiných případech byl systém nostro účetnictví provozován na zařízeních ve speciálně klimatizovaných místnostech ve stejné budově jako jeho uživatelé a zároveň na jiných, vzdálenějších pracovištích. Rozhodnutí ČS o tom, kam umístit hardware a software, proto ponecháme na technických doporučeních, která budou vycházet z nákladové efektivnosti, systémového zabezpečení a komunikačních schopností.

Řízení

Zkušenosti pracovníků KPMG však ukazují, že nostro účetní systém je zřídkakdy "samostatným" systémem. Téměř vždy je nostro účetní systém pro cizí měnu nedílnou součástí systému devizového obchodování, a to z důvodů již dříve zmíněné potřeby kontroly rizika z výměny a politického rizika spojených s těmito účty. Kontrola těchto rizik může být úspěšná pouze na základě včasných a přesných výkazů, které se používají v mezinárodním obchodování a vyhovují tak lépe klientským požadavkům na bankovní služby.

Pokud se týká řízení rizik a vývoje produktů z dlouhodobého hlediska, doporučuje KPMG začlenit řízení a kontrolu nostro účetního systému do okruhu odpovědností provozu back-office odboru devizových obchodů / treasury v rámci divize řízení aktiv a pasiv ČS. Toto řešení je vhodné vzhledem k tomu, že zde jsou pracovníci s vysokými technickými a mezinárodními zkušenostmi. Současně je toto doporučení v souladu se zkušenostmi KPMG s bankami srovnatelné velikosti v mnoha zemích celého světa.

Odbor platebních styků a peněžního vypořádání je jednotka vybraná pro řízení a kontrolu back-office pro korunový clearingový systém, což bude popsáno později. Závěrem lze tedy shrnout, že o fyzickém umístění počítačů a programů by se mělo rozhodnout na základě zvážení nákladové efektivnosti.

Návrh systému

Návrh jakéhokoli provozního systému musí obsahovat :

- uživatelský přístup
- požadavky na systémová a uživatelská hlášení
- možnosti vývoje produktů
- správa a řízení systému

10

Tyto body jsou vysvětleny níže. Komunikační infrastruktura je uvedena v části "Správa nostro účtů".

Uživatelský přístup

Návrh systému musí obsahovat různé úrovně přístupů k zajištění ochrany před neoprávněným použitím systému. Pouze určití členové vyššího systémového vedení, kteří provádějí hlášení přímo příslušnému členovi představenstva ČS, by měli být oprávněni určit, kdo bude provádět kontrolu systému na nejvyšší přístupové úrovni. V jejich odpovědnosti také bude určit kontroly na nižší přístupové úrovni a detaily toho, jak bude systém naprogramován, aby splňoval tato rozhodnutí.

Systém by měl být navržen tak, aby byl na nejvyšší přístupové úrovni schopen zajistit následující :

- definovat přístupové požadavky těch, kteří jsou oprávněni provádět změny v systému samotném.
- definovat uživatelská oddělení, jako např. úsek auditu, hladkých plateb, dokumentárních úvěrů, mezinárodních půjček, devizových obchodů a jiná.
- definovat úrovně přístupových práv pro pracovníky v těchto uživatelských odděleních. Např. nadřízený personálu importních akreditivů by měl mít přístup k datům, ale není nutné, aby mohl provádět účetní vstupy na systémové účty.

Na další přístupové úrovni by měl být systém schopen :

- identifikovat oddělení využívající systém pro jednotlivé transakce.
- zajišťovat procedury, které přidělí určitá obezřetná práva pracovníkům uživatelských oddělení, kteří kontrolují systémový přístup v rámci svého oddělení, např. kdo může pouze číst data a kdo je oprávněn spustit transakci.

Vstupy a systémová a uživatelská hlášení

Systémoví pracovníci a podobně i uživatelé by měli mít přístup k různým obrazovkovým a tištěným výstupům.

Vstupní obrazovky

Pro účely efektivní správy dat je možné tyto informace vkládat do zvláštních souborů (příklad je uveden níže). Přesný návrh struktury záznamu bude určen schopností systému dovolit uživatelům pracovat s údaji pro zajištění účetní, řídící a kontrolní funkce. Např.

Vstupní položky příslušející do souboru reprezentující účetní knihy nostro účtů:

- jméno korespondenční banky
- platná adresa
- číslo účtu ČS u korespondenční banky
- kód měny
- jméno osoby odpovědné za účet a osoby odpovědné za zálohování ze strany ČS
- telefon osoby odpovědné za účet a osoby odpovědné za zálohování
- interní číslo účtu ČS
- nákladový kód oddělení, které vstup připravilo
- datum pořízení vstupu
- valuta zúčtování
- obecný popis / kód transakce

Vstupní položky příslušející do záznamů o korespondenční bance:

- jméno korespondenční banky
- platná adresa
- číslo účtu ČS u korespondenční banky
- jméno osoby z korespondenční banky primárně odpovědné za účet
- telefonní číslo osoby z korespondenční banky primárně odpovědné za účet
- jméno vedoucího pracovníka back–office u korespondenční banky
- telefonní číslo vedoucího back–office u korespondenční banky
- telexové číslo (čísla)
- S.W.I.F.T.ová adresa
- denní limit pro zúčtování
- celkový úvěrový limit
- referenční číslo transakce korespondenční banky
- referenční číslo S.W.I.F.T.u
- seznam dnů volna (svátků) této korespondenční banky
- náklady spojené s veškerými typy vstupů
- počet nostro účtů v této korespondenční bance

Tyto údaje by měly být vkládány prostřednictvím obrazovek, které budou poskytovat "popisy" pro požadovaná pole a "obrazovky s nápovědou", které budou pomáhat uživateli. Vzory dvou jednoduchých obrazovek zde uvádíme. Konečný tvar však bude muset být určen až v průběhu vývoje a zavádění systému.

12

Vstupní obrazovka		
Soubor informací o klientovi		**Nostro účty**
Jméno : Telefonní číslo :	Platná adresa : Kontaktní osoba :	Adresa :
Číslo účtu :	Zkratka:	Měna :
Čísla vztažných účtů : 1. 2. 3.	Zkratka :	Měna :
Osoba spravující účet : Tel. č. / linka Zástupce : Tel. č. / linka		
Pracovní zůstatek		
Připravil : Ověřil :	Datum : Datum :	

Vstupní obrazovka – nostro účty				
Zkratka :	Č. účtu :	Měna :		
Kód transakce	**Popis**	**Částka**	**Dr / Cr**	**Valuta**
Připravil :		Datum :	Čas :	
Ověřil :		Datum :	Čas :	

13

Obrazovkové výstupy (hlášení)

Vzhledem k počítačovým schopnostem (on-line přístup a zpracování v reálném čase) by měli mít systémoví uživatelé přístup k těmto obrazovkovým výstupům :

- zůstatky předcházejícího období
- debety a kredity stávajícího období
- zůstatek stávajícího období
- interní referenční číslo ČS
- referenční číslo korespondenční banky
- referenční číslo S.W.I.F.T.u
- datum vstupu
- valuta zúčtování
- obecný popis / kód transakce
- seznam vstupů seřazený podle velikosti částek

Konečné tvary obrazovek, jak již bylo uvedeno dříve, budou muset být navrženy v průběhu vývoje a zavádění. Údaje by měly být dostupné okamžitě, po týdnu nebo i déle, v závislosti na požadavcích na ně. Priority dostupnosti by mělo stanovit vedení. Funkce zajišťující výkazy by měly pomáhat denním účetním požadavkům, požadavkům odboru zahraničních bankovních vztahů, auditu, řízení likvidity a jiným řídícím záležitostem, které se čas od času objeví.

Tyto informace by měly být dostupné po tři měsíce od data přístupu. To je nutné pro dobrý klientský servis a pro případná pátrání po různých nesrovnalostech mezi údaji v pomocných účetních knihách ČS a údaji v korespondenční bance[4].

Denní uzávěrka / Výkazy následující pracovní den

Na konci každého pracovního dne nebo na uživatelovu žádost následující pracovní den by mělo být každé uživatelské oddělení schopno vytisknout seznam denních nostro vstupů pro ověření vyrovnání debetů a kreditů. Odbor řízení nostro účetnictví v rámci divize řízení aktiv a pasiv by měl mít k dispozici následující údaje :

- předpokládané zůstatky na nostro účtech dva až pět dní dopředu v závislosti na zúčtovací valutě
- zůstatky na jednotlivých účtech a souhrn zůstatků na všech účtech v korunových ekvivalentech

---

4 Viz. str. 24 tohoto dokumentu "Slaďování".

14

Jiné možnosti písemných výkazů

Na konci různých časových období určených systémovými pracovníky a uživateli, by měl být systém schopen generovat písemné výkazy pro správu, řízení a kontrolu nostro účtů (viz níže v dokumentu). Tyto výkazy by měly být připravovány z databáze údajů již dříve uvedených.

Další vývoj produktů

Pro dlouhodobé použití je nutné, aby byl systém navržen tak, aby umožnil vývoj dalších produktů na základě požadavků klientů. Začlenění nových bankovních produktů do systému bude mnohem jednodušší v případě, že se bude jednat o systém s otevřenou databází. Nostro systém by měl zajistit takový přístup ke vstupům a referenčním číslům, který umožní snadné srovnání s údaji získanými ze S.W.I.F.T.u. Např. manipulace se vstupy a referenčními čísly v nostro systému usnadní možnosti systémového srovnání s daty získanými ze zúčtovacích výkazů S.W.I.F.T.u (formát 950). To podstatně sníží čas spojený s prováděním slaďovací funkce.

Údržba a řízení technických součástí systému

"Údržba a řízení systému" v tomto případě znamená správu a řízení hardware a software. Není to totéž jako "Správa a řízení systému nostro účetnictví", které předpokládá stálý provoz hardware a software. Obsluha hardware a software musí být možná bez přerušení nebo jen s minimálním přerušením účetního procesu.[5] Znamená to :

- Pečlivě připravit zálohy software a hardware – pro pravidelné výměny i pro případ neočekávaných situací
- Pevný disk musí mít dostatečnou kapacitu z důvodů uchovávání i patřičných historických informací, pro účely vytváření potřebných výkazů.
- Metody a harmonogram archivování nesmí narušit přístupnost do systému.
- Přístup k archivovaným informacím musí být jednoduchý a efektivní.
- Zásahy do software, pokud to bude možné, musí být prováděny bez přerušení přístupnosti k systému.

---

[5] Pro objasnění tohoto pojmu : Stalo se, že vedoucí pracovník back-office jedné nejmenované banky, který se snažil držet provozní náklady na nejnižší možné úrovni, zabránil tomu, aby byl v záloze jeden hard disk pro případ poruchy stávajícího disku. Velice pečlivě se udržovaly záložní kopie na magnetických páskách. Jednoho dne se poškodil používaný hard disk a trvalo dva pracovní dny, než se sehnala náhrada od výrobce. Díky tomu banka dosáhla záporného zůstatku a zaplatila penále na úrocích ve výši 260 000 $, což bylo tři a půl krát víc, než byla hodnota hard disku.

- Dodavatelé hardware a software musí zajistit dodávku a servis bez přerušení přístupnosti k systému.
- Individuální osluha rozhraní pro jednotlivé systémy jako např. LFMS, S.W.I.F.T., devizové obchody, platby a jiné služby pro klienty by měla být nezávislá na ostatních rozhraních, aby přerušením jednoho nedošlo i k přerušení vazeb na ostatní systémy.

Jestliže systém nebude moci pracovat výše uvedeným způsobem, dopadnou nepříznivě na klienty a uživatele výsledky hmatatelných i nepatrných ztrát ČS.

Shrnutí

Abychom mohli navrhnout počítačový systém a procedury, které budou zpracovávat devizové nostro účty a korunové nostro účty (včetně clearingového), je třeba stanovit rozdílné parametry pro oba tyto systémy. Je to hlavně z důvodů rozdílných rizik a požadavků na tyto účty.

Cíl těchto systémů je však stejný. Měly by :

- Vést pomocnou účetní knihu zvlášť pro každý účet.
- Zajistit účetní vstupy on-line / v reálném čase z jednotlivých nostro a účtů do systémů.
- Nejpozději v poledne následujícího pracovního dne zanést shromáždění zůstatků na korunových nostro účtech (včetně clearingového účtu) a zůstatků na nostro účtech v cizích měnách společně s jejich korunovými ekvivalenty do hlavní účetní knihy ČS.
- Zajistit včasné a přesné informace pro sledování likvidity ČS.

Systém musí být řízen pracovníky s příslušnými znalostmi. Musí být navržen takovým způsobem, aby mohl provádět účinnou kontrolu, obsahoval flexibilní databázi, poskytoval vhodná uživatelská hlášení (výstupy) a, pokud to bude možné, aby mohl být spravován bez přerušení své účetní funkce a v souladu s klientskými a uživatelskými požadavky.

Správa nostro účtů

"Správování" nostro účtů, jak ho definujeme zde, znamená vkládání debetů a kreditů na nostro účty takovým způsobem, aby nostro účty odrážely zůstatky jednotlivých účtů jiných bank. Strategie spravování a s ní spojené postupy musí být navrženy a zavedeny, aby ukazovaly tyto zůstatky na konci každého pracovního dne. Každý debetní a kreditní vstup musí obsahovat "popis transakce" a referenční číslo. V ideálním případě by měl být systém schopen zpracovat každou transakci v okamžiku, kdy se objeví, jednalo by se tedy o zpracování v "reálném čase". Pokud korespondenční banka vede více než jen

16

jeden účet pro vklady na požádání, musí nostro systém zachycovat každý z těchto účtů.

Uživatelé devizových nostro vstupů

Zabezpečení časové koordinace vkládání nostro vstupů může být důkladně promyšleno na základě identifikace všech služeb, které ČS nabízí a které vyžadují pořízení nostro vstupů. Tyto jsou uvedeny v tabulce 1. Tato tabulka společně s grafem "Zpracování nostro účetních vstupů pro zahraniční platby v ČS", který následuje, představuje jeden ze způsobů řešení úkolu.

Tento graf nezobrazuje zpracování všech požadavků produktů, které se objeví v jednotlivých oblastech. Ilustruje však rozsah znalostí produktů, které jsou potřeba pro správu, řízení a kontrolu nostro účetního systému. Dále přináší popis toků informací vystupujících ze systému do jiných oblastí ČS - např. účetního a treasury oddělení a do vnějších institucí jako jsou např. S.W.I.F.T. a korespondenční banka.

17

Tabulka 1

OPERACE, KTERÉ OVLIVŇUJÍ NOSTRO ÚČTY

Operace s hladkými platbami)*

Platby jdoucí směrem ven:
- požadované klientem
- požadované ČS
- požadované jinými bankami
- požadované klienty jiných bank

Přicházející platby :
- určené klientům ČS
- určené ČS
- určené klientům ČS jako platba v hotovosti
- určené klientům ČS jinak než jako platba v hotovosti
- určené klientům jiných bank

Mezibankovní převody

Služby v oblasti malého bankovnictví :
- nákup cestovních šeků
- nákup obchodních šeků
- prodej VISA cestovních šeků
- prodej šeků ČS
- operace s platebními kartami z různých zdrojů
- poplatky a provize spojené s výše uvedenými body

Služby spojené s dokumentárními platbami :
- platby přicházejících (importních) inkas
- platby importních akreditivů
- platby inkas jdoucích směrem ven (exportní inkasa)
- platby exportních akreditivů
- poplatky a provize spojené s výše uvedenými body

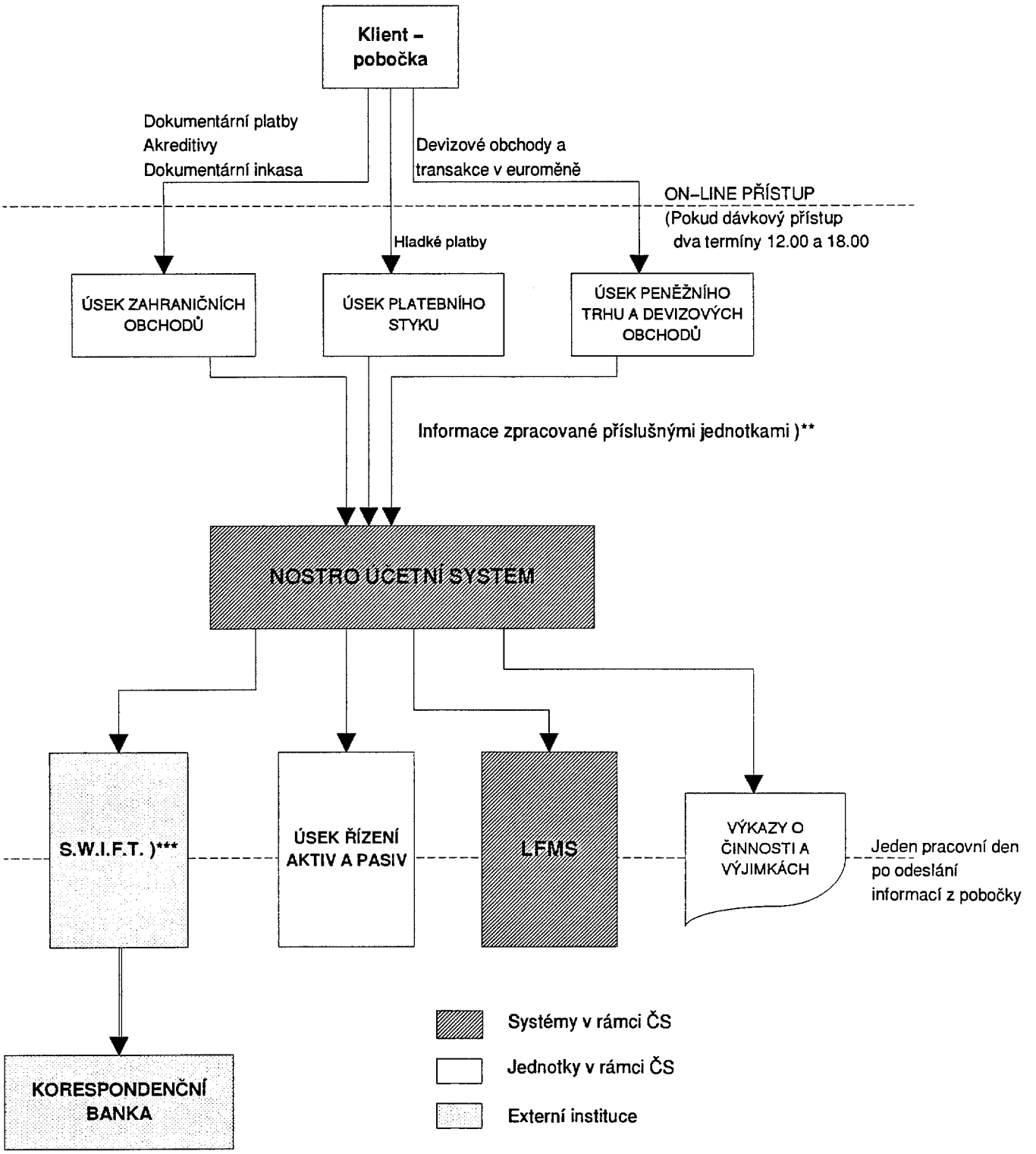
Dealingové činnosti
- devizové operace typu spot a forward (nákup, prodej)
- vklady a výběry euroměny
- nákup a prodej hotovosti
- swapové operace
- arbitráže
- spotové operace s dnešní valutou

Nákupy a prodeje cenných papírů

)* Tato položka zahrnuje platby přijaté a výplaty provedené v rámci úvěrů, slev, forfeitových operací, nakoupených poukázek, záruk, úvěrových linek a jiných činností spojených s úvěry včetně jistiny, úroku, poplatků a provizí.

18

ZPRACOVÁNÍ NOSTRO ÚČETNÍCH VSTUPŮ PRO ZAHRANIČNÍ PLATBY V ČS



* Údaje o platbách (akreditivy, dokumentární platby, inkasa, devizové platby) jsou pořízeny na pobočce a poslány prostřednictvím elektronické pošty na Centrálu k dalšímu zpracování

** Informace získané z poboček jsou doplněny v příslušných jednotkách a vloženy do systému.

** Tento blok představuje systém S.W.I.F.T. Nostro účetní systém by měl být schopen vytvářet S.W.I.F.T.ový formát.

Pracovní postupy a zabezpečení včasnosti vstupů

Dále je nutné určit pracovní postupy spojené s těmito službami. Tyto postupy, již dříve prezentované v dokumentu "Prováděcí plán pro zavedení automatizovaného systému nostro/loro účetnictví" [6], jsou obsaženy v příloze I. tohoto dokumentu. Jsou zde uvedeny proto, aby se v pracovním postupu vymezilo místo, kde vznikají nostro vstupy. Záměrem těchto grafů není sloužit jako podrobný popis vlastního procesu. Běžným pravidlem je, že všechny nostro debety a kredity přijaté před 12.00 hodinou (poledne) by měly být zpracovány tentýž den. "Zpracování" zahrnuje :

- Vstup do pomocné účetní knihy (pro nostro účty)
- Vstup na klientský účet
- Odeslání avíza korespondenční bance pro všechny nostro kredity (podle potřeby poštou nebo elektronicky)
- Odeslání avíza klientovi ČS pro všechny nostro debety podle požadavku odesílající banky

Správní funkce

Jak bylo již dříve uvedeno, doporučujeme zařadit devizový nostro účetní systém do operací treasury back–office v rámci divize řízení aktiv a pasiv ČS. V závislosti na tom, jak budou strukturovány vstupy, budou pracovníci v rámci této jednotky odpovědni za zpracování různých denních, týdenních a měsíčních postupů. V rámci níže uvedených předpokladů, by tyto postupy měly zahrnovat minimálně následující výčet činností (viz. tabulka 2 a 3).

Tabulka 2 předpokládá, že pracovníci v nostro účetní oblasti operací treasury back–office budou pořizovat všechny nostro vstupy do systému. Uživatelé z jednotlivých oblastí služeb budou oprávněni pouze číst informace ze systému, ale nebudou moci vstupy zadávat.

Tabulka 3 předpokládá, že všechny nostro vstupy budou vkládány uživatelskými jednotkami prostřednictvím počítačového systému, který umožní uživateli přístup k této funkci stejně jako k funkci prohlížení systémových obrazovek.

---

6 "Prováděcí plán pro zavedení automatizovaného systému nostro/loro účetnictví" – připraveno pracovníky KPMG Peat Marwick, Washington, D.C. pro Českou spořitelnu v rámci kontraktu s U.S. Agency for International Development, United States Department of State, Washington, D.C., leden 1994.

20

Tabulka 2

Odpovědná oblast	Čas	Činnost
Uživatel – oblast služeb (produktů)	Od 12.00 do 12.00 následujícího dne	Připravit nostro vstupy
Uživatel – oblast služeb (produktů)	Před 12.00	Dodat nostro vstupy do nostro účetní oblasti treasury – dávkově.
Uživatel – oblast služeb (produktů)	Po 12.00	Opravit jakékoli dávkové chyby, které se z nostro účetnictví nahlásí během rána. Poslat opravy zpět do nostro účetnictví před uzávěrkou téhož pracovního dne.
Nostro účetní jednotka	Po 12.00	Vložit nostro vstupy získané před polednem, vložit nostro vstupy z obchodování získané před 14.00)*
Nostro účetní jednotka	Před 12.00	Připravit a distribuovat zprávy ze vstupů z předcházejícího dne podle banky a jednotky uživatele produktu. Ověřit dávku. Hlásit zůstatky příslušným vedoucím podle požadavků. Opravit případné chyby.
* Pro obchodní oblasti se běžně povoluje delší čas pro splnění požadavků peněžního trhu.		

Tabulka 3

Odpovědná oblast	Čas	Činnost
Uživatel – oblast služeb (neobchodní jednotka)	Od 12.00 do 12.00 následujícího dne	Připravit a vložit nostro vstupy do systému. Vstupy, které přijdou po poledni, jsou s valutou následujícího dne. Ověřit vstupy předchozích dní.
Uživatel – oblast služeb (obchodní jednotka)	14.00 – 14.00 následujícího dne	Připravit a vložit nostro vstupy do systému. Vstupy s výjimkou těch s valutou dnešního dne jsou s valutou o dva dny pozdější. Ověřit vstupy z předchozích dní.
Nostro účetní jednotka	Před 12.00	Připravit a distribuovat výkazy z předcházejícího dne. Hlásit zůstatky příslušným vedoucím podle požadavků.
Nostro účetní jednotka	Po 12.00	Ověřit vstupy z propojených systémů a opravit nebo koordinovat opravu chyb. Podle požadavků hlásit stav vedení.

21

Požadavky na personální zajištění

Výběr vstupních voleb v tabulce 2 (která předpokládá, že všechny nostro účetní vstupy budou pořízeny personálem v jednotce back-office treasury) nebo v tabulce 3 (vstupy budou pořízeny obslužným personálem produktů) ovlivní počet pracovníků v obslužných jednotkách a v nostro účetní jednotce. Systém by měl umožňovat nejvhodnější volbu, což může představovat kombinace obou tabulek (2 a 3). Např. oddělení hladkých plateb vytváří mnoho set vstupů za týden, a bylo by tedy účinnější, kdyby pracovníci mohli zavádět vstupy přímo do nostro účetních knih. V tomto případě budou muset být navrženy a zavedeny speciální druhy kontroly, např. rozdělení odpovědnosti pro přípravu výkazů, jejich ověřování a vypuštění mezi další osoby.

Některé jednotky (např. zahraniční půjčky a akreditivy) mají vstupů málo, a proto by bylo lepší, aby vstupy těchto transakcí pořizovala nostro účetní jednotka.

Personální požadavky pro správu nostro účtů budou stanoveny na základě několika faktorů, které budou určeny v procesu zavádění systému. Mezi těmito faktory by měly být :

- Celkový denní objem vstupů a produktivita pracovníků, kteří pořizují data.
- Počet a frekvence těch výkazů, které vyžadují přípravu.
- Produktivita personálu měřená počtem chyb (které potřebují opravit) v nostro účetní jednotce a v jednotce produktu.

Požadavky na komunikační infrastrukturu

Požadavky na komunikační infrastrukturu nejsou určovány pouze hardwarem a softwarem vlastního systému, ale také současnou dostupností (a pochopitelně cenou) komunikačních linek mezi uživateli a systémem. Např. z fyzického hlediska bezprostřední uživatelé, tzn. v rozsahu několika metrů mohou být připojeni k systému prostřednictvím jednoduchých kabelů. Vzdálenější uživatelé, jako např. v jiných místnostech, budovách nebo dokonce městech potřebují mnohem složitější (a také dražší) připojení. Podrobný návrh tohoto zapojení ponecháme na odborníky v této oblasti.

V průběhu konfigurace systému a přístupů k uživateli musí být vzata do úvahy případná přerušení tohoto propojení. Rozpojení bude mít vliv na vnitřní účetnictví, služby klientům a různými způsoby ovlivní i řídící funkce. Kvůli zabezpečení před takovouto událostí musí být připravena příslušná opatření.

Shrnutí

Správa devizového nostro účetního systému vyžaduje, aby vstupy debetů a kreditů do systému byly správně načasovány. Nejdůležitější tedy je správná koordinace mezi pracovníky nostro účetní jednotky a pracovníky jednotek zabezpečující služby (produkty). Společně s volbou přístupu k systému se určí počet pracovníků požadovaných v jednotlivých jednotkách, a to na základě potřebného typu a dostupnosti komunikační infrastruktury.

Řízení nostro účtů

Řízení nostro účtů neznamená řízení systému, kde se nostro účty pořizují. "Řízení nostro účtů" v tomto smyslu označuje správu styku s korespondenční bankou, u které má ČS uloženy prostředky. Nostro zůstatky jsou z hlediska ČS půjčky s nízkým úrokem nebo vůbec bezúročné půjčky korespondenčním bankám, kde je tento vklad uložen. Řízení nostro účtů proto zahrnuje řízení:

- úvěrového rizika
- politického rizika
- rizika z výměny
- servisního a provozního rizika
- likvidity

Těchto pět řídících činností musí být podporováno příslušným účetním a řídícím informačním systémem.[7] Tabulka 4 ilustruje tyto dvě paralelní struktury. Informace pro vedení jsou předkládány ve formě analytických výkazů, které se používají ke stanovení pro ČS přijatelné úrovně rizika pro jednotlivé korespondenční banky. Informace pro vedení jsou také předkládány ve formě hlášení výjimek, která dokumentují porušování rizikových pravidel. Hlášení o výjimkách jsou podrobněji popsány níže.[8]

---

7 Příloha II pokytuje podrobný popis těchto pěti řídících oblastí. Kromě zmíněných změn jsou pro objasnění tyto popisy vyjmuty z "Dokumentu týkajícího se systémových požadavků pro nostro / loro účetnictví", vytvořeného pracovníky KPMG Peat Marwick, Washington, D.C. pro ČS v rámci kontraktu s U.S.Agency for International Development, United States Department of State, Washington, D.C. 23. listopadu 1993.

8 Viz str. 26.

23

Tabulka 4

Řídící aktivita (Výkaz v korunových ekvivalentech)	**Systémové požadavky** (Výkaz v korunových ekvivalentech)
Řízení úvěrového rizika	**Kontrola úvěrů**
Úroveň maximálního vkladu pro danou měnu	Zůstatky podle jmenovaných měn
Úroveň maximálního celkového vkladu	Zůstatky všech měn
Zúčtovací limity :	
Denní podle měny	Denní částka podle měny
Celkové denní	Celková denní částka
Průměrné měsíční zůstatky podle měny	Průměrné měsíční zůstatky podle měny
Průměrné celkové měsíční zůstatky	Průměrné celkové měsíční zůstatky
Řízení politického rizika	**Kontrola politického rizika**
Maximální objem prostředků na účtu pro danou zemi	Celková nevyrovnaná částka pro každou zemi
Řízení rizika ze směny	**Kontrola obchodování**
Maximální denní zúčtovací limity :	Celková denní zúčtovací částka pro měnu a následující čtyři dny:
Devizové obchody	Zobchodované devizy
Obchody s cennými papíry	Zobchodované cenné papíry
Správná valuta	Seznam kontraktovaných a skutečných valut
Správná zúčtovací banka	Seznam kontraktovaných a skutečných zúčtovacích bank podle obchodu
Správná částka v cizí měně	Seznam kontraktovaných a skutečných částek
Řízení operačních činností	**Provozní kontroly**
Správná částka a valuta transakce podle typu:	Denní, týdenní nebo měsíční slaďování
Hladká platba	
Akreditiv	
Cenné papíry	
Devizové operace	
Půjčky poskytnuté a placené	
Činnosti spojené s řízením likvidity	**Kontroly řízení likvidity**
Stanovení celkového devizového limitu pro danou měnu	Hlásit denní souhrny jednotlivých měn (jak korunový tak devizový ekvivalent)
Stanovení devizového limitu pro souhrn všech cizích měn	Hlásit denní souhrn všech měn v korunách.

Informace o řízení mezibankovních vztahů (relationship management)

Tabulka 5 znázorňuje ty funkční jednotky v rámci struktury ČS, které mohou být využity odborem zahraničních bankovních vztahů pro získání informací o řízení rizika. Toto oddělení by mělo jednat podle představenstvem definovaných pravomocí a podle odsouhlasených úvěrových pokynů a postupů. Od pověřené osoby tohoto oddělení (relationship manager) se očekává, že bude vykonávat vše podle pravidel určených představenstvem za účasti výboru pro řízení aktiv a pasiv (ALCO). Tato osoba může v rámci svých odpovědností využívat data předkládaná analytickými útvary pro schválení nové nebo rozšířené úrovně rizikových limitů.

24

V jiném případě nemusí být relationship managerovi svěřeno příslušné oprávnění schvalovat novou nebo rozšířenou úroveň rizika. Pověřený pracovník může tyto změny doporučit. Rozhodnutí může učinit pouze úvěrový výbor na základě informací z pomocných funkčních jednotek. Toto rozhodnutí nesmí být v rozporu s nařízeními představenstva.

Jestliže účetní systém nahlásí odchylku od schváleného úvěrového limitu, která vznikla při úvěrových, provozních činnostech nebo obchodování, je z důvodů řízení rizika nutno informovat oddělení, která jsou uvedena v tabulce č. 5.

Tabulka 5

ZDROJE ÚDAJŮ PRO RELATIONSHIP MANGERA				
Odhad úvěrového rizika)*	Odhad politického rizika)*	Řízení rizika z výměny	Řízení provozních operací	Řízení likvidity
Odbor řízení rizika Odbor úvěrových analýz	Odbor řízení rizika	Úsek devizových obchodů Výkazy Back-Office	Odbor správy nostro účtů Výkazy jednotek poskytujících služby	Odbor řízení likvidity

)* za řízení politického rizika a úvěrového rizika je odpovědný odbor zahraničních bankovních vztahů.

Výběr vypořádávacích účtů

Jednou z nejdůležitějších funkcí relationship mangera je výběr hlavní zúčtovací korespondenční banky. Tyto banky jsou využívány k tomu, aby zpracovávaly největší množství počtů položek a částek v jednotlivých lokalitách. Volba nemůže být provedena správně bez diskuse s hlavními jednotkami spravujícími produkty (např. oddělení hladkých plateb a úsek devizových obchodů).

Oddělení hladkých plateb běžně vytváří velký počet transakcí s relativně nízkými hodnotami. Provozní náklady na jednu transakci jsou poměrně vysoké a korespondenční banka, která nemůže pracovat za těchto podmínek tak, jak by měla, vystavuje ČS dalšímu riziku, nad již schválené úvěrové riziko. Mírou výkonu je ukazatel chyb. Oddělení hladkých plateb a úsek správy nostro účetnictví by měly informovat odbor zahraničních bankovních vztahů o tom, jak hodnotí výkon korespondenční banky.

Podobně i při devizových obchodech se vytváří velký počet transakcí (objem činností), které jsou obvykle ve velkých částkách a požadují zúčtování s

25

danou valutou. Korespondenční banka, která nemůže provádět správně tyto činnosti, vystavuje ČS dalšímu riziku nad již schválené úvěrové riziko. Úsek devizových obchodů a jeho podpůrná back-office oblast by měly informovat odbor zahraničních bankovních vztahů o tom, jak hodnotí výkon korespondenční banky.

Na devizovém trhu, kde pracovník odboru zahraničních bankovních vztahů vybere zúčtovací banku, je nutně zapotřebí efektivního zúčtovacího výkonu. Chyby korespondenční banky v zúčtování těchto velkých valutových transakcí nevystavují riziku pouze podstatnou část aktiv, ale i vztahy s klienty a pověst ČS na finančním trhu.

Shrnutí

Z hlediska řízení bankovních vztahů vyžaduje řízení nostro účtů víc než jen účetní systém. Je potřeba také analyzovat a pochopit úvěrové riziko, politické riziko, riziko z výměny, provozní riziko a řízení likvidity. Citlivé řízení těchto rizik vyžaduje koordinaci mnoha funkčních oblastí ČS. Správně navržený a řízený nostro účetní systém, který je nedílnou součástí systému pro operace s cizími měnami, poskytne řídící informace o objemu transakcí a výjimkách v existujících úvěrových, obchodních a operačních transakcích. Odhadování a řízení rizik spojených s vklady u zahraničních bank bude spadat do odpovědností odboru zahraničních bankovních vztahů. Tento odbor bude pracovat v rámci definovaných pravomocí od představenstva, odsouhlasených úvěrových linek a podle pokynů Výboru řízení aktiv a pasiv.

Kontrola nostro účtů

Po vytvoření systému a po schválení všech úvěrových, obchodních a operačních pravidel a po zavedení systému a procedur, které budou zabezpečovat správu vstupů do tohoto systému, se dostává do popředí otázka kontroly nostro účtů v monitorování zpráv. Sledování činností vyžaduje načasované dodávky výkazů, procedury pro ověřování správnosti hlášení a okamžité slaďování a opravy rozporů.

Účetní systém

Podvojné účetnictví vyžaduje, že pro každý debet musí být i odpovídající kredit. Účetnictví hlavní účetní knihy vyžaduje, aby všechny vstupy byly ve stejné měně. V případě ČS je hlavní účetní kniha vedena v českých korunách. Pokud jsou transakce v korunách, účetnictví je jednodušší. Mnohem složitější je situace v případě, když se objeví transakce v cizí měně, a/nebo když je od různých oddělení vyžadováno, aby vytvářely vstupy pro samostatné účetní systémy pro jednotlivé produkty a vstupy do nostro účetního systému.

26

Pro vyřešení problému se zahraničními měnami musí být do každé transakce nostro účetního systému zařazeny konverzní kurzy pro převod částky na české koruny. Systém by měl také obsahovat automatické ověřování rozsahu kurzu. Vedení by mělo určit "běžnou" standardní odchylku. Např. jestliže vedení určí, že měna by neměla běžně kolísat o víc než 10% za měsíc, bude běžná standardní odchylka 10 %. Jestliže bude prováděna nějaká transakce s kurzem o 10% vyšším nebo nižším než byl kurz na konci předcházejícího měsíce (viz. kap. Přehodnocování, níže), bude vytvořeno hlášení o tomto stavu. Touto funkcí se velice rychle podaří identifikovat konverzní chyby, transpoziční chyby, vstupy natypované do nesprávné banky nebo záměna měn.

K tomu, aby se zajistilo účetní řešení transakcí mezi odděleními, musí být vytvořen "přechodný" účet ("suspense" account).[9] Tento účet bude obsahovat data jen po dobu, která je potřeba k tomu, aby přešel údaj od jedné jednotky k druhé. Účet zajistí prostředky pro ověření, že instrukce vznikající v jednom oddělení ČS jsou zpracovány v určité době jiným služebním oddělením. V další fázi však musí být procedury vytvořeny tak, aby se vymazaly všechny položky "přechodného" účtu během dvou pracovních dnů.

Tento "přechodný" účet by neměl být součástí nostro účetního systému nebo systému back–office pro devizové obchody. Běžnou provozní praktikou bývá "vyčištění" všech informací z tohoto účtu během dvou pracovních dnů. Výjimkám od tohoto pravidla by měla být věnována pozornost na odpovídající úrovni vedení. Položky nad určitou úrovní určenou vedením by měly podávat hlášení příslušnému nadřízenému, ihned jakmile se objeví. V takových případech je na nadřízeném, aby zjistil okolnosti a přijmul příslušná opatření.

Přehodnocování

Jak bylo již uvedeno dříve, nostro účty v cizích měnách vystavují Českou spořitelnu FX riziku. Podle toho, jak se mění denně tržní kurzy, se mění i hodnota devizových aktiv ČS. Aby bylo možno správně zobrazovat hodnoty těchto hotovostních aktiv a úroveň výnosových / nákladových toků, musí nostro účetní systém zahrnovat přehodnocovací program pro nostro účty. Tento program by měl přehodnocovat všechny nostro účty příslušného dne minimálně jednou za měsíc, v závislosti na spotové hodnotě měny kotované na devizovém trhu.

---

9 Tento "přechodný" účet je znám v bankovnictví pod mnoha obecnými názvy. Tyto názvy jsou často zavádějící a nepřesně vyjadřují opravdový charakter tohoto účtu. V ČS se používá celistvý systém od pardubického dodavatele. KPMG za léta působení zaznamenalo pro takovýto typ účtů následující jména : inter–office account, dummy account, control account, overnight internal clearing account, intra–company account, transit account, a mnoho jiných podle fyzického místa, podle jména starého systému provádějící zpracování či podle jména starého zaměstnance, který je dnes už mrtvý, ale dříve zastával funkci kontrolora tohoto účtu.

21

Hlášení a kontrola procesu

Poté, co jsou denní vstupy vloženy do systému, by se měla prozkoumat ověřovací hlášení. Údaje, která zůstanou v počítači, by měly ukazovat identifikační kód pracovníka, který prováděl ověření. Tento pracovník by také měl potvrdit výtisky ověřovacích hlášení. Minimálně by měla být připravována tato hlášení:

Jestliže se provádějí dávkové vstupy do hlavní účetní knihy:

- Celková hodnota jednotlivých debetů na nostro účty v korunovém ekvivalentu by měla být shodná s celkovým debetem dávky, který je zaveden do hlavní účetní knihy.
- Celková hodnota jednotlivých kreditů na nostro účty v korunovém ekvivalentu by měla být shodná s celkovým kreditem dávky, který je zaveden do hlavní účetní knihy.

  Nesladěné odchylky v době uzávěrky hlavní účetní knihy by měly být převedeny na jiný účet a opraveny nejpozději do konce následujícího pracovního dne. Zprávy o neopravených chybách musí být z důvodů identifikace vzniklých odchylek hlášeny nadřízenému pracovníkovi do odboru řízení nostro účetnictví a vedoucímu jednotky, která byla označena jako zdroj chyby. Odchylky přesahující určitou částku, řekněme 250 000 Kč, by měly být také okamžitě nahlášeny nadřízenému.

Po předání dávkových vstupů do odboru řízení nostro účtů pro vstup do systému nostro účetnictví by mělo být hlášení o těchto vstupech pro kontrolu předáno jednotce spravující produkt, která tyto vstupy vytvořila:

- Záznamy z jednotlivých jednotek pořizujících vstupy musí být v souladu s celkovými devizovými debety a kredity (podle jednotlivých měn).

Následuje seznam výkazů pro vedení, které by měly být připravovány denně. Údaje, které jsou obsaženy v těchto zprávách jasně ukazují důležitost toho, aby se nostro účetní systém stal součástí celkového systému devizových obchodů.

- Velikost debetů a kreditů naplánovaná na následujících pět pracovních dní.

  Pro: Pracovník odboru řízení likvidity
  Divize řízení aktiv / pasiv

  Pracovník úseku deviz. obchodů
  Divize řízení aktiv / pasiv

- Seznam všech přečerpaných účtů.

  Pro: Pracovník odboru zahraničních

bankovních vztahů
Divize mezinárodního bankovnictví

Pracovník úseku deviz. obchodů
Divize řízení aktiv / pasiv

- Zúčtovací chyby

Pro: Pracovník odboru zahraničních bankovních vztahů
Divize mezinárodního bankovnictví

Pracovník úseku deviz. obchodů
Divize řízení aktiv / pasiv

Pracovník oddělení pořizujícího vstupy

Pracovník odboru řízení likvidity
Divize řízení aktiv / pasiv

- Hlášení o nepovolených zúčtovacích dnech, které by mělo zabránit zúčtování o víkendech a svátcích

Pro: Pracovník oddělení, které udělalo chybu

Pracovník odboru řízení likvidity
Divize řízení aktiv / pasiv

- Výpis každého účtu v různých časových intervalech (denně, měsíčně, ...) podle určení vedoucího odboru správy nostro účtů.

Pro: Pracovník správy nostro účtů
Divize řízení aktiv / pasiv

- Výkazy o objemech deviz v korunových ekvivalentech – konzistentní s požadavky na hlášení pro Českou národní banku.

Pro: Pracovník divize řízení aktiv / pasiv
Další pracovníci podle požadavků

Měsíčně:

- Celková hodnota korunového ekvivalentu na nostro účtu v systému nostro účetnictví musí odpovídat záznamu v hlavní účetní knize.

Tato zpráva je nutná nejméně jednou měsíčně, a to těsně před každým tržním přehodnocením. Celková hodnota na všech nostro účtech v korunovém ekvivalentu by měla být porovnávána s korunovou částkou v hlavní účetní knize. Objevení odchylky při slaďování pomocných účetních knih pro nostro účty před přehodnocením umožňuje dosáhnout vyrovnání chyb, které vznikly při převodu, uvnitř účtu pro devizový zisk nebo ztrátu, po přehodnocení.

- Každá pomocná účetní kniha pro nostro účty musí být přehodnocena nejméně jednou za měsíc.

Chyba v měsíčním přehodnocení zůstatku devizového nostro účtu tržním kurzem může změnit výsledky rozvahy a výkazu zisků a ztrát tím, že po konečném přehodnocení se zde objeví velké devizové ztráty nebo zisky.

Statistické informace

Z důvodů sledování kapacity systému, personálních požadavků a shromažďování informací pro vedení, by měl systém poskytovat následující informace nejméně jednou měsíčně.

Měsíční údaje

Tyto údaje by měly být běžně k dispozici každý měsíc, měly by obsahovat porovnání mezi měsíci a, pokud to bude potřeba, měly by být tyto údaje zpětně rok k dispozici. Na základě požadavku vedení nebo v naléhavém případě musí být tyto informace dostupné maximálně do dvou pracovních dnů. V případě informací o stavu systému se musí uvažovat o dopadu na disponibilitu systému pro klientské služby.

Informace o stavu systému

- Využití systému – procentuálně vyjádřená část z celkové kapacity
- Analýza problémů provedená systémovým pracovníkem
- Časový rozvrh obslužných činností systému
- Seznam archivovaných dat

Hromadné údaje o nostro účtech

- Počet účtů
- Počty debetů
- Počty kreditů
- Celková částka debetů (korunový ekvivalent)
- Celková částka kreditů (korunový ekvivalent)
- Průměrný měsíční zůstatek

Údaje pro jednotlivé nostro účty

- Počet debetů
- Počet kreditů
- Celková částka debetů v cizí měně
- Celková částka kreditů v cizí měně

- Průměrný měsíční zůstatek v cizí měně
- Průměrný měsíční zůstatek v korunách
- Počet chyb v záznamech zahraničních bank
- Celkový úrok a penále v cizí měně a v korunách, měsíčně, rok zpětně

Údaje pro jednotlivé měny

- Průměrný měsíční zůstatek, rok zpětně
- Celkové debetní položky
- Celkové kreditní položky
- Celková debetovaná částka
- Celková kreditovaná částka

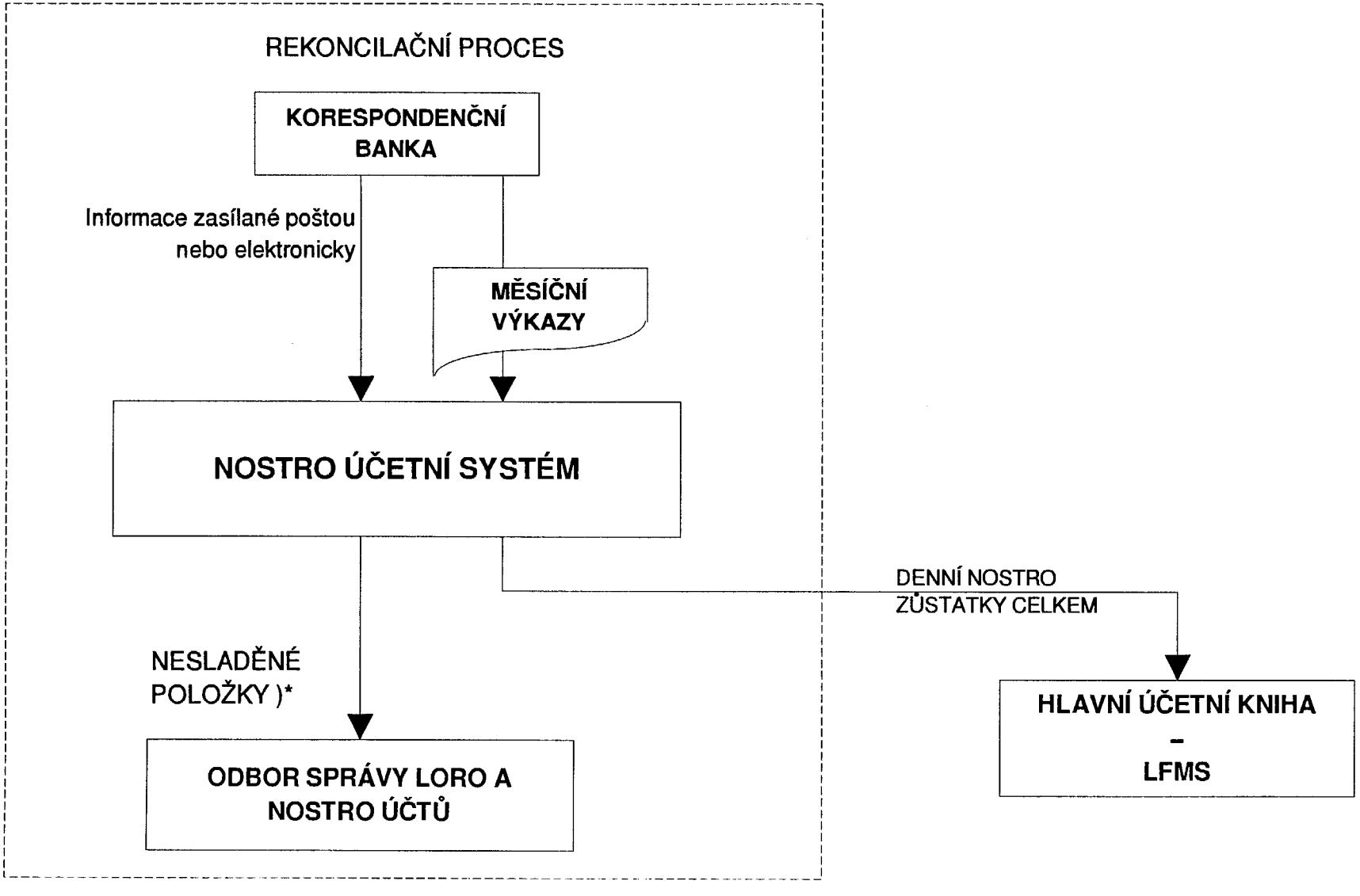
Slaďování

Slaďování nostro účtů v zahraničních měnách je procesem, ve kterém je zůstatek každého nostro účtu v cizí měně zaznamenaný v knihách ČS porovnáván se zůstatkem na skutečném výpisu účtu od korespondenční banky. Tyto postupy jsou naznačeny v diagramu "Rekoncilační proces". Popis typického postupu slaďování je uveden v příloze III.

Jednou z nejdůležitějších procedur auditu a kontroly uvážlivě pracujících bank je oddělení procesu slaďování od všech oddělení, která jsou nějakým způsobem spojena s procesem plateb, zúčtování nebo úhrad. Toto rozdělení by mělo vyloučit možnost podvodné činnosti jednotlivých pracovníků s nostro účty. Zmenší se také možnost zneužití ČS prostřednictvím tajných úmluv mezi zaměstnanci.

Tento postup by měl být pro každou korespondenční banku v nejvyšší možné míře automatizovaný, měl by využívat počítačů při porovnávání debetů a kreditů nostro účetního systému se vstupy předkládanými ve výpisech korespondenčních bank. Předmětem vyšetřování pracovníka ČS zodpovědného za slaďění určitého účtu by se měly stát pouze nespárované položky.

REKONCILAČNÍ PROCES



)* Nesladěné položky (výjimky) jsou zasílány do odboru správy loro a nostro účtů pro zjednání nápravy.

Hlášení výjimek

Účelem hlášení výjimek by mělo být zviditelnění porušování existujících norem, zvláštních úvěrových linek nebo jiných kvantitativně měřitelných výkonů. Vzhledem k tomu, že tyto výkazy poskytují důkaz o neobvyklých nebo nepovolených činnostech, musí mít pro pracovníky odpovědné za sledování těchto výkazů nejvyšší prioritu. Vyšší vedení by se mělo podílet na procesu návrhu a zavádění těchto výkazů. Zmíněné výkazy by měly :

- zaznamenat ty transakce, které se ocitají mimo rámec běžných činností
- minimalizovat množství údajů, které musí již tak dost vytížení pracovníci sledovat
- zajistit maximální kontrolu nad velkými a riskantními operacemi

Hlášení výjimek by měla být přednostně dodávána odpovědným pracovníkům na konci pracovního dne, nejpozději však ráno následujícího pracovního dne. Tito pracovníci by měli projít hlášení do jedné hodiny po obdržení a zaznamenat, jaká opatření byla přijata. V případě nepřítomnosti těchto pracovníků je potřeba, aby jejich místo zaujali zástupci s přidělenou odpovědností za kontrolu výjimek. To je v případě nostro účetnictví obzvlášť důležité, protože případné přečerpání by mohlo vést k přímým peněžním ztrátám a tím i k poškození dobrého jména Spořitelny.

Výkazy o službách (produktech)

Informace pro vedení, kontrola, audit a statistická hlášení o službách uvedených v tabulce 1, se běžně vyskytují v oblastech odpovědných za provádění těchto služeb. Jak ilustruje příloha I, nostro účetnictví vyznačuje zúčtovací aspekt každého produktu. Stejně jako proces nostro účetnictví zahrnuje výše uvedené zprávy, jiné produkty ČS mají své vlastní prováděcí postupy a procedury. V tomto dokumentu se zabýváme pouze rozhraním mezi produktem a nostro účetním systémem. Toto rozhraní je popsáno výše v kapitole "Kontrola nostro účtů".[10]

S.W.I.F.T.

Společnost pro celosvětové mezibankovní finanční telekomunikace (The Society for Worldwide Interbank Financial Telecomunications, S.W.I.F.T.) je komunikační síť, jejímž hlavním cílem bylo vytvořit standardizované formáty mezinárodních výkazů v bezpečném prostředí. Ve skutečnosti standardizační proces zajistil automatizaci vysokého počtu transakcí, které ovlivňují nostro účty. Toto úsilí o automatizaci je však jen okrajovou výhodou S.W.I.F.T.u. Ačkoli S.W.I.F.T. je vhodný pro rychlé operace, musí dojít k jasnému oddělení

---

[10] Viz str. 19

systému S.W.I.F.T. a nostro účetního systému, a to ze stejného důvodu, jako musí být oddělena slaďovací funkce od funkce platební, tzn. z důvodů zabezpečení a kontroly.

LFMS / OCTAGON

Pracovníci KPMG posoudili stav systému LFMS / OCTAGON jakožto součásti zaváděného projektu TIS (Technologický informační systém). Zdá se, že do konce roku 1994 a pravděpodobně i v roce 1995 bude úsilí ČS zaměřeno hlavně na systém drobného bankovnictví a systém korunových účtů. Zatím není připravován žádný plán pro vytvoření systému, který by zahrnoval účty zákazníků ČS v cizích měnách nebo nostro účty ČS. Existující rozhraní mezi útvary pro jednotlivé produkty na centrále a klienty poboček, které využívá devizové operace, bude muset být v provozu stále systém "přechodných" účtů ("suspense" accounting system) v podobě Pardubického programu.

Shrnutí

Při kontrolování nostro účtů je třeba si uvědomit, že zdroje vstupů pocházejí z různých útvarů, které poskytují služby v cizích měnách. Je potřeba provádět sledování zvláštních "přechodných" účtů a odchylek kurzů.

Vedení odpovídajícím způsobem sleduje výkazy o transakcích, výjimkách a statistické výkazy z nostro účetního systému, a to denně, týdně, měsíčně nebo v případě zvláštních požadavků i v jiných časových termínech. Slaďovací funkce a externí telekomunikační činnost musí být oddělena od platební funkce mimo jiné z důvodů prověřování a kontroly. V současné době není nostro účetnictví součástí ani systému LFMS ani systému OCTAGON.

Korunové nostro účty (včetně clearingového)

Otázka korunových účtů (včetně clearingového), jak je patrno, vyžaduje zvláštní a samostatnou analýzu nad rámec tohoto dokumentu. Důvody pro tuto skutečnost jsou uvedeny níže.

Systémové parametry a návrh

LFMS je systém, který uchovává a zpracovává údaje pro hlavní účetní knihu ČS. Řízení a kontrola spočívá primárně na centrále. Na nižší úrovni než LFMS je systém OCTAGON.

Systém OCTAGON se skládá ze dvou hlavních částí. První se nazývá Instituce I (nebo také "Vnitropodniková banka"). Vede účty místních a okresních poboček a domácích bank u ČS. Další součástí jsou příslušné nostro účty, které má ČS u České národní banky pro rezervní a clearingové

účely. Vnitropodniková banka poskytuje účetní mechanismus, čímž může ČS vydávat zisk pobočkám za to, že jí poskytují finanční prostředky.

Druhá část OCTAGONU, známá jako Instituce II, je ještě ve fázi vývoje. Ta se týká problematiky klientských účtů (účty jednotlivců v ČS) a zatím není známo, jaký to bude mít dopad na clearingové funkce v rámci republiky.

Dohromady oba systémy (LFMS / OCTAGON) formují systémové parametry pro korunové nostro účty u České národní banky. Návrh systému, uživatelský přístup, rozvoj služeb a řízení a kontrola těchto systémů je v moci různých divizí ČS.

Správa, řízení a kontrola systému OCTAGON

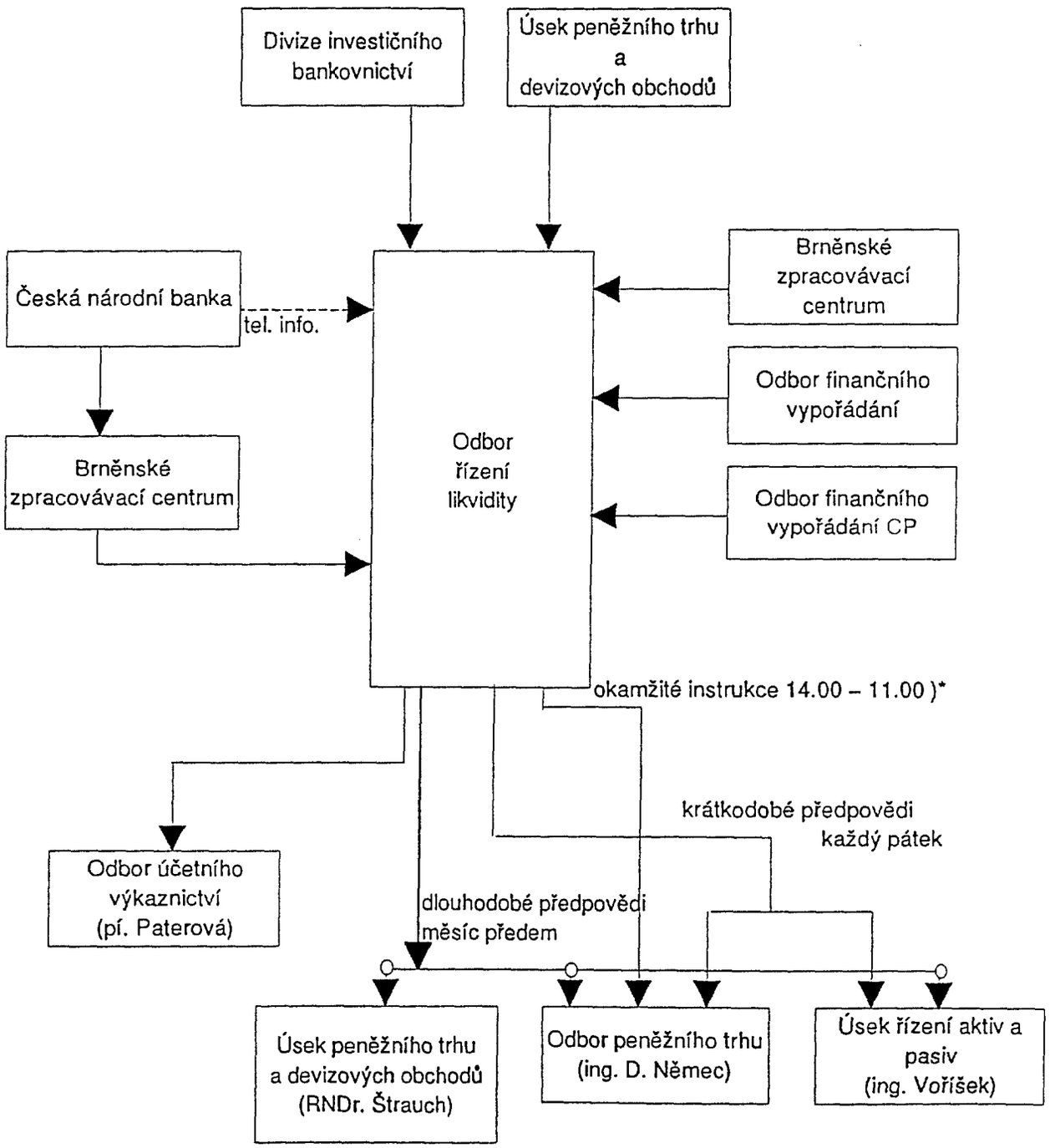
Na správu, řízení a kontrolu systému OCTAGON musí být nahlíženo z hlediska různých oblastí ČS, které nějakým způsobem souvisí s clearingovou činností. Tyto oblasti jsou "útvary zabezpečení produktů (služeb)" v oblasti korunového vypořádání ČS. Následující tři grafy "Informace zpracovávané oddělením řízení likvidity", "Informační toky z ČNB do ČS" a "Informační toky z ČS do ČNB" poskytují komplexní přehled údajů, které musí být shromážděny z celé ČS k zajištění funkce řízení likvidity. Tyto grafy ilustrují nejen zdroj a načasování informačních toků do Odboru řízení likvidity ČS a mezi ČS a ČNB, ale jejich prozkoumáním zjistíme, jak musí všechny oblasti ČS koordinovat každodenní práci, aby vyhověly konečným požadavkům na finanční zúčtování. Jsou také ukazatelem toho, že pokud OCTAGON funguje jako prostředek pro konečné vypořádání mezi pobočkami, jinými českými bankami a Českou národní bankou, pak musí také poskytovat požadavky na výkazy podobné těm, které byly uvedeny pro nostro účetnictví.

Slaďování

Slaďování vstupů mezi OCTAGONem a všemi jednotkami, ze kterých vstupy pocházejí, bude nutno automatizovat proto, aby byla prováděna včas a přesně. Automatizace je nutná také vzhledem k velkému množství korunových transakcí. Mezi nejdůležitější úkoly návrhu systému patří definování číselníku referenčních kódů.

35

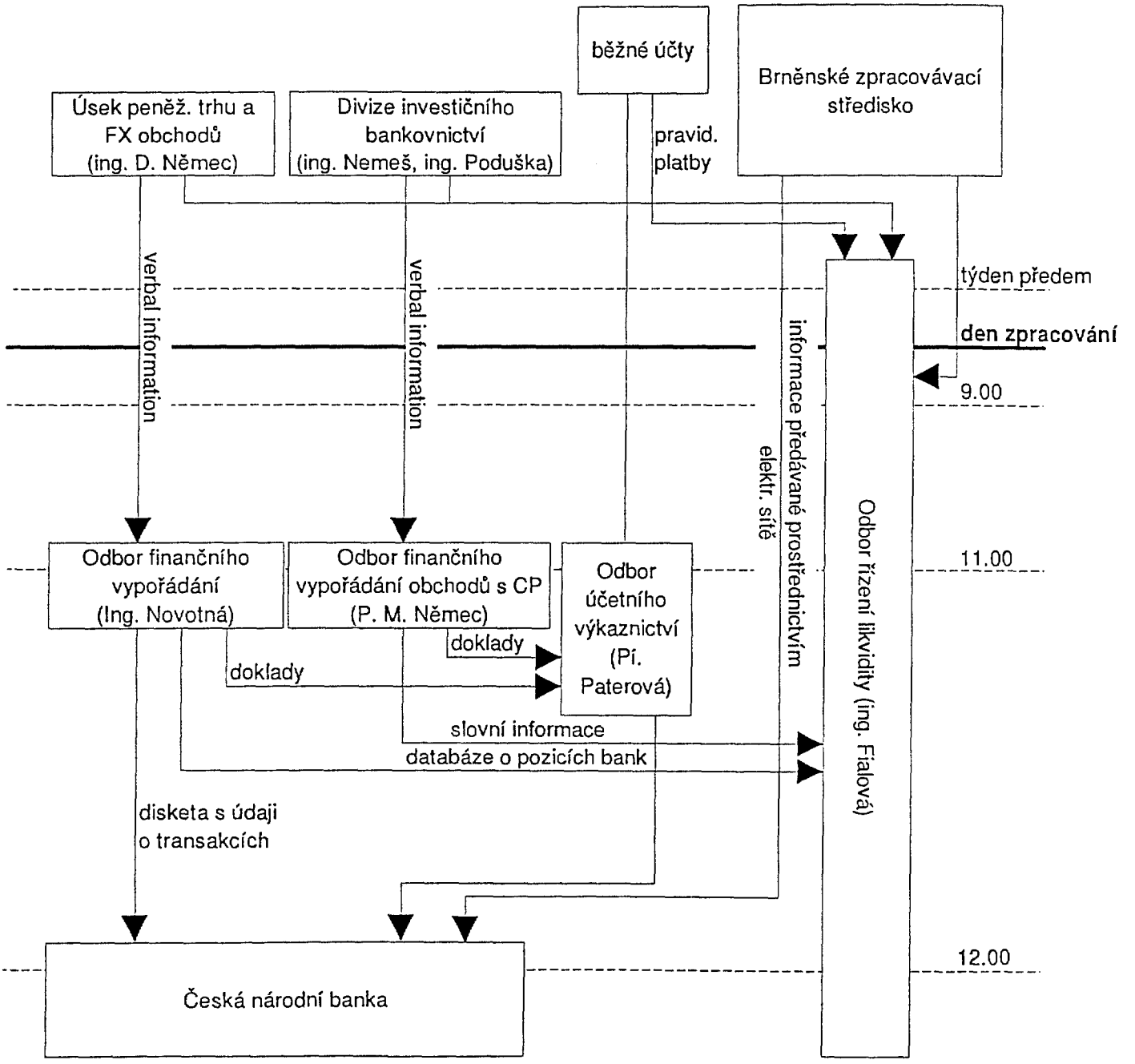
Informace zpracovávané Odborem řízení likvidity



Pozn:)* 14.00 je čas, kdy jsou získány telefonické informace z ČNB
11.00 je čas, kdy musí být uzavřeny všechny transakce
během této doby je možno okamžitými informacemi z oddělení pro řízení likvidity ovlivňovat uzavírané transakce

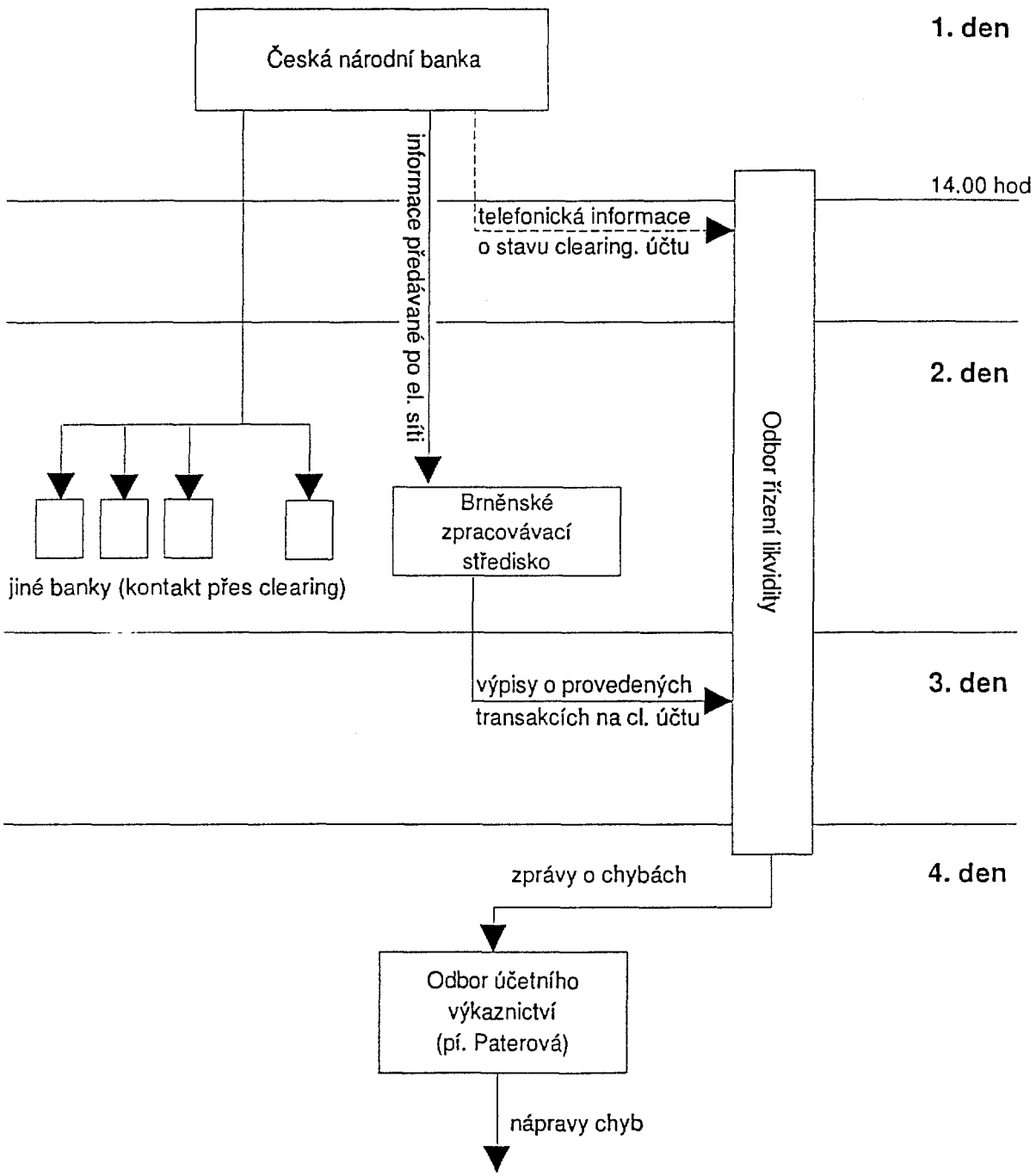
36

Toky informací z ČS do ČNB



31

Toky informací z ČNB do ČS



38

Závěry

Z informací obsažených v tomto dokumentu lze udělat tyto závěry :

- Když pomineme problémy vyplývající z komunikační infrastruktury, je možné vybrat fyzické umístění nostro účetního systému pro cizí měny a korunového nostro účetního systému na základě pořizovacích a provozních nákladů.
- Oba systémy (nostro účetní systém pro cizí měny a účetní systém pro zpracování korunových nostro a clearingových účtů) by měly být od sebe odděleny. Pracovníci odpovědní za oba tyto systémy by také měli být odděleni od platebního procesu.
- Správa, řízení a kontrola nostro účetnictví pro cizí měny vyžaduje zkušenosti z oblasti mezinárodního bankovnictví, jako např. detailní znalosti mezinárodních služeb a smysl pro nutnost řízení rizik .
- Správa, řízení a kontrola korunových nostro účtů (včetně clearingového) bude vyžadovat jak počítačové znalosti tak odbornost v oblasti domácího clearingu drobného bankovnictví, jako např. dobré znalosti služeb v oblasti drobného bankovnictví, znalost pobočkového provozu a požadavky na hlášení o likviditě pro ČNB.
- Řízení mezibankovních vztahů hraje důležitou roli při kontrole rizika pro nostro účty v cizích měnách. Na základě limitů se vytvářejí různé kontrolní výkazy. Tyto výkazy musí být ve formě rutinních a analytických hlášení nebo hlášení výjimek. Oba tyto typy musí být prověřeny stanovenými řídícími postupy a vytvořeny na základě kontroly úvěrového, směnného, politického a provozního rizika.
- Kontrola nostro účtů v cizích měnách vyžaduje množství výkazů týkajících se rizika z výměny. Ty nejsou potřebné pro korunové nostro účty.
- Zavádění podpory nostro účetního systému pro cizí měny v systému OCTAGON zatím není příliš daleko. V současnosti se klade důraz hlavně na návrh a zavedení produktů drobného bankovnictví se zvláštním zaměřením na vnitropodnikovou banku a jinou korunovou clearingovou činnost. Rozhodnutí o řízení devizových účtů by se mělo rozhodnout nezávisle avšak s přihlédnutím k systému OCTAGON.

Doporučení

Z těchto závěrů vyplývají tato doporučení :

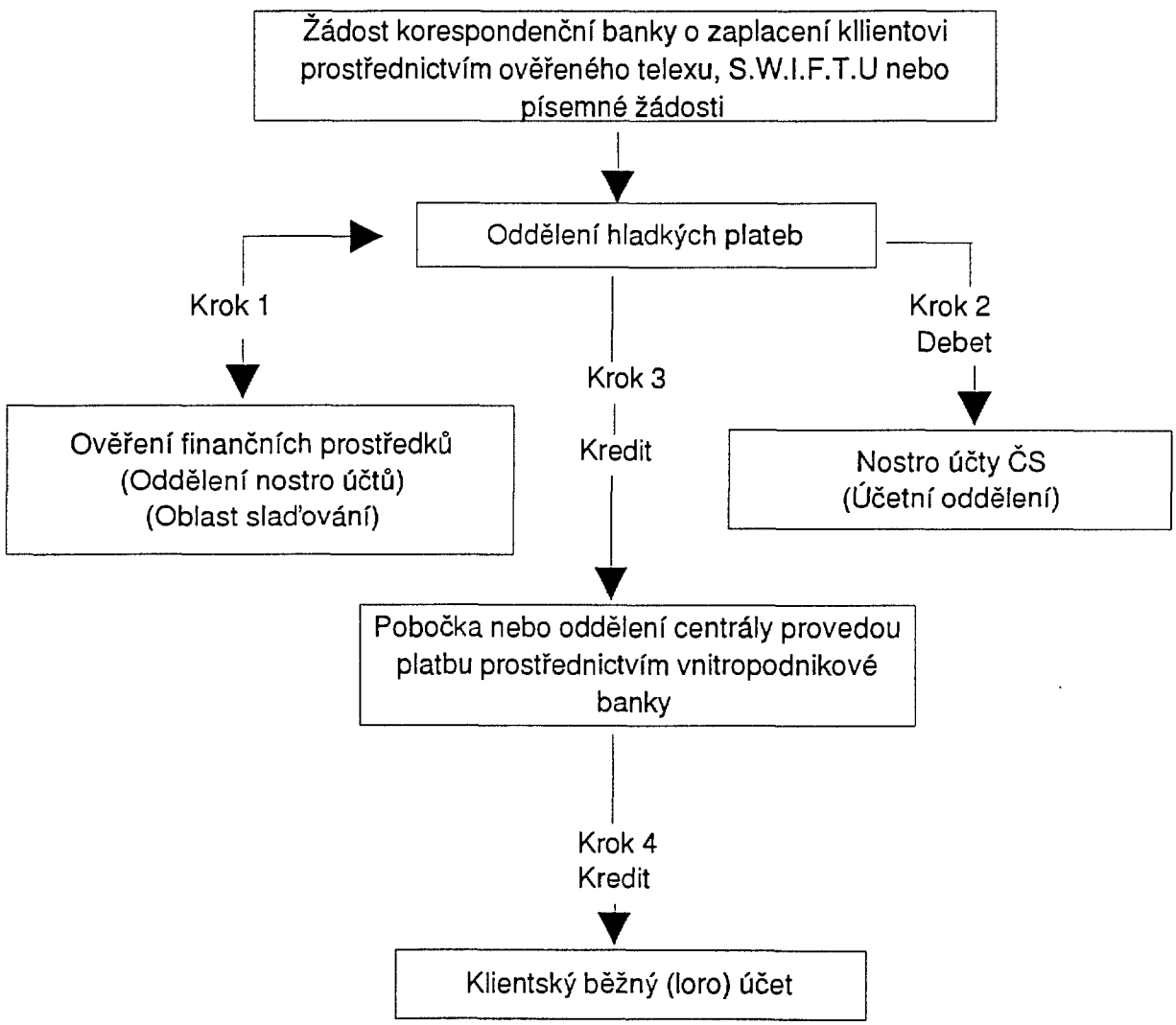
- Volba fyzického umístění počítačového a programového vybavení bude záležet na nákladové efektivnosti z hlediska ČS s respektováním požadavku nejlepšího přístupu uživatelů k systému.
- Doporučujeme, aby byl nostro účetní systém pro cizí měny součástí systému devizového obchodování. Systém by měl kontrolovat

obchodování s euroměnou a spotové a forwardové devizové transakce. To zajistí okamžitý přístup k informacím o devizových pozicích a vyrovnání splatností devizových aktiv a pasiv a tím i kontrolu rizika z výměny a rizika úrokové sazby.

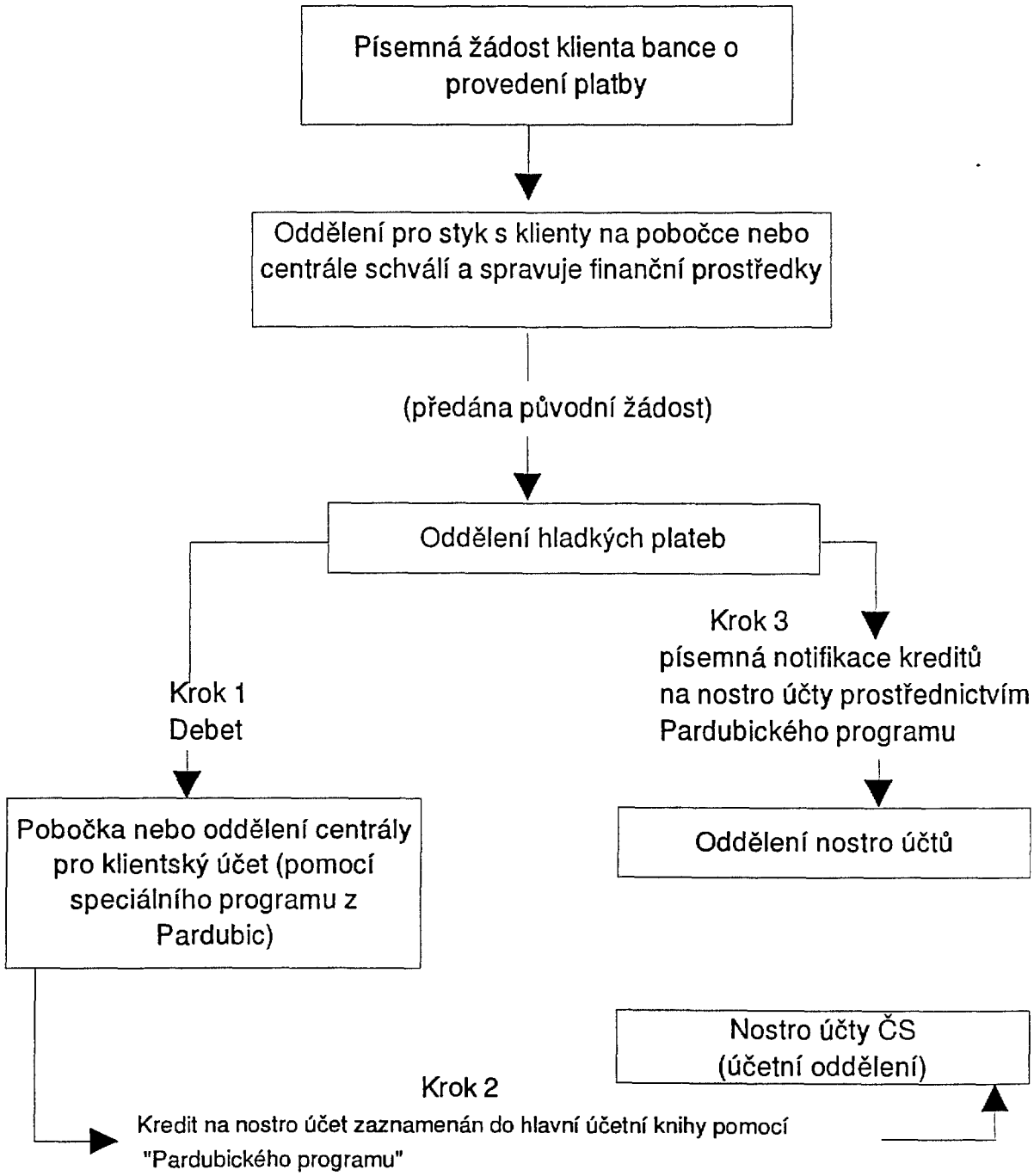
- Korunový clearingový systém by měl být nadále vyvíjen v rámci projektu TIS, protože vyžaduje vysokou úroveň automatizace. Automatizace je důležitá, protože korunové clearingové transakce dosahují vyšších objemů než transakce na devizových nostro účtech.
- Systém devizového obchodování by měl spadat do odpovědností back-office v odboru devizových obchodů v rámci divize řízení aktiv a pasiv.
- Správa, řízení a kontrola domácích nostro účtů by měly být prováděny v příslušné části back-office v rámci divize platebního styku a měly by být koordinovány se zaváděním TISu.
- Pracovníci oddělení bankovních vztahů by měli na základě postupů schválených představenstvem a výborem řízení aktiv a pasiv (ALCO) stanovit příslušné úvěrové linky a zúčtovací limity pro nostro účty jak v zahraničních měnách tak v korunách. Rozsah těchto limitů by měl záležet na rizikovosti daného úvěru (půjčky), politickém riziku a výsledku úvěrové analýzy každé korespondenční banky.
- Výkazy kontrolující nostro účty musí být dodány a řízeny v určitých termínech odpovědným pracovníkem.
- Relativně dlouhá doba zavádění OCTAGONu by neměla mít vliv na odkládání z časového hlediska důležitějších řešení v oblasti správy, řízení a kontroly. Toto stanovisko podporuje zkušenost KPMG, že nostro účetní systém je často součástí devizového účetního systému, který využívá oddělení devizových obchodů. To tedy znamená, že z dlouhodobého hlediska je pro ČS výhodnější navrhnout, vyvinout a zavést devizový systém , který již bude obsahovat nostro účetní systém, než zvláštního systému pouze pro nostro účetnictví.

PŘÍLOHA I

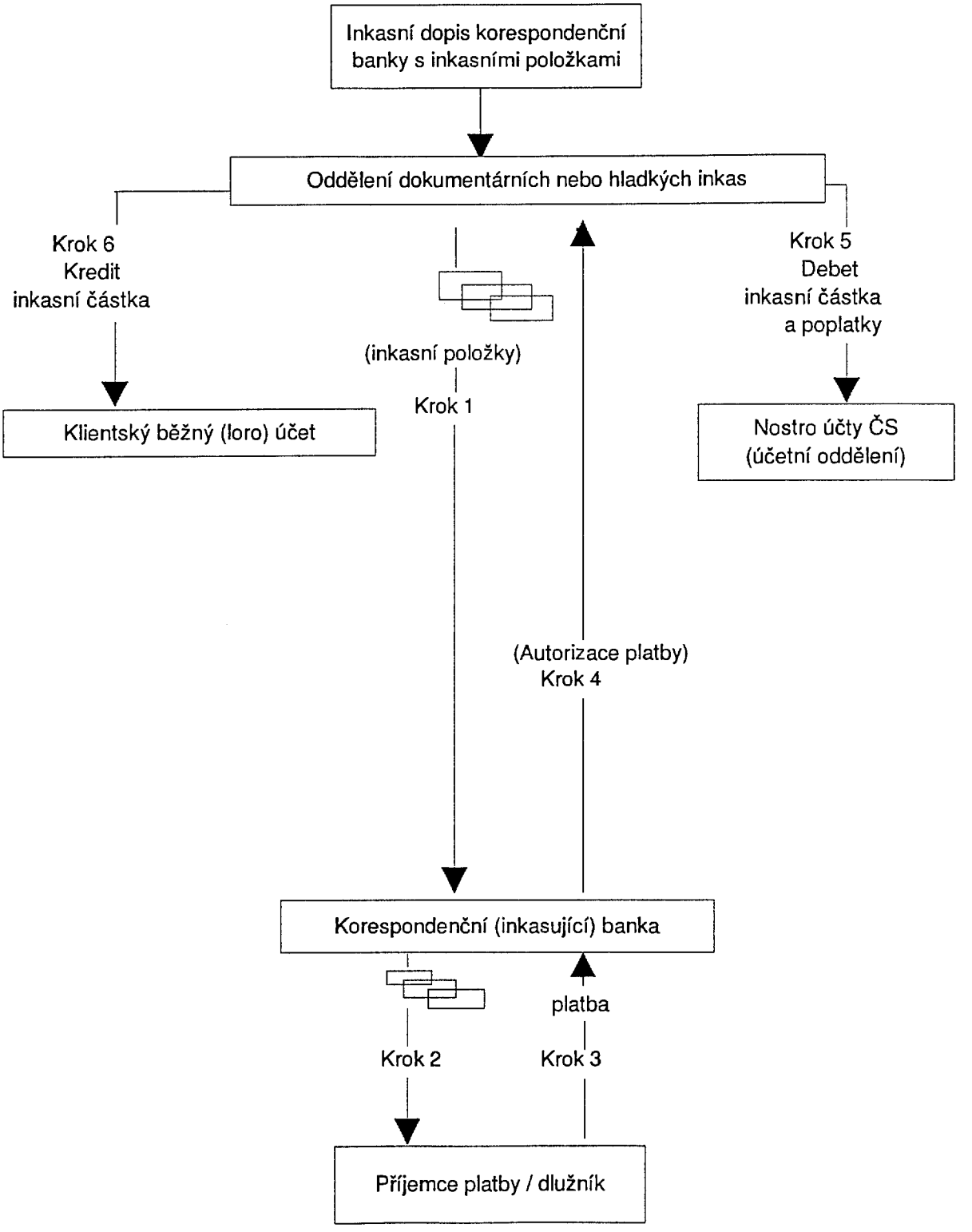
PŘICHÁZEJÍCÍ HLADKÉ PLATBY
A
NOSTRO / LORO VSTUPY



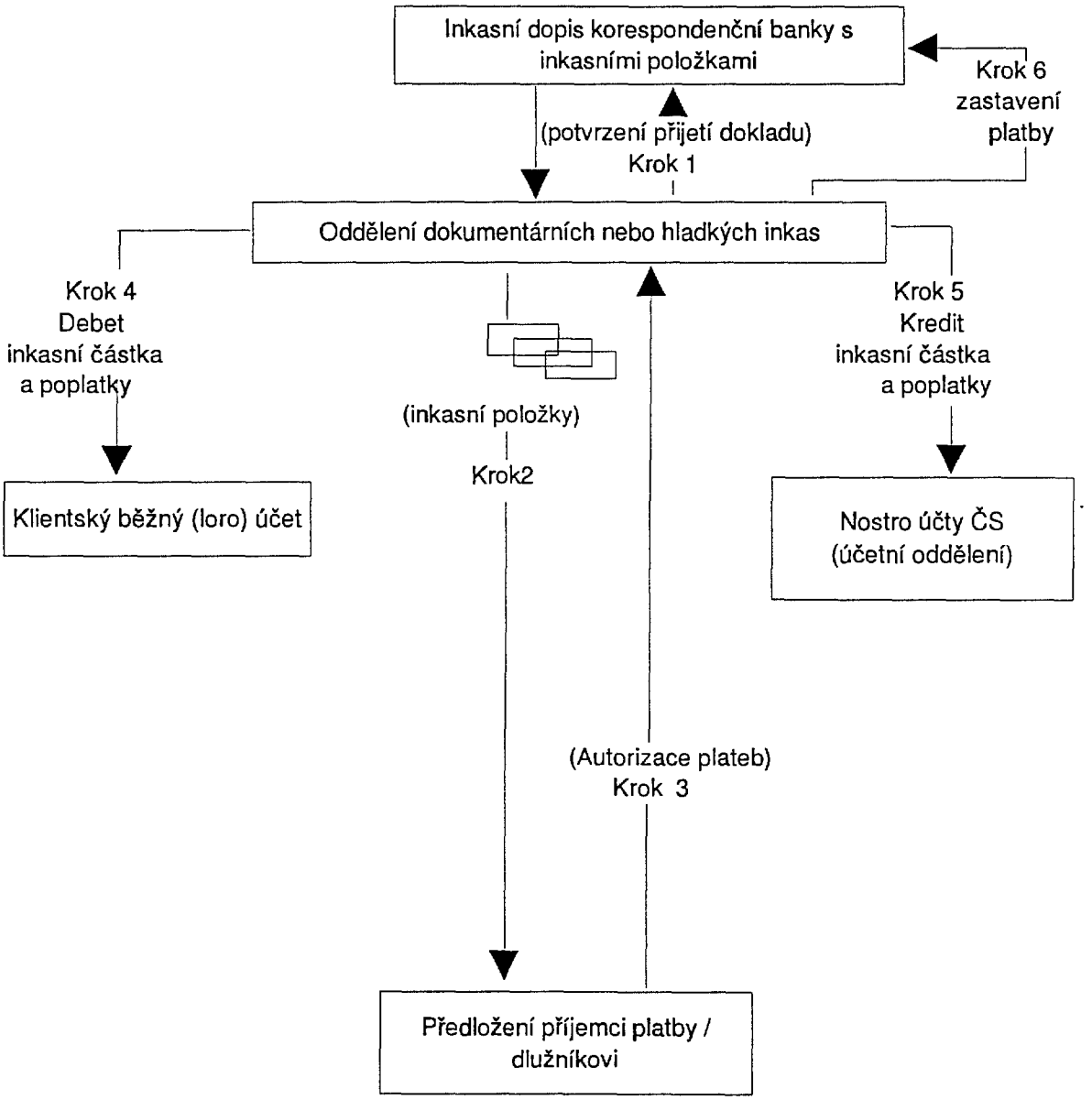
HLADKÉ PLATBY SMĚREM VEN
A
NOSTRO / LORO VSTUPY



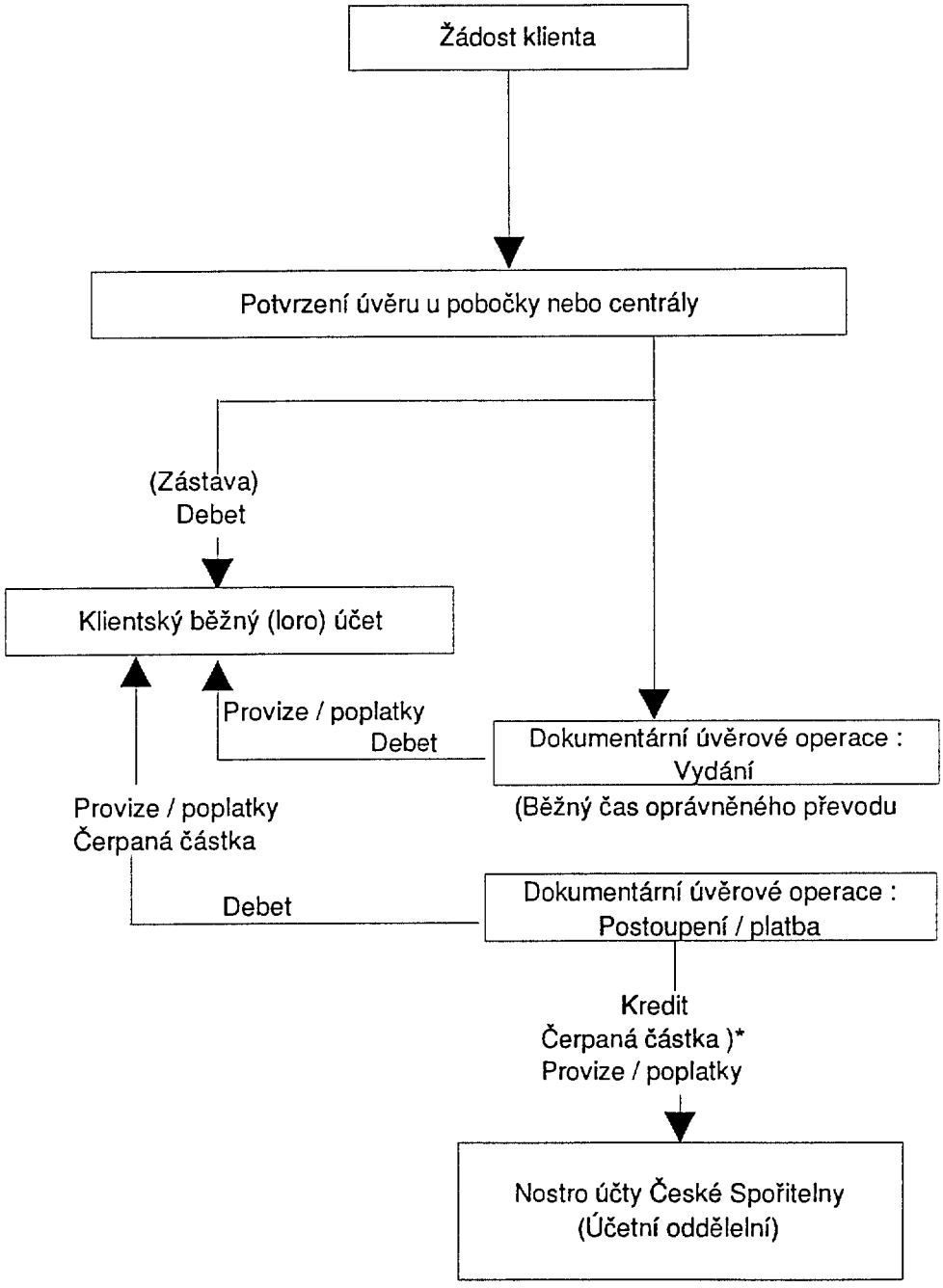
IMPORTNÍ DOKUMENTÁRNÍ / HLADKÁ INKASA



EXPORTNÍ DOKUMENTÁRNÍ / HLADKÁ INKASA

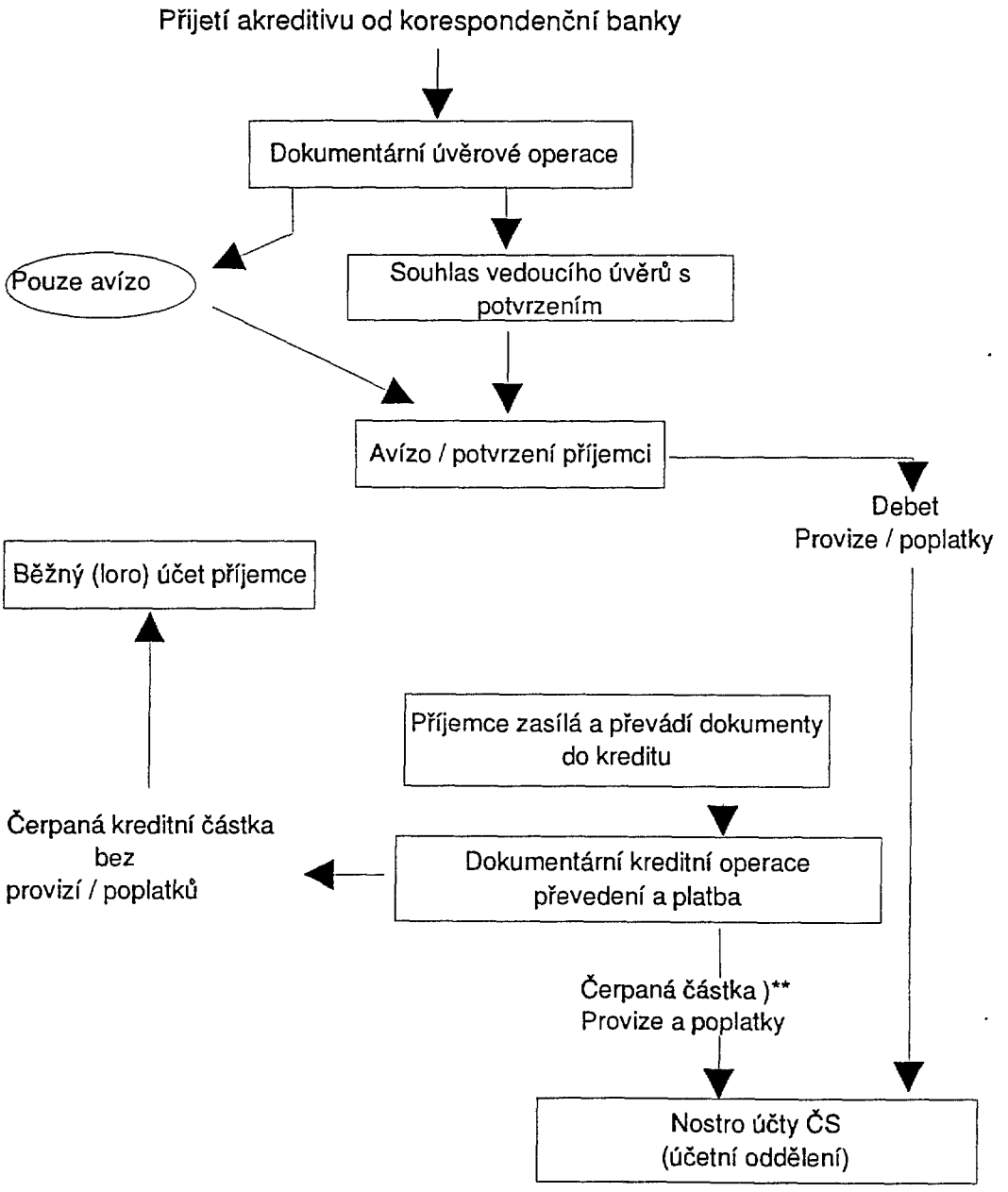


IMPORTNÍ AKREDITIV : VYDÁNÍ / POSTOUPENÍ
A
NOSTRO/LORO VSTUPY



*Úvěrové vstupy oznamují platbu příjemci prostřednictvím korespondenční banky a platbu příslušných poplatků a provizí

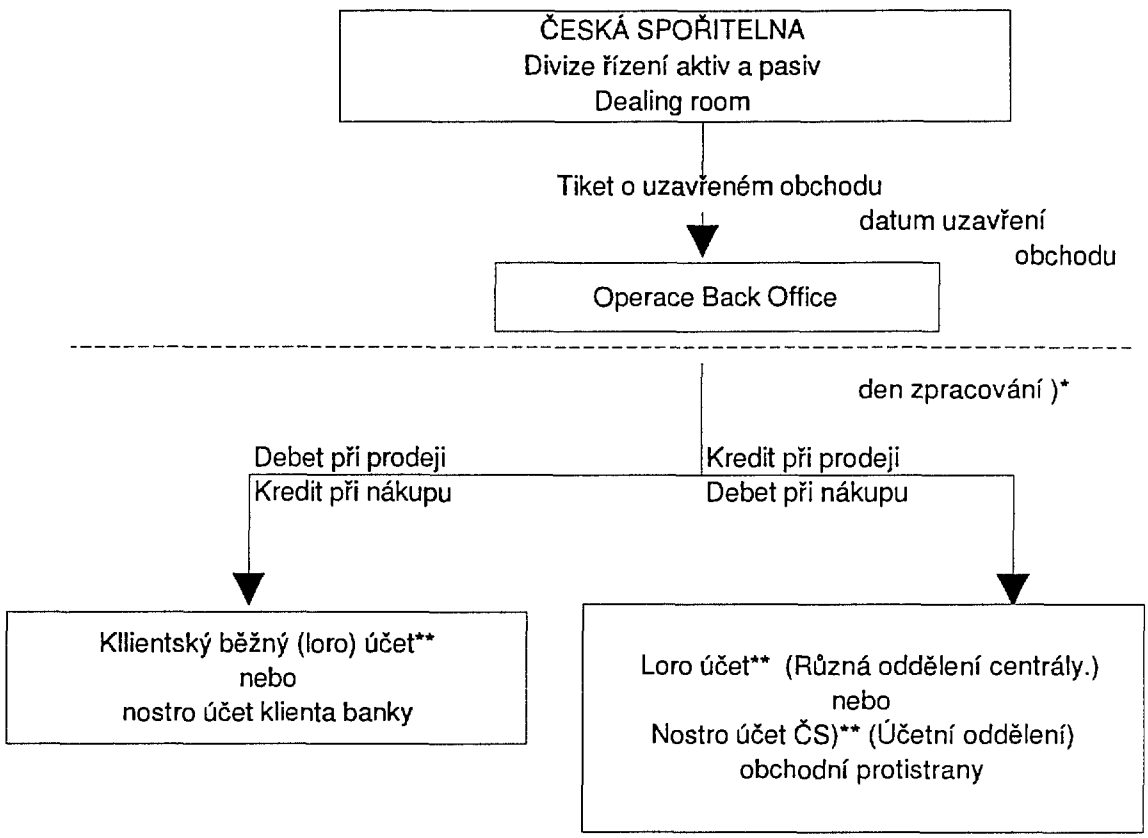
EXPORTNÍ AKREDITIV : AVIZOVÁNÍ / POTVRZOVÁNÍ
A
NOSTRO / LORO VSTUPY



*Zvláštní podmínky úvěrů mohou vyžadovat na příjemci platbu těchto poplatků

**Běžně debetní vstupy pro označení platby ČS od korespondenční banky.

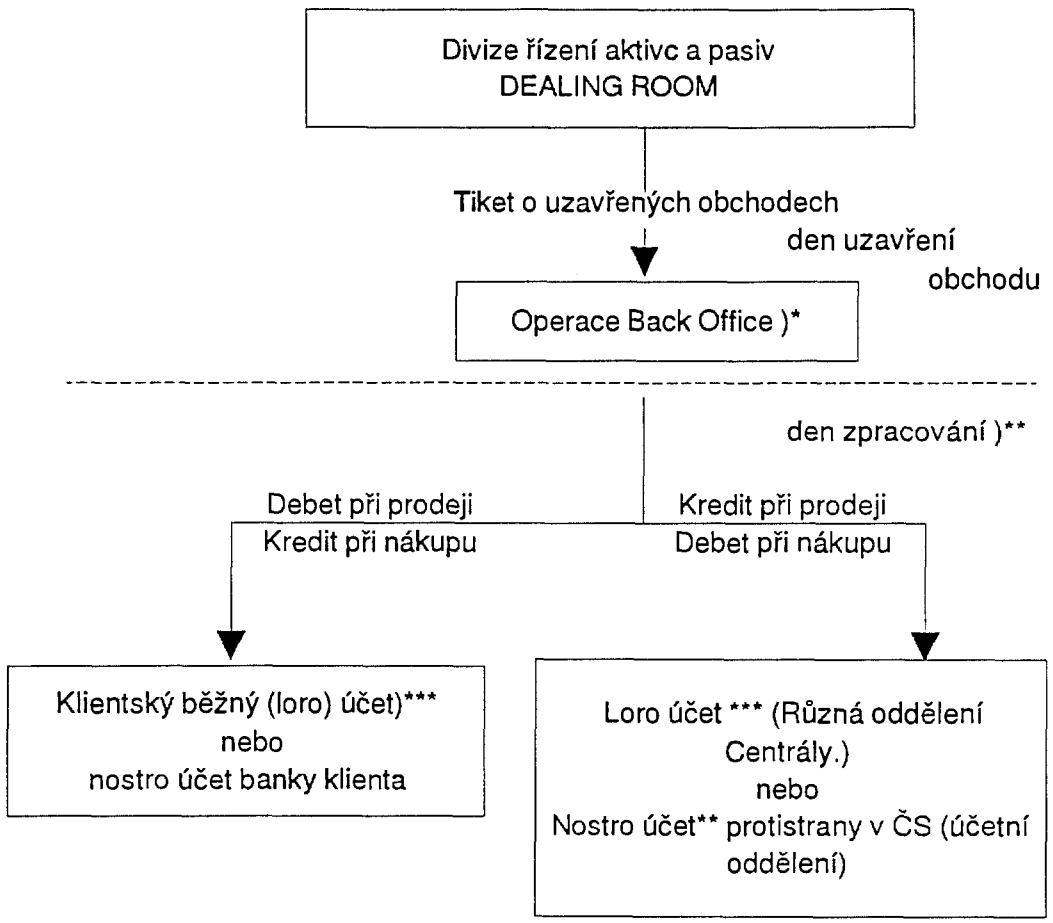
SPOTOVÉ FX OPERACE
A
NOSTRO/LORO VSTUPY



* Obvykle 2, ale maximálně 5 dnů ode dne obchodu

** Takto jednoduché pojetí vstupů se dá aplikovat pouze na Centrálu
Jestliže se jedná o pobočky, je potřeba použít prostředí jakým je Pardubický program nebo jiný clearingový mechanismus.

FORWARDOVÉ FX OPERACE
A
NOSTRO / LORO VSTUPY

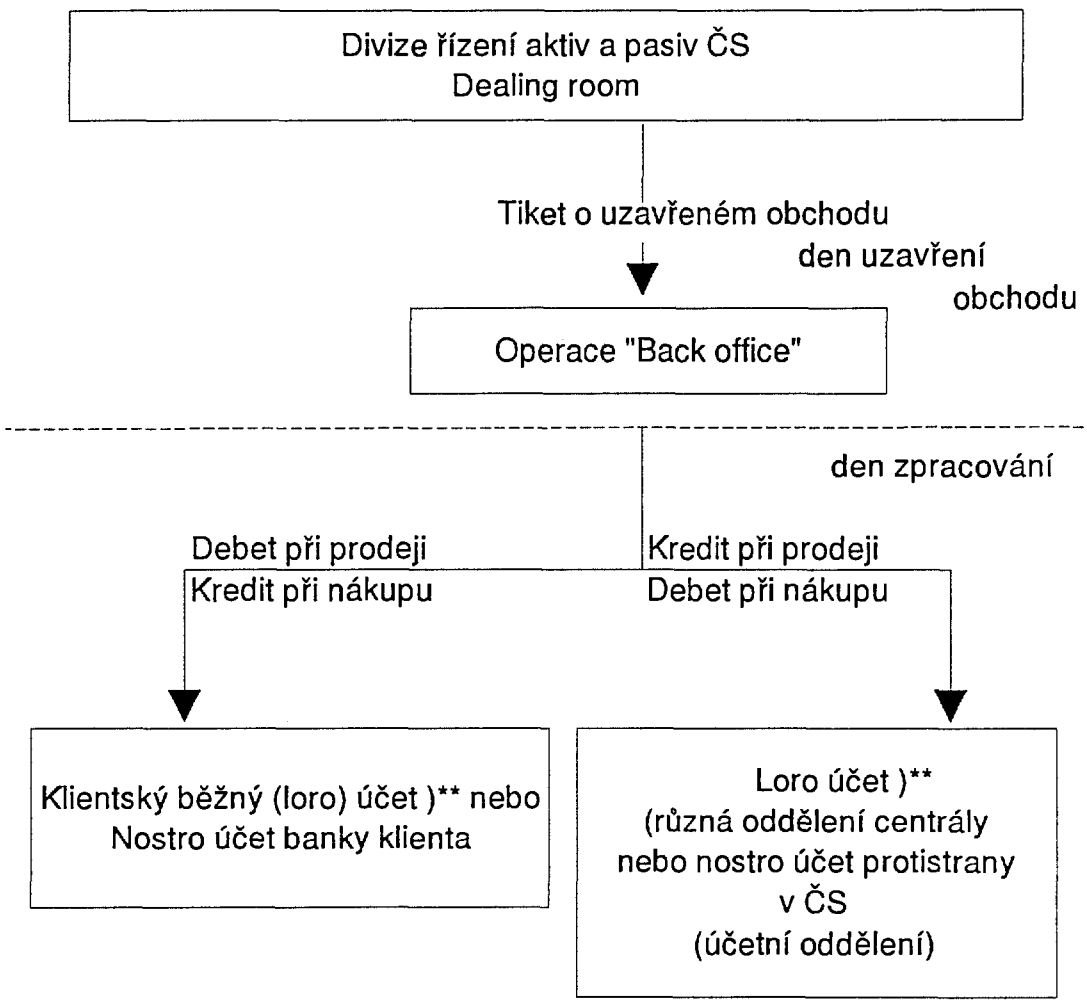


* Pro forwardové FX obchody je zapotřebí podpůrné "Back–officové" účetnictví a kontrola. To jsou " záznamy splatnosti, hlášení a oprávkové účetnictví pro řádně zaznamenáné zisky / ztráty a "gap" rizika

**Pět dní po, ale občas (velmi zřídka) více než jeden rok od data uzavření

***Toto jednoduché schéma vstupních toků platí pouze pro centrálu. Pokud se operace účastní pobočky, je zapotřebí prostředník jako např. Pardubický program (jak je naznačeno v obrázku " Hladké platby směrem ven") nebo jiný clearingový mechanismus.

TRANSAKCE S EUROMĚNOU "OD ZÍTŘKA ZA JEDEN DEN"
A
NOSTRO / LORO VSTUPY



* 2 dny po operaci

** Toto jednoduché schéma vstupních toků platí pouze pro centrálu. Pokud se operace účastní pobočky, je zapotřebí prostředník jakým je Pardubický program (jak je ukázáno v obrázku "Hladké platby směrem ven") nebo jiný clearingový mechanismus.

PŘÍLOHA II

Úvěrová činnost spojená s korespondenčními bankami

Správné řízení vzájemných vztahů s korespondenčními bankami vyžaduje aby všechny odpovídající činnosti banky vytvářející riziko vůči finančnímu potenciálu korespondeční banky byly řízeny schválenými úvěrovými linkami. Je proto potřeba, aby celý systém nostro účetnictví byl schopen sledovat denní zůstatky jednotlivých bank a oznámil příslušnému úvěrovému řediteli překročení schválené úvěrové linky. Z hlediska úvěrových rizik se vyžaduje ustanovení denního celkového rizika spojeného se zúčtováním pro jednotlivé korespondenční banky. Všechny operace uvedené níže mohou na nostro účtech nastat (ke dni jejich splatnosti nebo, jako v případě záruk a jiných mimobilančních položek, k jejich domluvenému zúčtovacímu termínu).

Ať už původce transakce zamýšlel překročit povolený úvěrový rámec nebo ne, či je toto překročení důsledkem chyby, je důležité, aby toto zvýšení rizika bylo metodicky schváleno příslušným orgánem v bance. Transakce na nostro účtech musí obecně obsahovat následující oblasti (seznam však není tímto nijak omezen) :

- vklady na požádání vytvořené prostřednictvím peněžního dopisu (cash letter)
- vklady na požádání umístěné v některé z bank
- prostředky půjčené v rámci jiných dohod než jsou vklady
- operace v cizí měně, spot a forward
- swapové operace
- úvěrové participace
- záruky ve prospěch ČS
- stanovení limitů pro obchodování v cizích měnách a v euroměně
- 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 a jejich vysvětlení.

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

Rizikové ocenění státu spojené s nostro účty (Politické riziko)

Zeměpisné umístění korespondenční banky určuje typ a úroveň politického rizika spojeného s uchováváním hotovostních aktiv v této bance. Typy politického rizika jsou obvykle rozlišeny podle probíhajících událostí, např. válečný konflikt, občanské nepokoje nebo změna právního řádu, které ovlivňují přístup vkladatelů k jejich aktivům. Úroveň rizika je určována podrobným rozborem potenciálů jednotlivých zemí za účelem získání zkušeností s takovýmito typy rizik a se schopností řešit je způsobem, který nenaruší přístup ČS k depozitům. Pokud nebude mít ČS přístup k aktivům (jak bilančním tak mimobilančním), může se tím do jisté míry ovlivnit kapitál a likvidita ČS a pro příště i důležitost podrobné analýzy politického rizika a jeho pečlivého řízení.

Analýza rizikového ocenění státu pro banky je v rámci zodpovědnosti oboru řízení rizika v úseku řízení aktiv a pasiv. Tento úsek je odpovědný za analýzu potenciálního vlivu politického rizika spojeného s nostro účty na likviditní pozici banky, jak vyžadují pravidla a pokyny výboru řízení aktiv a pasiv. Pracovníci odboru řízení mezibankovních vztahů musí úzce spolupracovat s pracovníky devizových obchodů při kontrole těchto rizik. Ještě jednou, sledování těchto rizik bude záležet na údajích ze systému nostro účetnictví a bude dokončeno jednoduchým způsobem jako sledování úvěrového rizika.

Obchodní činnost spojená s korespondenčími bankami

Obchodní aktivity zahrnují směnné operace a obchodování v euroměně, swapové a arbitrážní obchody a obchodování s cennými papíry. Vzhledem k velkým objemům jednotlivých transakcí, vysokým částkám, kurzovním rizikům vyvstávájí úplně nové požadavky na nostro účty a účetnictví. Korespondenční banka, která nevykonává 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 jak každodenní zprávy tak hlášení o výjimkách, aby bylo možné tyto obchodní činnosti kontrolovat. 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
- proběhlo zúčtování, transakce s cennými papíry a vyrovnání se správnou korespondenční bankou.
- zúčtovací částky zamýšlené pro budoucí operace nepřekročily stanovené limity

Provozní operace spojené s koorespondenčními bankami

Operace provozního charakteru jsou obecně ty, které nevytvářejí úvěrová rizika pro ČS. Zahrnují čisté platby (předpokládají dostupnost prostředků), některé typy kompenzačních plateb pro akreditivy, clearingové činnosti (když ČS neposkytne svým vkladatelům odpovídající úvěr), dokumentární inkasa a hotovostní operace. Přestože limit těchto transakcí není omezen, chyby v provádění těchto transakcí ať už z časového nebo z věcného hlediska mohou způsobit finanční ztráty pro ČS.

Všechny tyto transakce musí proběhnou na příslušných nostro účtech. Ověřováním těchto zápisů prostřednictvím zkoušení a slaďování 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.

Nostro účty v cizí měně a likvidita

Hotovostní aktiva jsou již z definice nejlikvidnějšími aktivy ČS. S výjimkou nostro účtů v korunách situovaných v České republice podléhají všechny nostro účty v cizích měnách obchodním, politickým a výměnných 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 hromadění zůstatků je rovněž důležitá i z hlediska jiného řídícího cíle: maximalizace příjmů. Platí obecné pravidlo, že nejlikvidnější aktiva přinášejí nejméně úrokových výnosů. Povinné hotovostní rezervy u ČNB a nejkomerčnější vklady na požádání nevynášejí žádné úroky. Likvidní aktiva je důležité udržovat na nejnižší možné úrovni, aby se maximalizovala úroveň aktiv přinášejících vyšší výnosy. A to i přesto, že ČS musí mít dostatek likvidních prostředků, aby mohla uspokojit očekávané i neočekávané poptávky po půjčkách a očekávané i neočekávané snížení na úrovni vkladů na požádání.

PŘÍLOHA III

Slaďování nostro účtů

Slaďování nostro účtů by se mělo provádět nejméně jednou měsíčně; pokud je to nutné pak častěji. Dále následuje popis informací, které musí být k dispozici, a kroky, které je třeba dodržovat v procesu slaďování.

Požadované materiály:

1. Výpisy z účtů a všechna avíza debetů a kreditů od zahraničních bank a ČS během časového období ohraničeného posledním datem slaďování a současným datem slaďování.

   Toto zahrnuje formát 950 S.W.I.F.T.u (výpis z účtu), avíza směnek vydaných ČS, a konečné výpisy z účtů získané od zahraničních bank. Ty přicházejí denně poštou a S.W.I.F.T.em a měly by být evidovány denně a rozčleněny podle korespondenta.

2. Prázdné tabulky "Slaďování účtu a Nevyrovnané bankovní šeky" pro toto slaďovací cvičení. (Ukázkové formuláře jsou přiloženy). Ve skutečnosti v lednu 1994 Česká spořitelna nevydává platební směnky v cizích měnách proti svým nostro účtům. Ačkoli se o této službě zákazníkům uvažuje, zatím není znám plán na vytvoření tohoto nástroje. Z tohoto důvodu také patrně dojde k zanedbání této oblasti z hlediska slaďování. Pro případ vydávaní bankovních šeků se zde o této oblasti zmiňujeme.

3. Tabulka "Nevyrovnané bankovní šeky" z předchozího slaďování, pokud existuje.

4. Tabulka "Slaďování účtu" z předchozího slaďování.

5. Kopie nostro účtu ze systému, která uvádí všechny debety a kredity provedené ČS do účetní knihy během "slaďovaného" měsíce a odrážející zrcadlové obrazy výkazů zahraničních bank.

6. Kopie nebo přístup ke kopiím veškeré korespondence týkající se výjimek z předchozího slaďování, které jsou v procesu vyšetřování.

Postup:

1. Porovnejte vstupy na nostro účet s výpisem našeho účtu od zahraniční banky.

2. Zkontrolujte všechny párové vstupy. Debety na nostro účtu by se měly odrážet v kreditech zahraničních bank nebo kredity na našem nostro účtu by se měly odrážet na debetech zahraničních bank.

3. Vyplňte novou slaďovací tabulku s uvedením jména banky, země, měny, datem slaďování a datem ukončení měsíčního zůstatku. Zaznamenejte

do příslušné sekce tabulky "Slaďování účtu" všechny položky, které neodpovídají.

4. Do příslušné sekce tabulky "Slaďování účtů" zaznamenejte všechny výjimky z předcházející slaďovací tabulky. Nezaplacené bankovní šeky by měly být detailně popsány v tabulce "Nevyrovnané bankovní šeky" (nebo v několika tabulkách, pokud je to potřeba, viz. výše – bod 2) Celkové nevyrovnané bankovní šeky by měly být uvedeny v tabulce "Slaďování účtů" v sekci nazvané "Naše nevyrovnané bankovní šeky".

Zpracovávání výjimek:

Měly by být zaznamenány nejen částky, ale i popisy vyjímek. Jestliže se na nostro účtu vyskytne výjimka, pak by měla být popsána referenčním číslem operace. Jestliže je výjimka ve výpisu zahraniční banky, pak bude mnohem obtížnější identifikovat operaci. V tomto případě:

1. Pečlivě prověřte výpisy, jestli nenajdete nějaké vysvětlení.
2. Pečlivě prozkoumejte všechna avíza obdržená od zahraničních bank, zda nenajdete nějaké vysvětlení. Najděte vaše referenční číslo transakce (číslo transakce ČS). Tato čísla jsou obvykle následující:

Původ: Oddělení hladkých plateb

Vstupní převod prostředků :

53 + Číslo oddělení (1–5) + Číslo skupiny (1–9) + 10 – 11 číslic

Výstupní převod prostředků :

53 + Číslo oddělení (1–5) + Číslo skupiny (1–9) + 10 – 11 číslic

Bankovní šeky pro cizí měny:

Zatím se nevyužívá.

Peněžní dopisy (cash letters):

Obvykle bez odkazu. Dohledat kredit.

Výstupní hladká inkasa :

Nejsou k dispozici

Vstupní hladká inkasa :

Nejsou k dispozici

Původ: **Oddělení dokumentárních kreditů**

Výstupní dokumentární inkasa :

EXI 2 . . . /YY

Vstupní dokumentární inkasa :

IMI 1 . . . /YY

Operace s akreditivy :

Mezinárodní akreditivy

IMA 3 . . /YY

EXA 3 . . . /YY

Lokální akreditivy

DOD . . . /YY (avízované prodejci)

ODB . . . /YY (avízované kupujícímu)

Původ : **Devizové oddělení**

Devizové kontrakty :

534 2/DDMMYY . . .

534 2/CDDMMYY . . .

Vklady / depozita v euroměně :

534 2/DDMMYY . . .

534 2/CDDMMYY . . .

Původ : **Oddělení řízení aktiv a pasiv**

Půjčky, splátky, slevy :

Neexistují standardizovaná čísla pro půjčky, splátky, slevy a záruky.

3. Zaznamenejte do tabulky "Slaďování účtů" konečný zůstatek na nostro účtu a konečný zůstatek zahraniční banky k datu slaďování.

4. Doplňte do programu všechny debety.

   Doplňte do programu všechny kredity.
   Debety by měly odpovídat kreditům. Jestliže ne, určete příčinu odchylky a příslušně opravte slaďovací tabulku. Znovu doplňte všechny debety a kredity a získáte záznam evidence zůstatku.

5. Dodejte ukončené slaďování spolu se zůstatkovým záznamem nadřízenému oddělení pro prověření a odsouhlasení.

BANKY, KTERÉ NEZASÍLAJÍ VÝPISY VČAS NEBO POSÍLAJÍ POUZE ČÁSTEČNÉ VÝPISY, BY MĚLY BÝT POŽÁDÁNY, ABY POSÍLALY INFORMACE OKAMŽITĚ. OZNAMTE PŘÍPADY POZDNÍCH VÝPISŮ VEDOUCÍMU ODBORU SLAĎOVÁNÍ. TEN BY MĚL ROZHODNOUT, ZDA SE MÁ INFORMACE POSLAT FAXEM NEBO TELEXEM / S.W.I.F.T.EM. UCHOVÁVEJTE KOPIE VEŠKERÉ KOMUNIKACE V REKONCILAČNÍCH SOUBORECH.

Pátrání po nesrovnalostech při slaďování nostro účtů

Obecné položky:

1. Nevyrovnané položky s identifikačními referenčními čísly ČS musí být zaslány s kopií avíza zahraniční banky (originál musí být uschován ve slaďovacích souborech) vedoucímu jednotky odpovědné za původ údaje za účelem vyšetřování a vyrovnání. Záznam s datem a jménem vedoucího, kterému byla zaslána kopie ze zahraniční banky, je uchováván v rekoncilačních souborech. Nevysvětlené omyly pracovníka, který provádí zabezpečení opravy údaje před dalším slaďováním, musí být hlášeny příslušnému nadřízenému.

2. Výjimky zahraničních bank, které se nepodařilo identifikovat, se odhalují pomocí telexové/S.W.I.F.T.ové zprávy této bance, v níž se požadují další informace. Zpráva by měla obsahovat všechny odpovídající podrobnosti, které vysvětlují situaci.

Úroková míra přečerpání:

Pro ověření, zda byl účet přečerpán :

1. Prověřte výpisy kontokorentových úroků zahraniční banky a určete dobu a částku přečerpání.

2. Porovnejte zůstatky na nostro účtu s přečerpanou částkou u zahraniční banky a ověřte, zda zůstatek na nostro účtu v průběhu stejného období také ukazuje stejné přečerpání.

3. Zaplaťte kontokorentový úrok, jestliže záznamy souhlasí, a pokutujte příslušnou oblast banky, která je za tuto chybu odpovědná.

4. Neplaťte kontokorentový úrok, jestliže záznamy nesouhlasí, tzn. že nostro účet ukazuje debetní (kladnou) zůstatkovou hodnotu nebo mnohem nižší přečerpanou částku (kreditní zůstatek). V tomto případě :

a. hledejte odchylky denních valut porovnáváním datumů, kdy byla hodnota zaúčtována na nostro účet s položkami ve výpisu zahraniční banky.

b. prověřte tabulky "slaďování účtu" pro nesladěné položky nevyrovnané během časového období, pro které je požadován kontokorentní úrok.

Jestliže zahraniční banka ukazuje kredit s nesprávnou valutou, t.j. valutou pozdějšího data než bylo požadováno, musí být upozorněna, že má provést korekci. Tyto chyby se obecně objevují v údajích pocházejících z devizového oddělení nebo oddělení hladkých plateb.

5. Udělejte kopie veškeré dokumentace z jednotlivých souborů příslušných jednotek. Zašlete dopis zahraniční bance, který se týká kontokorentových úroků a požaduje korekci. Zahraniční banka by měla upravit pokutový úrokový výpis kreditováním účtu. Není nutné posílat všechny kopie dokumentace do zahraniční banky. Zašlete pouze položky, o kterých jste přesvědčeni, že napomohou porozumění problému a opravení chyby. Uchovávejte kopie ve slaďovacím souboru.

Jestliže zahraniční banka debetuje náš účet ve svých záznamech chybně, musí opravit chybu s patřičnou valutou.

6. Požádejte zahraniční banku o změny kontokorentového úroku a změny debetu s příslušnou hodnotou.

Jestliže prověřování nesladěných položek ve formulářích "Slaďování účtu" ukazuje, že jsme zaúčtovali převod na jeden nostro účet (nesladěno "my debetujeme, oni nekreditují"), ale skutečně jsme provedli dodávku finančních prostředků na účet jiné zahraniční banky (nesladěno "oni kreditují, my nedebetujeme"), pak jsme my příčinou přečerpání, které se objevilo ve výpisu zahraniční banky z našeho účtu.

7. Určete, jestli byl zaúčtován nesprávně debet, nebo jestli byl nesprávně zaslán platební příkaz. Zaplaťte kontokorentní úrok a pokutujte příslušnou oblast banky, která je za tuto chybu odpovědná.

Jestliže prověřování nesladěných položek v tabulce "Slaďování účtu" ukazuje, že zahraniční banka debetovala náš účet správně o velkou částku (nesladěno "oni debetují, my nekreditujeme"), ale my jsme nezpracovali vstup kreditu na nostro účet včas , pak se jedná o přečerpání.

8. Určete, která provozní oddělení provedla chybu v čase, zaplaťte kontokorentní úrok a pokutujte příslušnou oblast banky, která je za tuto chybu odpovědná.

KONTROLA ÚČTŮ **POVINNOSTI BANKY**	datum ověřeno zkontrolováno datum
jméno banky	kontrola našeho účtu je pro období končící:
adresa	stát měna

datum účtování	popis	částka	od kdy kredit	datum kreditu	popis	částka	od kdy debit
	připisujeme na vrub účtu				připisujeme ve prospěch účtu		
				naše nesplacené bankovní šeky			
	připisují na vrub účtu				připisují ve prospěch účtu		
				jejich nesplacené bankovní šeky			
jejich zůstatek v náš prospěch				náš zůstatek na jejich vrub			
náš zůstatek v jejich prospěch				jejich zůstatek na náš vrub			
	CELKEM				CELKEM		

61

NEVYROVNANÉ BANKOVNÍ ŠEKY

JEJICH			NAŠE					
datum	číslo	částka	datum	číslo	částka	datum	číslo	částka

A
REPORT ON THE DEVELOPMENT AND DESIGN
OF
LONG TERM PROCESSING PROCEDURES AND
ORGANIZATIONAL STRUCTURE
FOR FOREIGN PAYMENTS

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.

February, 1994

63

ENGLISH VERSION

TABLE OF CONTENTS

EXECUTIVE SUMMARY E-1

INTRODUCTION 1

METHODOLOGY 1

SYSTEM PARAMETERS AND OBJECTIVES 1

- MANAGEMENT PREREQUISITES 2
- LOCATION OF SYSTEM HARDWARE AND SOFTWARE 3
- MANAGEMENT LOCATION 3

SYSTEM DESIGN 4

- USER ACCESS 4
- SYSTEM AND USER INPUT AND VIEWING CAPABILITIES . . . 5
- Video Screen Input Capability 5
  - Video Screen Viewing/Reporting Capability . . . 7
  - End of Day/Next Business Day Reporting 7
  - Other Report Writing Capabilities 8
- PRODUCT DEVELOPMENT OPPORTUNITIES 8
- PHYSICAL MAINTENANCE AND MANAGEMENT OF THE SYSTEM . 8

SUMMARY 9

MAINTAINING NOSTRO ACCOUNTS 10

- PRODUCT USERS OF FOREIGN CURRENCY NOSTRO ENTRIES . . 10
- WORK FLOW AND COORDINATING TIMELY ENTRIES 13
- MAINTENANCE FUNCTIONS 13
- PERSONNEL REQUIREMENTS 15
- COMMUNICATIONS INFRASTRUCTURE REQUIREMENTS 15

SUMMARY 16

MANAGING NOSTRO ACCOUNTS 16

- RELATIONSHIP MANAGEMENT INFORMATION 18
- CHOOSING SETTLEMENT ACCOUNTS 18

SUMMARY 19

CONTROLLING NOSTRO ACCOUNTS 20

- ACCOUNTING SYSTEM 20
- REVALUATION 21
- REPORTING AND THE CONTROL PROCESS 21
- STATISTICAL INFORMATION 23
  - Monthly data 24
  - System status 24
  - Aggregate nostro accounting data 24
  - Specific nostro account data 24
  - Data by currency 24

TABLE OF CONTENTS

RECONCILEMENT 24
EXCEPTION REPORTING 26
PRODUCT REPORTING 26
S.W.I.F.T. 27
LFMS/OCTAGON 27

SUMMARY 27

CROWN NOSTRO ACCOUNTS(INCLUDING CLEARING ACCOUNTS) . . . 28

SYSTEM PARAMETERS AND DESIGN 28
MAINTAINING, MANAGING, AND CONTROLLING OCTAGON . . . 28
RECONCILEMENT 32

CONCLUSIONS 32

RECOMMENDATIONS 33

APPENDIX I

APPENDIX II

APPENDIX III

EXECUTIVE SUMMARY

1. In order to design a computer system and procedures to operate that system for foreign currency nostro accounts and domestic nostro accounts, it is necessary to establish different parameters for each system. This is because there are different risks and customer requirements for these accounts. The objectives of each system are, however, the same. They should:

   - Provide a separate ledger for each account,
   - Achieve on-line/real-time account entries to each of the nostro accounts on the system,
   - Provide to the Bank's General Ledger, no later than noon the following business day, the aggregate balance of crown nostro accounts, and the aggregate balance of foreign currency nostro accounts calculated in the Czech crown equivalent,
   - Provide timely and accurate information for monitoring Bank liquidity.

   The system must be managed by knowledgeable personnel. It must be designed to effectively control access, include a flexible data base, provide effective user reporting, and, to the greatest extent possible be maintainable without disrupting the nostro accounting function.

2. Maintaining the foreign currency nostro accounting system requires timely entry of debits and credits into the system. This is primarily a coordination function between nostro accounting unit personnel and service product unit personnel. The choice of system access will determine the number of personnel required in each of these units; and this will be determined by the type and availability of communications infrastructure.

3. Managing nostro accounts from a relationship management point of view requires more than just an accounting system. It requires an analysis and understanding of credit risk, country risk, exchange risk, operations' risks and liquidity management. Prudent management of these risks requires coordination of many functional areas of the Bank. A properly designed and managed nostro accounting system that is an integral part of the foreign exchange system will provide management information on transactional volume and exceptions to existing credit, trading, operations transactions. It will be the responsibility of the relationship manager, operating within authority delegated by the Board of Directors, under approved credit guidelines and procedures, and within guidelines from the

Asset/Liability Management Committee, to assess and manage the risks associated with assets on deposit in foreign banks.

4. Controlling nostro accounts must take into consideration that the source of entries will be from a variety of service product units in foreign currencies. Special suspense accounts and exchange rate variations will require monitoring.

   Appropriate monitoring can be accomplished by management review of transactional, statistical, and exception reports generated from the nostro accounting system daily, weekly, monthly, or on any other time basis as required. The reconcilement function and external telecommunications activities should be separated from the payments function for audit and control reasons. LFMS/OCTAGON are not currently developing foreign currency accounting.

CONCLUSIONS

Based upon the information presented in this report, the following conclusions can be made:

- Except for communications infrastructure constraints, the physical location of the foreign currency nostro accounting system and the crown nostro account system can be based on cost efficiencies.

- The foreign currency nostro accounting system should be kept separate from the crown nostro accounting system, and personnel in both should be disassociated with the payments process.

- Maintenance, management, and control of foreign currency nostro accounting will require a high degree of international banking skills such as, detailed knowledge of international service products, and a sense of urgency for managing exchange and other risks.

- Maintenance, management, and control of crown nostro accounts(including clearing accounts) will require thorough computer knowledge as well as domestic retail clearings expertise such as, detailed knowledge of retail banking service products, branch operations and Czech National Bank liquidity and reporting requirements.

- Relationship management plays an important role in the control of risks for foreign currency nostro accounts. Limits established by the Bank's credit approval process and monitored by relationship managers form the basis for several control reports.

These reports may be considered as routine and analytical reports or exception reports. Both types must be reviewed according to established management review procedures and acted on promptly to control credit, exchange, political, and operations' risks.

- Controlling foreign currency nostro accounts requires a number of reports that relate to foreign exchange risk not required for crown accounts.

- The OCTAGON system is not far enough along in development or implementation to support foreign currency accounts. Current emphasis remains on designing and implementing retail banking services with special attention being given to internal bank and other crown clearing activities. A solution to managing foreign currency accounting should therefore be sought outside of, but with consideration being given to, OCTAGON.

RECOMMENDATIONS

Based upon these conclusions, the following recommendations can be made:

- The physical location of system hardware and software should be decided based on wherever it is most cost efficient for the Bank to operate and still maximize availability to users.

- It is recommended that the foreign currency nostro system be an integral part of the foreign currency trading system. The system should control euro-currency trading as well as spot and forward foreign exchange transactions. This will provide immediate access to foreign exchange position and maturity gap information to control foreign exchange and interest rate risk.

- The crown clearing system should continue to be developed through the TIS project because of the need for a high level of automation. This is based upon the larger volume of clearing transactions in crowns than in foreign currency nostro accounts.

- The foreign currency trading system should be the responsibility of the back-office of the Foreign Exchange Trading Section within the Division of Assets and Liabilities.

- Domestic nostro and clearing account maintenance, management, and control should occur in an appropriate back-office section of the Division of Payments Relations and coordinated with TIS implementation.

- Relationship managers, within approved guidelines and procedures established by the Board of Directors and the Asset Liability Management Committee, should recommend and obtain approval of appropriate lines of credit and settlement limits for both foreign currency and crown nostro accounts. These limits should be based on sound credit, country, and operations risk analysis of each correspondent bank.

- Reports controlling nostro accounts must be delivered and acted upon by responsible managers in a timely manner.

- The relatively long development time associated with OCTAGON implementation should not delay other, more timely solutions to the problem of nostro account maintenance, management, and control. This conclusion is supported by KPMG experience that the nostro accounting system is frequently found to be an integral part of a foreign exchange accounting system which serves the Foreign Exchange Trading Department. This also means that in the long run, rather than viewing the design, development, and implementation of a separate nostro accounting system, it may be more efficient for the Bank to address the issue of designing, developing, and implementing a Foreign Exchange Trading system which will include a nostro accounting system.

INTRODUCTION

In November, 1993, KPMG prepared "A Business and Systems Requirements Document for a Nostro/Loro Accounting System"[1] that established the need for such a system in processing foreign payments at the Czech Savings Bank("Bank"). An Action Plan for a short term solution was presented in January, 1994.[2] This report, "A Report on the Development and Design of Long Term Processing Procedures and Organizational Structure for Foreign Payments," which utilizes much of the data gathered in preparing the above documents, recommends a longer term, more permanent, solution to systems requirements for processing foreign payments through nostro accounting at the Czech Savings Bank. It also, at the request of the Bank, reviews the requirements for crown clearings and the relationship to the Technology Information System(TIS) and related subsystems, LFMS and OCTAGON, which control the general ledger and sub-accounts in the retail banking area of the Bank.

METHODOLOGY

As in previous reports, data utilized in developing 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. (Questionnaires may be found in Appendices to the footnoted documents.) KPMG has verified information obtained in these interviews by on-site observation and by further discussions with key managers.

SYSTEM PARAMETERS AND OBJECTIVES

The system of nostro accounting("nostro system"), in the widest sense of the term, includes both foreign currency and domestic currency demand deposit accounts of the Bank in other banking institutions. In this sense, Czech crown accounts at various local banks and crown clearing accounts with the Czech National Bank("Central Bank" or "CNB") could also be included in the terminology. However, when it is necessary to define specific nostro system requirements that will include computer hardware and software, together with procedures for operating

---

[1] "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, 1994.

[2] "AN ACTION PLAN FOR IMPLEMENTING A COMPUTERIZED 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., January, 1994.

71

that system, then it is much more effective to establish two separate parameters: one to encompass foreign currency nostro accounts; the other to encompass domestic currency nostro and clearing accounts.[3] This is primarily because there is country risk (also known as "political risk") and/or exchange risk associated with nostro accounts denominated in foreign currencies. These risks do not apply to Czech crown accounts. On the other hand, the domestic nostro and clearing accounts affect the entire network of CSB offices and branches to a much greater extent than foreign currency nostro accounts.

In addition, there are customer service requirements that dictate a logical separation of these systems. Therefore, details of the system design below address the nostro system for foreign currency nostro accounts separately from the nostro accounts and clearing accounts denominated in Czech crowns.

General objectives, however, should be the same for both systems. They are as follows:

- To provide a separate subsidiary ledger for each account.
- To achieve on-line/real-time account entries to each of the nostro accounts and clearing accounts on the system.
- To provide to the Bank's General Ledger, no later than noon the following business day, the aggregate balance of crown nostro accounts, and the aggregate balance of foreign currency nostro accounts calculated in the Czech crown equivalent.
- To provide timely and accurate information for monitoring Bank liquidity.

Systems that function within these parameters and achieve these objectives, will enable the Bank to maintain, manage, and control nostro accounts more efficiently than at present.

MANAGEMENT PREREQUISITES

Managing a foreign currency nostro accounting system requires not only the ability to monitor technical computer operations and software applications, but also a wide range of international banking knowledge. In addition, a manager must have a sense of urgency for managing exchange risk, credit risk, political risk, and operations risk that are associated with foreign currency nostro accounts.

---

[3] Foreign currency nostro accounts can, of course, be domiciled in the Czech Republic, and should be included in the foreign currency nostro accounting system.

12

LOCATION OF SYSTEM HARDWARE AND SOFTWARE

The banking experience of KPMG suggests that the physical location of system hardware and software is irrelevant to the management and maintenance of nostro accounting. Physical location is largely a function of cost effectiveness, physical security, climate control for the hardware, whether the software operates on a mainframe computer or a mini-computer. Also critical to decisions on the location of hardware is the availability and reliability of communications infrastructure that make user access possible at remote locations.

For example, KPMG consultants have observed efficient operation of a nostro accounting system on a "time-sharing" basis where the hardware and software were located at a distance of 800 kilometers from the user location. Under this arrangement, time on a mainframe computer was purchased based upon the number of kilobytes used. A dedicated telephone line provided the required communications link. In other instances, nostro accounting systems have been observed to operate on equipment in special, climate controlled rooms in the same building as the users, or at other, more remote locations. The Bank's decision on where to locate the hardware and software can, therefore, be based on the best technical advice on cost effectiveness, system security, and communications capabilities.

MANAGEMENT LOCATION

However, KPMG experience also indicates that the nostro accounting system is seldom a "stand-alone" system. The foreign currency nostro accounting system almost always appears as an integral part of the foreign exchange trading system. This is because of previously mentioned requirement to control foreign exchange and country risks associated with these accounts. Control of these risks can only be successful with timely availability of specially formulated and accurate reports to support the international trading and banking product requirements of customers.

From the point of view of risk management and product development then, KPMG perceives that in the long term, the best location for the management and control of the nostro accounting system lies within the responsibility of back-office foreign exchange/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 in banks of comparable size in many countries around the world.

As will be discussed later, however, the Department of Payment Relations and Settlement is the unit of choice for back-office management and control of the crown clearing system. Once again, however, the physical location of computer hardware and software may be decided upon the various considerations for cost effective operations of that hardware.

SYSTEM DESIGN

The design of any operating system must consider:

- user access
- system and user reporting requirements
- product development opportunities
- physical maintenance and management of the system.

These considerations are examined below. Communications infrastructure is discussed in the section on "Maintaining Nostro Accounts."

USER ACCESS

The system design must include an hierarchy of access levels to provide security against unauthorized usage of the system. Only certain members of Senior Systems Management who report directly to the Chief Operating Officer of the Bank should be allowed to determine who will control the system at the highest level of access. It should be their responsibility to then determine who will control each lower level of access and how the system should be programmed to implement those decisions.

At the highest access level, the system should be designed to provide a procedure to:

- Define access requirements for those authorized to make changes to the system itself.
- Define user departments, such as the Audit Department, Clean Payments, Documentary Credits, International Loans, Foreign Exchange Trading and others.
- Define access authority levels for those personnel in the user departments. For example, a supervisor of import letter of credit personnel should be able to access data, but not necessarily make accounting entries to the system accounts.

At the next access level, the system should provide a procedure to:

- Identify the physical location of user departments actually using the system for each transaction.
- Provide a procedure to delegate discretionary authority to managers of user departments to control system access within their department, such as who can enter data, who can only read data, and who is authorized to release transactions.

14

SYSTEM AND USER INPUT AND VIEWING CAPABILITIES

Both system managers and users should have access to a variety of "on screen" input and viewing/reporting capabilities and printed reports.

Video Screen Input Capability

For purposes of efficient data management, this information may have to be input into separate files as indicated below. The precise record structure will be determined by the system's ability to allow users to manipulate data to provide accounting, management, and control functions. For example:

Input Items Appropriate To Nostro Account Ledger Files

- Name of correspondent bank
- Legal address
- The CSB account number at the correspondent bank
- Currency code
- CSB relationship manager and back-up person
- Telephone number of CSB manager and back-up person
- CSB internal account number
- Preparing department's cost code
- Date of entry
- Value date of settlement entry
- General transaction description/code.

Input Items Appropriate To Correspondent Bank Records

- Name of correspondent bank
- Legal address
- The CSB account number at the correspondent bank
- Name of correspondent bank(CB) relationship manager
- Telephone number of primary CB relationship manager
- Name of CB back-office manager
- Telephone number of back-office manager
- Telex number(s)
- S.W.I.F.T. address
- Daily settlement limit for CB
- Overall credit limit for CB
- Correspondent bank transaction reference number
- S.W.I.F.T. reference numbers
- List of bank holidays applying to that correspondent
- Cost associated with each type of entry
- The number of nostro accounts in a single correspondent bank

This data should be input through screens that will provide "prompts" for required fields and "help screens" to assist the user. Samples of two simple input screens are shown below. Final designs will have to be determined during system development and implementation.

75

INPUT SCREEN		
CUSTOMER INFORMATION FILE		NOSTRO ACCOUNTS
Name: Tel. No:	Legal Address: Contact Officer:	Mail Address:
Account Number:	Short Name:	Currency:
Related Accounts: (Numbers) 1. 2. 3.	Short Name:	Currency:
Account Officer: Tel. No./Ext. Alternate Officer: Tel. No./Ext.		
Working Balance:		
Prepared by: Authorized by:	Date: Date:	

ACCOUNTING INPUT SCREEN - NOSTRO ACCOUNTS				
Short Name:	Account No.	Currency:		
Trans. Code	Description	Amount	Dr/Cr	Value Date:
Prepared by:		Date:	Time:	
Authorized by:		Date:	Time:	

76

Video Screen Viewing/Reporting Capability

With on-line/real time computer capabilities, system users, both management and product personnel, should be able to review on video screen:

- the previous period's balance
- current period's debits and credits
- current period's balance
- CSB 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/code.
- A list of entries sorted by amounts

Screen designs should, as above, be finalized during system development and implementation. Availability of these reports should be subject to priority ratings determined by management ranging from immediate to one week or longer depending upon the frequency of the report's demand. Reporting capabilities should support daily accounting requirements, relationship management requirements, audit requirements, liquidity management requirements, and other management concerns that arise from time to time.

This information should be available going back at least three months from the date of access. This is necessary in order to provide good customer service and to facilitate investigation of apparent discrepancies between the Bank's subsidiary ledgers and those of the correspondent bank.[4]

End of Day/Next Business Day Reporting

At the end of every business day, or at the user's discretion, on the next business day, each user department should be able to print a list of the day's nostro entries for verification to offsetting debit and credit entries. The Nostro Account Management Section of the Assets and Liabilities Department should also have the following data available:

- a projection of the balance of each nostro account two and five days ahead based upon the value date of settlement in the system

- the balance in each account, and the aggregate in all accounts in the crown equivalent.

---

[4] See p. 24 of this report, "RECONCILEMENT".

Other Report Writing Capabilities

At the end of various time periods, as determined by system managers and users, the system should have the ability to generate written reports required to maintain, manage and control nostro accounts as indicated below. These reports should be prepared from a data base of information in the input screens noted above.

PRODUCT DEVELOPMENT OPPORTUNITIES

Designing a system that anticipates product development based upon changing user requirements is critical to the continued applicability of the system over time. By structuring the system with a relatively open data base, the opportunities for developing system generated products that aid user efficiency are much greater than if system data are not easily manipulated. For example, entries and reference numbers on the nostro system should be easily manipulated to allow for system comparison to data available from S.W.I.F.T. statement messages(950 format). This will substantially reduce time associated with the reconcilement function.

PHYSICAL MAINTENANCE AND MANAGEMENT OF THE SYSTEM

"Maintenance and management of the system" in this case refers to maintaining and managing hardware and software. It is not the same as maintenance and management of the nostro accounting system, which assumes continuing operation of the hardware and software. The hardware and software must be serviceable without interruption, or with minimal interruption, of the nostro accounting process.[5] This means that:

- Anticipated and emergency back-up for hardware and software must be carefully planned
- The capacity of the hard drive must be capable of holding sufficient historical information to generate requisite reporting and other data
- Archiving methodologies and scheduling must not disrupt system availability

---

[5] To make this point very clear: It has happened that a back-office manager seeking to keep operating expenses down failed to keep a replacement hard drive available in the event of a failure in the drive being used. Back-up data on magnetic tape was carefully kept, but when the hard drive failed, it took two business days to receive a replacement from the manufacturer. The bank went into an overdraft position as a result and that cost $260,000 in interest penalties, three and one-half times the cost of the hard drive!

- Retrieval of archived information must be simple and efficient

- Modifications to software must, to the greatest extent possible, be accomplished without interrupting system availability

- Hardware and software suppliers must guarantee delivery and servicing capabilities that will not interrupt system availability

- Interface capabilities with the LFMS, S.W.I.F.T., foreign exchange trading, payments and other customer service systems must be serviceable individually, without interference with other interfaces

If the system cannot operate in the above manner, customer and user requirements will be adversely affected resulting in tangible and intangible losses to the Bank.

SUMMARY

In order to design a computer system and procedures to operate that system for foreign currency nostro accounts and crown nostro accounts(including clearing accounts), it is necessary to establish different parameters for each system. This is because there are different risks and customer requirements for these accounts.

The objectives of each system are, however, the same. They should:

- Provide a separate subsidiary ledger for each account

- Achieve on-line/real-time account entries to each of the nostro accounts on the system

- Provide to the Bank's General Ledger, no later than noon the following business day, the aggregate balance of crown nostro accounts, and the aggregate balance of foreign currency nostro accounts calculated in the Czech crown equivalent

- Provide timely and accurate information for monitoring Bank liquidity

The system must be managed by knowledgeable personnel. It must be designed to effectively control access, include a flexible data base, provide effective user reporting, and, to the greatest extent possible be maintainable without disrupting the nostro accounting function or interfere with customer and user requirements.

MAINTAINING NOSTRO ACCOUNTS

"Maintaining" nostro accounts as defined here means inputting debits and credits so that nostro accounts reflect the balance of each individual account resident in other banks. Maintenance policies and procedures must be designed and implemented to show that balance at the end of each business day. Each debit and credit must have a transaction description and reference number. 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.

PRODUCT USERS OF FOREIGN CURRENCY NOSTRO ENTRIES

The task of coordinating the timely entry of nostro entries can only be properly thought out by identifying each service product the Bank sells that requires a nostro entry to be made. These are summarized in Table 1. This Table together with the flow chart that follows, "CSB Processing of Nostro Account Entries for Foreign Payments," presents one way of visualizing this task.

This flow chart does not show all the individual service product processing requirements that occur in each of these specialized areas. It does illustrate, however, the wide scope of service product knowledge required to maintain, manage, and control the nostro accounting system. It also shows the data flow out of the system to other areas of the Bank, i.e., Accounting and Treasury Departments, and to external institutions such as the S.W.I.F.T., and correspondent banks.

TABLE 1

SERVICE PRODUCTS GENERATING FOREIGN CURRENCY NOSTRO ENTRIES

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 non-cash payment
- 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

Trading activities

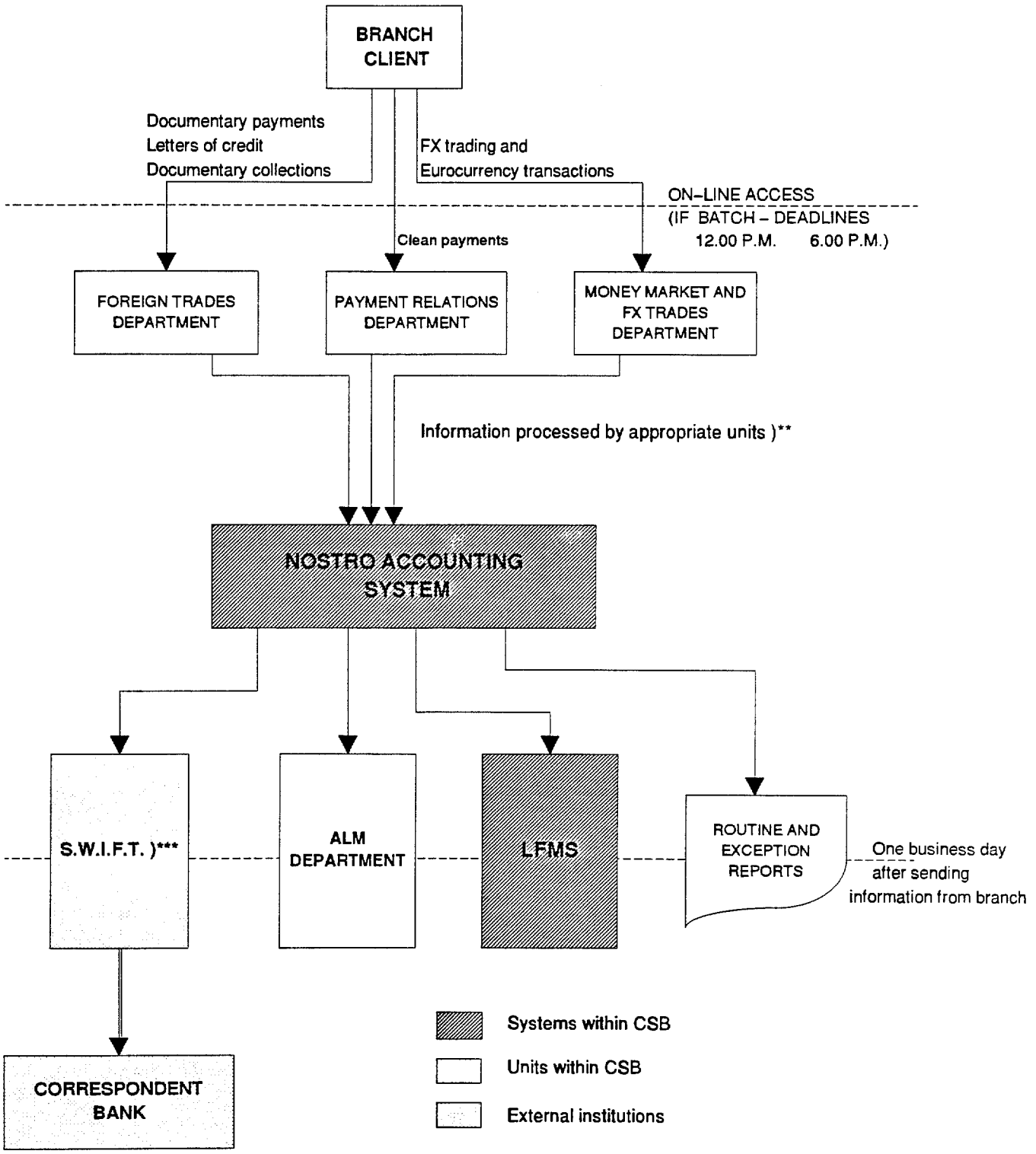
- spot and forward foreign currency purchased and sold
- euro-currencies placed and taken
- purchase and sale of cash
- swap operations
- arbitrage transactions
- cash purchases and sales

Securities purchases and sales

* These may include 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.

81

CSB PROCESSING OF NOSTRO ACCOUNT ENTRIES FOR FOREIGN PAYMENTS



* The payment data (letters of credit, documentary payments, collections, FX payments) are originated in branches and sent through electronic mail to Head Quarters for following processing.

** The information received from branches is adjusted by appropriate units and entered into Nostro Accounting System.

** This box represents the S.W.I.F.T. system. The Nostro Accounting System should be able to produce a S.W.I.F.T. format.

WORK FLOW AND COORDINATING TIMELY ENTRIES

In addition, it is necessary to determine the work flow associated with these products. These flows, previously documented in "An Action Plan for Implementing a Computerized Nostro/Loro Accounting System,"[6] are included in Appendix I of this report. They are intended to identify the point in the service product work flow when a nostro entry must be generated. They are not intended to provide a detailed flow of the service product itself. As a general guideline, all nostro debits and credits submitted by noon should be processed that day. "Processing" includes:

- Entry into the nostro subsidiary ledger
- Entry to the customer's account
- Remittance of advice to the correspondent bank for all nostro credits by mail or wire as required
- Remittance of advice to the customer of the Bank for all nostro debits as required by the remitting bank

MAINTENANCE FUNCTIONS

As previously noted, it is recommended that the location of the foreign currency nostro accounting system reside within the responsibility of back-office treasury operations of the Assets and Liabilities Division of the Bank. Depending upon how input to the system is structured, personnel within this unit will be responsible for a variety of daily, weekly, and monthly maintenance routines. At a minimum, and within the assumptions defined below, these will include at least the following activities identified in Table 2 and Table 3.

Table 2 assumes that all nostro entries will be typed into the system("keyed") by personnel in the nostro accounting area of back-office treasury operations. Product area users will only be able to read the system, but not make entries to it.

Table 3 assumes that all nostro entries will be keyed by user departments through a computer system that allows user access for this function, as well as the ability to read information screens.

---

[6] "An Action Plan for Implementing a Computerized 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., January, 1994.

TABLE 2

AREA RESPONSIBLE	TIME	ACTION
Product Area User	Noon to Noon	Prepare nostro entries
Product Area User	Before Noon	Deliver nostro entries to nostro accounting area of treasury with batch total.
Product Area User	After Noon	Correct any batch errors reported by nostro accounting during that morning and advise nostro accounting by close of business same day.
Nostro Accounting Unit	After Noon	Enter nostro entries received before noon; enter trading nostro entries received before 2:00 P.M.*
Nostro Accounting Unit	Before Noon	Prepare and distribute reports from previous day's entries by bank and Product User unit. Verify batch totals. Report balances to appropriate managers as required. Correct any errors.
* Trading areas typically are allowed extra time to meet money market requirements.		

TABLE 3

AREA RESPONSIBLE	TIME	ACTION
Product area user (non-trading unit)	Noon to Noon	Prepare and enter nostro entries to system. Entries after 12:00 noon are for next day value. Verify previous days' entries.
Product area user (trading unit)	14:00 to 14:00	Prepare and enter nostro entries to system. Entries, except for same-day value, are for value two days forward. Verify previous days' entries.
Nostro accounting Unit	Before Noon	Prepare and distribute reports on previous day's entries. Report balances to appropriate managers as required.
Nostro Accounting Unit	After Noon	Verify interface entries and correct, or coordinate correction of, errors. Report status to management as required.

84

PERSONNEL REQUIREMENTS

Choosing the input option in Table 2, (assuming all nostro entries will be input by personnel in the back-office treasury unit), or Table 3 (assuming all nostro entries will be input by service product personnel), will affect the number of people in the nostro accounting unit as compared with the service product units. The system should allow for the most efficient choice, which may mean a mixture of Table 2 and Table 3. For example, since the Clean Payments unit generates many hundreds of entries a week, it may be most efficient if its personnel be delegated authority to input entries directly to nostro ledgers. In this case, special control procedures will have to be designed and implemented such as, dividing responsibility for message preparation, verification, and final release among different personnel.

On the other hand, since the international loan unit and documentary credit unit may only pass nostro entries infrequently, it may be better, from the point of view of error prevention, if the nostro accounting unit enter these transactions.

Personnel requirements for maintaining nostro accounts will be determined by several other factors that will be encountered in the process of system implementation. Among these factors will be:

- The total volume of entries on a daily basis
- The number and frequency of reports that require preparation
- The efficiency of the staff as measured by the number of errors that need correction in the nostro accounting unit and in the service product unit.

COMMUNICATIONS INFRASTRUCTURE REQUIREMENTS

Communications infrastructure requirements are determined not only by the hardware and software of the system, but also the actual availability(and the price) of communications linkages between users and the system. For example, physically proximate users, i.e., those within a few meters, may be linked to the system by simple cables. More remote users, such as those in different rooms, buildings, or even cities, require more sophisticated(and more expensive) linkages. Detailed design of these linkages must be left to technical experts.

Technical experts must also consider potential disruption in these linkages when deciding how to configure the system and how to provide system access to users. Disruption will affect internal accounting, customer service, and management functions in various ways. Contingency planning must be in place for such events.

85

SUMMARY

Maintaining the foreign currency nostro accounting system requires timely entry of debits and credits into the system. This is primarily a coordination function between nostro accounting unit personnel and service product unit personnel. The choices of system access will determine the number of personnel required in each of these units; and this will be determined by the type and availability of communications infrastructure.

MANAGING NOSTRO ACCOUNTS

Managing nostro accounts is not the same as managing the system on which nostro accounts are recorded. "Managing nostro accounts," in this sense, is managing the correspondent relationship with the bank in which CSB funds are kept. Nostro balances, from the point of view of CSB, are low-interest or no-interest loans to the correspondent bank in which the deposit is placed. Managing nostro accounts therefore includes managing:

- Credit risk
- Country risk
- Exchange risk
- Service or Operations' risks
- Liquidity

These five management activities must be supported by appropriate accounting and management information systems.[7] Table 4 illustrates these parallel structures. Management information is presented in the form of analytical reports utilized for the purpose of establishing the Bank's accepted level of risk for each correspondent bank. Management information is also presented in the form of exception reports that document violations of risk guidelines. Exception reporting is discussed in more detail below.[8]

---

[7] Appendix II provides a detailed description of these five management areas. Except for annotated changes for the purpose of clarification, these descriptions are excerpts from "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.

[8] See p. 26.

86

TABLE 4

Management Activity (Report in Kc Equivalents)	**System Requirements** (Report in Kc Equivalents)
Credit Risk Management	**Credit Control**
Maximum Deposit Level by Currency Maximum Total Deposit Level Settlement Limits: Daily by Currency Daily Total	Balance by Named Currency Balance of All Currencies Daily Amount by Currency Daily Total
Avg. Monthly Balance by Currency Avg. Total Monthly Balance	Avg. Monthly Bal. by Currency Avg. Total Monthly Balance
Country Risk Management	**Country Risk Control**
Maximum Aggregate Exposure Limit for any One Country	Total Amount Outstanding for Each Country
Exchange Risk Management	**Trading Control**
Maximum Daily Settlement Limits: Currency Trading Securities Trading	Total Daily Settlement Amounts for Current and next Four Days: Currencies Traded Securities Traded
Correct Value Date	List Contracted and Actual Value Dates
Correct Settlement Bank	List Contracted and Actual Settlement Banks by Trade
Correct Foreign Currency Amount	List Contracted and Actual Amounts
Operations Activities Management	**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 Reconcilement
Liquidity Management Activities	**Liquidity Management Controls**
Establish Aggregate Foreign Currency Limits by Currency	Report the Daily Aggregate of Each Currency in its Crown Equivalent and FX amount
Establish Foreign Currency Limit for the Aggregate of all Foreign Currencies	Report the Daily Aggregate of all Foreign Currencies in Crowns

87

RELATIONSHIP MANAGEMENT INFORMATION

Table 5 is presented to illustrate from which CSB functional support units relationship managers may obtain risk management data. Relationship managers, of course, should only act within authority delegated by the Board of Directors and under approved credit guidelines and procedures. The relationship manager is also expected to perform under guidelines from the Asset/Liability Management Committee. Within these parameters then, the relationship manager can utilize data presented by analytical units to approve new and additional levels of risk exposure.

Alternatively, the relationship manager may not be delegated sufficient discretionary authority to approve new or additional levels of risk. In this case he may act only upon approval of his recommendations, supported by information from functional support units, by a senior credit committee, and always within guidelines from the Board of Directors and the Asset Liability Management Committee.

Table 5 can also be used to show which units must be consulted to manage risk when the accounting system generates reports indicating an exception to approved lines of credit as a result of credit, trading, and/or operations activities.

TABLE 5

RELATIONSHIP MANAGER'S RESOURCE UNITS				
Credit Risk Assessment*	**Country Risk Assessment***	**Exchange Risk Management**	**Operations Activities Management**	**Liquidity Management**
Risk Management Section Credit Analysis Section	Risk Management Section	Foreign Exchange Trading Department Back-Office Reports	Nostro Account Management Section Service Product Unit Reports	Liquidity Management Section

* Credit risk and country risk management is the primary responsibility of the Relationship Manager.

CHOOSING SETTLEMENT ACCOUNTS

One of the most important functions of the relationship manager is choosing a correspondent to be a primary settlement bank. These banks are used to process the highest item volume and/or the largest value amounts in any particular location. The choice cannot be prudently made without advice and counsel of major service product units such as the Clean Payments Department and the Foreign Exchange Trading Department.

88

The Clean Payments Department normally generates a high volume of relatively low value transactions. Processing costs are relatively high per transaction, and a correspondent bank that cannot perform well under these conditions puts CSB in an additional risk position, beyond whatever credit risk has been approved. The measure of performance is the error rate. Clean Payments Department and the Nostro Account Management Section are in the best position to inform relationship managers if a correspondent bank performs well or poorly.

Similarly, foreign exchange trading activity generates a high number of transactions(activity volume), but these are usually in large amounts, and require value-dated settlement. A correspondent bank that cannot perform these activities correctly also puts CSB in an additional risk position. The Foreign Exchange Trading Department and its Back-Office support area are in the best position to inform relationship managers of a correspondent bank's level of performance.

In the foreign exchange market, when a relationship manager chooses a settlement bank, efficient settlement performance is absolutely required. Failure of a correspondent bank to settle these large, value-dated transactions will not only put substantial assets at risk, but also customer relations and the Bank's reputation in the financial market place.

SUMMARY

Managing nostro accounts from a relationship management point of view requires more than just an accounting system. It requires an analysis and understanding of credit risk, country risk, exchange risk, operations' risks and liquidity management. Prudent management of these risks requires coordination of many functional areas of the Bank. A properly designed and managed nostro accounting system that is an integral part of the foreign exchange system will provide management information on transactional volume and exceptions to existing credit, trading, operations transactions. It will be the responsibility of the relationship manager, operating within authority delegated by the Board of Directors, under approved credit guidelines and procedures, and within guidelines from the Asset/Liability Management Committee, to assess and manage the risks associated with assets on deposit in foreign banks.

CONTROLLING NOSTRO ACCOUNTS

Once the system is established; once credit, trading, and operations' guidelines are set, and after the systems and procedures for the maintenance of input to the system are implemented, the controlling of nostro accounts becomes primarily a report monitoring activity. Monitoring activities demand timely delivery of reports, disciplined report verification procedures, and prompt reconcilement and correction of any discrepancies.

ACCOUNTING SYSTEM

Double entry bookkeeping requires that for every debit there must be a corresponding credit. General Ledger accounting requires that all entries be in the same currency. In the case of the Bank, for example, the General Ledger is denominated in Czech crowns. Accounting is reasonably simple when transactions are in Czech crowns. Accounting is more complicated when foreign currency transactions occur, and/or when different departments are required to make entries to separate service product support accounting systems and to the nostro accounting system.

To solve the foreign currency problem, conversion rates must be included for each transaction in the nostro accounting system to restate the entry in Czech crowns. The system should also include an automatic exchange rate,"range verification" feature. This feature will include a "default" percentage variation field determined by senior management. For example, if management determines that a currency would not normally fluctuate more than 10% in a month, this percentage amount could be input into the "percentage variation field". If any transaction is entered to a nostro account at a rate greater than 10% above or below the previous month-end revaluation rate(see: **REVALUATION**, below.), an exception report would be generated. This feature quickly identifies conversion errors, transposition errors, keying entries to the wrong bank, or mislabeling the currency.

To provide an accounting solution to inter-departmental transactions, i.e., an interface between service products and the nostro accounting system, a "suspense" account must be created[9]. This account includes data only during the time it

---

[9] This "suspense" account is known by many common names in the banking industry. These names are often misleading as to their true character. KPMG has encountered the following names for such accounts over the years: inter-office account; dummy account; control account; overnight internal clearing account; intra-company account, transit account, and many others. In CSB, an entire system designed by an outside vendor in Pardubice, is utilized to maintain and control these suspense accounts.

takes to move funds from one unit to another, and provides a means to verify that instructions from the originating service product unit are performed on a timely basis by the Nostro Account Management department. This will, of course, also require procedures to clear all entries from the "suspense" account within two business days.

This "suspense" account should not be a part of the nostro accounting system or the foreign exchange trading back-office system. It is common banking practice that all suspense entries be cleared from the account within two business days. All exceptions to this rule should be immediately brought to the attention of the appropriate level of management. Items above a certain level determined by management should be referred to Senior Management as soon as they occur. In such cases, it should be the responsibility of Senior Management to review the circumstances and take appropriate action.

REVALUATION

As indicated earlier, foreign currency nostro accounts create exchange risk for the Bank. As the market rates change daily, so too does the value of the Bank's foreign currency assets. In order to accurately reflect the value of these cash assets, and also to level income/expense flows, the nostro accounting system must include a revaluation program for nostro accounts. This program should revalue all nostro accounts as of a certain date, but at least monthly, based upon the spot value of currencies quoted in the foreign currency market.

With the nostro accounting system included as an integral part of the foreign exchange trading system, as noted previously, the revaluation procedure becomes a function of the foreign exchange trading system, and nostro accounts are revalued accordingly.

REPORTING AND THE CONTROL PROCESS

After the day's entries are input, a number of verification reports should be examined. Verifications that remain on the computer should bear the identity code of the verifying employee. Printed verification reports should be initialed by the verifying employee. At a minimum, the following reports should be prepared.

If batch entries to the general ledger are made:

- The total of individual debits to nostro accounts in crown equivalents should equal the batch total debit entered to the general ledger.

- The total of individual credits to nostro accounts in crown equivalents should equal the batch total credit entered to the general ledger.

Unreconciled differences at the time of general ledger closing should be entered into a difference account and corrected no later than the close of business, the next business day. Failure to identify the difference must be reported to the Supervisor of the Nostro Account Management Section and the Manager of the department determined to be the source of the error. Differences in excess of a specific amount, say Kc250,000, should be referred to Senior Management immediately.

If batch entries are submitted to the Nostro Account Management Section for input to the nostro accounting system, then a report of these entries should be submitted for verification to the service product unit submitting the entries:

- Records from all individual originating units must agree with total foreign currency debits and credits, by currency.

Management reports that should be prepared on a daily basis are noted below. The data required in these reports clearly indicates the value of making the nostro accounting system a part of the Foreign Exchange Trading system.

- Value of debits and credits scheduled for the next five working days.

  To: Mgr. of Liquidity Management, Assets/Liabilities Division

  Trading Manager, Assets/Liabilities Division

- A list of all overdrawn accounts.

  To: Mgr. Foreign Bank Relations Section, International Banking Division

  Trading Manager, Assets/Liabilities Division

- Settlement failures.

  To: Mgr. Foreign Bank Relations Section, International Banking Division

  Trading Manager, Assets/Liabilities Division

  Manager of Department originating entry

  Liquidity Manager, Assets/Liabilities Division

92

- Incorrect settlement day report to prevent settlements on weekends and holidays

  To: Manager of Department making error
  Liquidity Manager,
  Assets/Liabilities Division

- Statement of each account on a time basis(daily, monthly, etc.) to be determined by the Manager, Nostro Account Management Section

  To: Manager, Nostro Account Mgmt.
  Assets/Liabilities Division

- 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

On a monthly basis:

- Total of all nostro accounts in the crown equivalent on the nostro accounting system must agree to the amount in the general ledger.

While this report is necessary at least on a monthly basis, immediately prior to every market revaluation, the total of all nostro accounts in the Czech crown equivalent should be verified as equal to the crown amount shown on the general ledger. Failure to reconcile the subsidiary nostro ledgers prior to the revaluation exercise may disguise conversion errors inside the foreign exchange profit or loss account when the revaluation exercise is completed.

- Every nostro ledger must be revalued at least monthly.

Failure to revalue foreign currency nostro account balances at market rates of exchange on a monthly basis has the potential to distort the balance sheet and the income statement by generating large foreign exchange losses or gains when revaluation finally occurs.

STATISTICAL INFORMATION

In order to monitor system capacity, personnel requirements, and gather relationship management information, the following statistical information should be reported out of the system on at least a monthly basis.

Monthly data

This data should normally be available on a monthly basis, with month to month comparisons and year to date data, when appropriate. However, by management request, or in the case of emergencies, this data should be made available within two business days or less. In the case of systems information, this data must always consider the impact of system availability on customer service.

System status

- System utilization as a percent of total capacity
- System manager's analysis of any problems encountered or anticipated
- Schedule of system's servicing activity
- Index of archived data

Aggregate nostro accounting data

- Number of accounts
- Number of debits
- Number of credits
- Total amount of debits(Kc equivalent)
- Total amount of credits(Kc equivalent)
- Average monthly balance(Kc equivalent)

Specific nostro account data

- Number of debits
- Number of credits
- Total amount of debits in foreign currency
- Total amount of credits in foreign currency
- Average monthly balance in foreign currency
- Average monthly balance
- Number of errors on foreign bank's books
- Total interest and penalty fees in foreign currency and Czech crowns, monthly and year to date

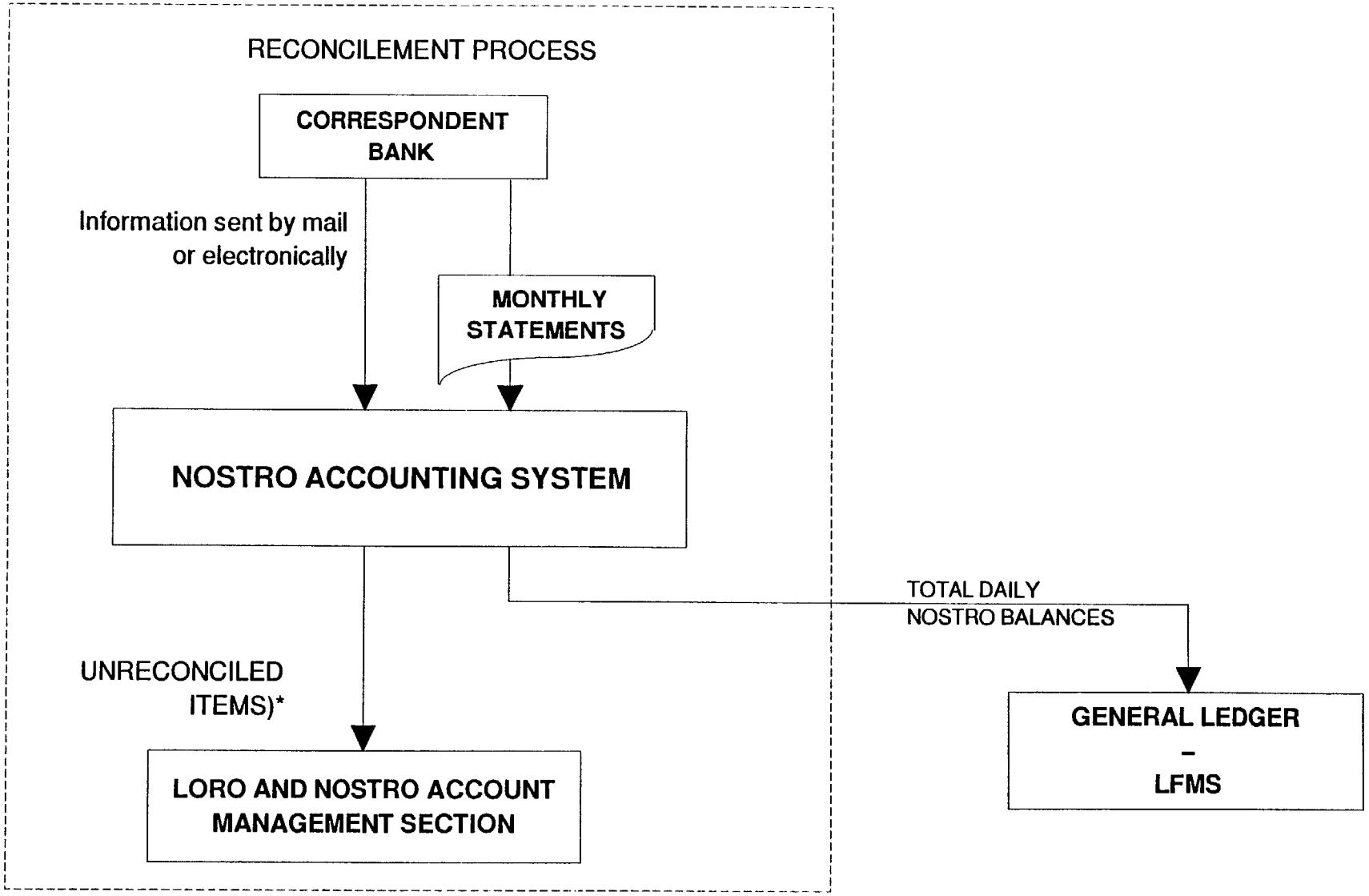
Data by currency

- Average monthly balance and year to date
- Total debit items
- Total credit items
- Total debited amount
- Total credited amount

RECONCILEMENT

Foreign currency nostro account reconcilement is the process whereby the balance shown on the books of the Bank in each foreign currency nostro account is compared to the balance on the actual statement of account as reported by the correspondent bank. The "Reconcilement Process" flow chart shows this process. A description of a typical nostro account reconcilement procedure is provided in Appendix III.

RECONCILEMENT PROCESS



)* Unreconciled items (exceptions) are sent to loro and nostro accounts management section for fixing.

One of the most important audit and control procedures practiced in all prudently operated banks is the separation of the reconcilement process from all departments associated with the payment, settlement, or reimbursement process. Separating payments functions and the reconcilement process will eliminate the possibility of a single employee entering fraudulent activity on nostro accounts. It will also lessen the potential for defrauding the Bank through collusion among employees.

To the greatest extent possible, reconcilement procedures should be automated for each correspondent bank. The simplest way to do this is through computer comparison of debits and credits on the nostro accounts to the debits and credits appearing on the correspondent bank's statement. Only unmatched items require investigation by the CSB employee responsible for a particular account reconcilement.

EXCEPTION REPORTING

Exception reports are intended to highlight violations of existing norms or specific lines of credit and other quantitatively measurable levels of performance. Since these reports provide evidence of unusual or unauthorized activities, they must receive top priority from managers responsible for monitoring these reports. Senior Management must be involved in the design and implementation of these reports because they are intended to:

- identify transactions outside the normal range of activity
- minimize the amount of data busy managers must monitor
- maximize control over the largest and most risky transactions.

Exception reports should most preferably be delivered to responsible managers at the end of the business day, but no later than the morning of the next business day. Managers should review these reports within one hour of receipt and initial, or otherwise mark the reports, to show appropriate action has been taken. Secondary managers should be identified as back-up monitors who will be responsible and accountable for reviewing exception reports when the primary manager is absent. This is particularly important in the case of nostro accounting where overdrafts can cause direct monetary losses and serious customer embarrassment.

PRODUCT REPORTING

Management information, control, auditing, and statistical reporting of service products referenced in Table 1, above, normally occurs in the areas responsible for their delivery. As illustrated in the flow charts in Appendix I,

nostro accounting marks the settlement aspect of each product. In the same way that the nostro accounting process includes the reports above, so too, the various service products of the Bank have their own operating practices and procedures. It is only the interface of the service product and the nostro accounting system that concerns us in this report, and that interface is described in terms of the "suspense account" under the section on "Controlling Nostro Accounts" above[10].

S.W.I.F.T.

The Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunications, S.W.I.F.T., is a communications network. Standardizing interbank message formats in a secure environment has always been its primary objective. In fact, the standardization process has facilitated computerization of high volume transactions that affect nostro accounts. This computerization effort has, however, always been a fringe benefit of S.W.I.F.T. Therefore, while a S.W.I.F.T. interface is appropriate to speed operations, there must be a clear separation between the S.W.I.F.T. system and the nostro accounting system for the same reason that the reconcilement function must be separate from the payments function, i.e., basic security and control.

LFMS/OCTAGON

KPMG consultants have reviewed the status of the LFMS/OCTAGON systems being installed under the Technology Information System (TIS). It appears that for the balance of 1994, and likely into 1995, the Bank's efforts will be concentrated on the retail system and crown accounts. There is no current schedule for developing the system to include foreign currency accounts of Bank customers or nostro accounts of the Bank. The existing interface between Head Office service product units and branch customers for all foreign currency transactions will therefore continue to be the suspense accounting system of the vendor operating in Pardubice.

SUMMARY

Controlling nostro accounts must take into consideration that the source of entries will be from a variety of service product units in foreign currencies. Special suspense accounts and exchange rate variations will require monitoring.

Appropriate monitoring can be accomplished by management review of transactional, statistical, and exception reports generated from the nostro accounting system daily, weekly, monthly, or on any other time basis as required. The design and implementation of exception reporting must involve Senior Management in order to maximize control over the Bank's most

---

[10] Page 20, above.

97

risky transactions. The reconcilement function and external telecommunications activities should be separated from the payments function for audit and control reasons. LFMS/OCTAGON are not currently developing foreign currency accounting.

CROWN NOSTRO ACCOUNTS(INCLUDING CLEARING ACCOUNTS)

The subject of crown nostro accounts(including clearing accounts), as will be seen, requires a separate and comprehensive analysis beyond the scope of this report. The reasons for this fact will be established below.

SYSTEM PARAMETERS AND DESIGN

LFMS is the system that stores and processes data to generate the General Ledger of the Bank. Management and control is primarily at Head Office. Below the general ledger level is the OCTAGON system.

The OCTAGON system is composed of two major parts. The first is known as Institution I, or the "Internal Bank". It has accounts from the Regional Branches, District Branches, and domestic banks that have accounts with the Czech Savings Bank. It also has certain nostro accounts that the Bank has with the Czech National Bank for reserve and clearing purposes. The Internal Bank provides the accounting mechanism whereby the Bank can pay income to the branches for their funds supplied to the Bank.

The second part of OCTAGON, known as "Institution II", is still in the development stage. It includes the individual accounts of clients of the Bank and it is not known how it will impact domestic clearing functions.

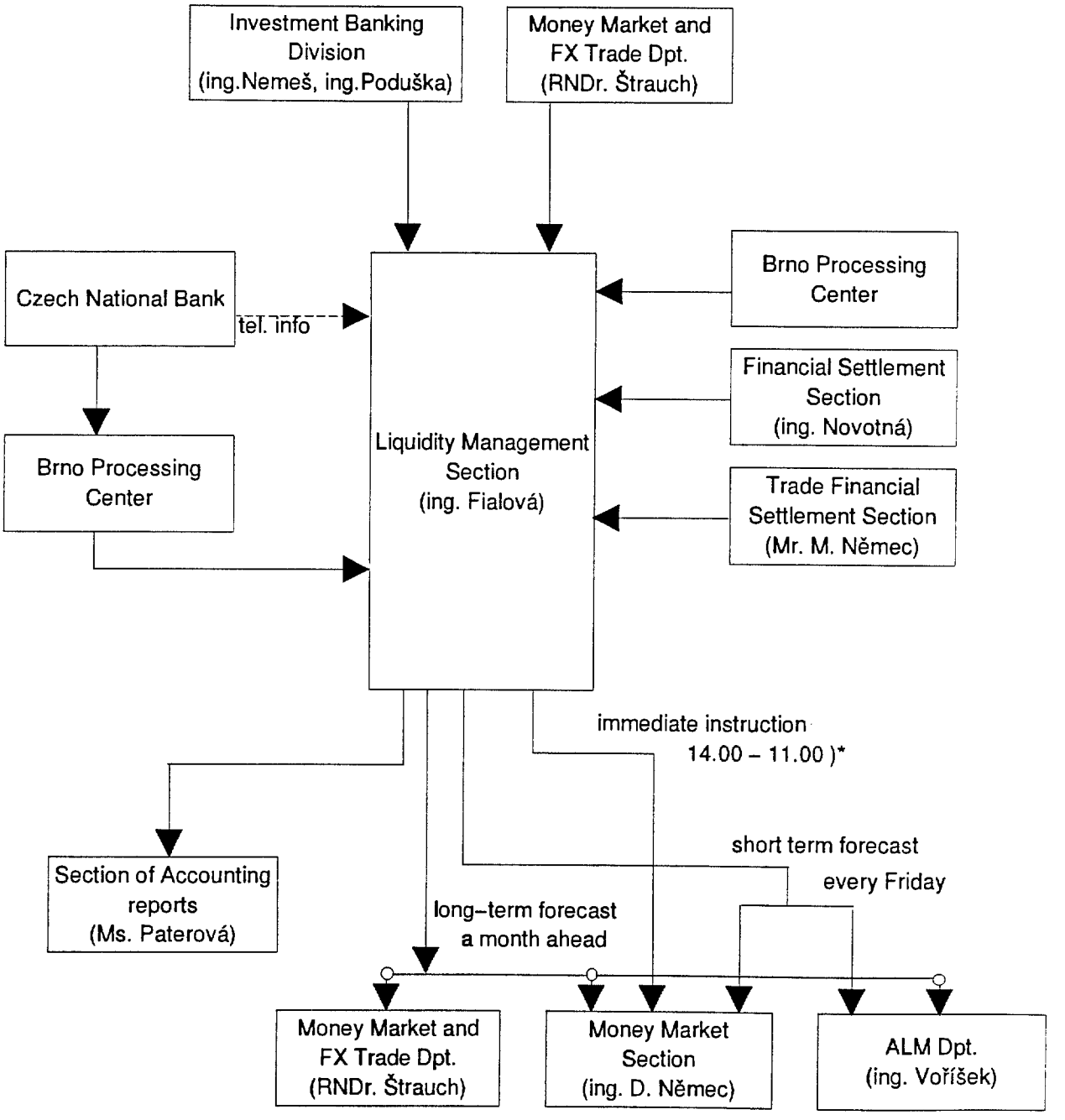
Together LFMS/OCTAGON form the system parameters for crown nostro accounts(including clearing accounts) with the Czech National Bank. System design, user access, product development, the management and control of these systems resides in various Divisions of the Bank.

MAINTAINING, MANAGING, AND CONTROLLING OCTAGON

Maintaining, managing, and controlling OCTAGON must be viewed from the point of view of various areas of the Bank that generate clearing activities. These areas are the "service product units" of the crown settlement area of the Bank. The following three charts, "Information Processed by Liquidity Management Section," "Information Flows from CSB to CNB", and "Information Flows from CNB to CSB", provide an indication of the complexity of the data that must be gathered from throughout the Bank in order to manage the liquidity function.

98

Information processed by Liquidity Management Section

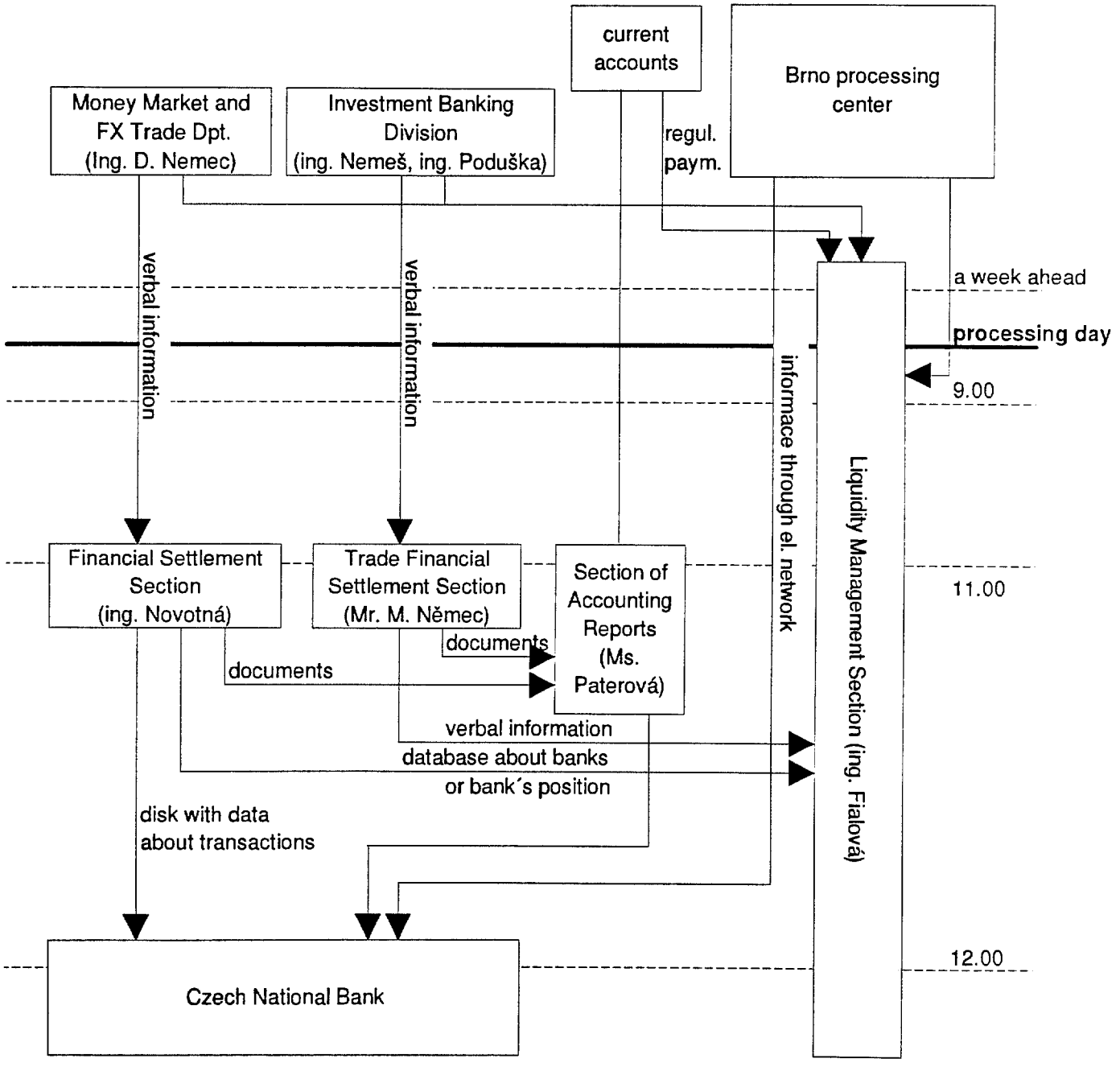


)*

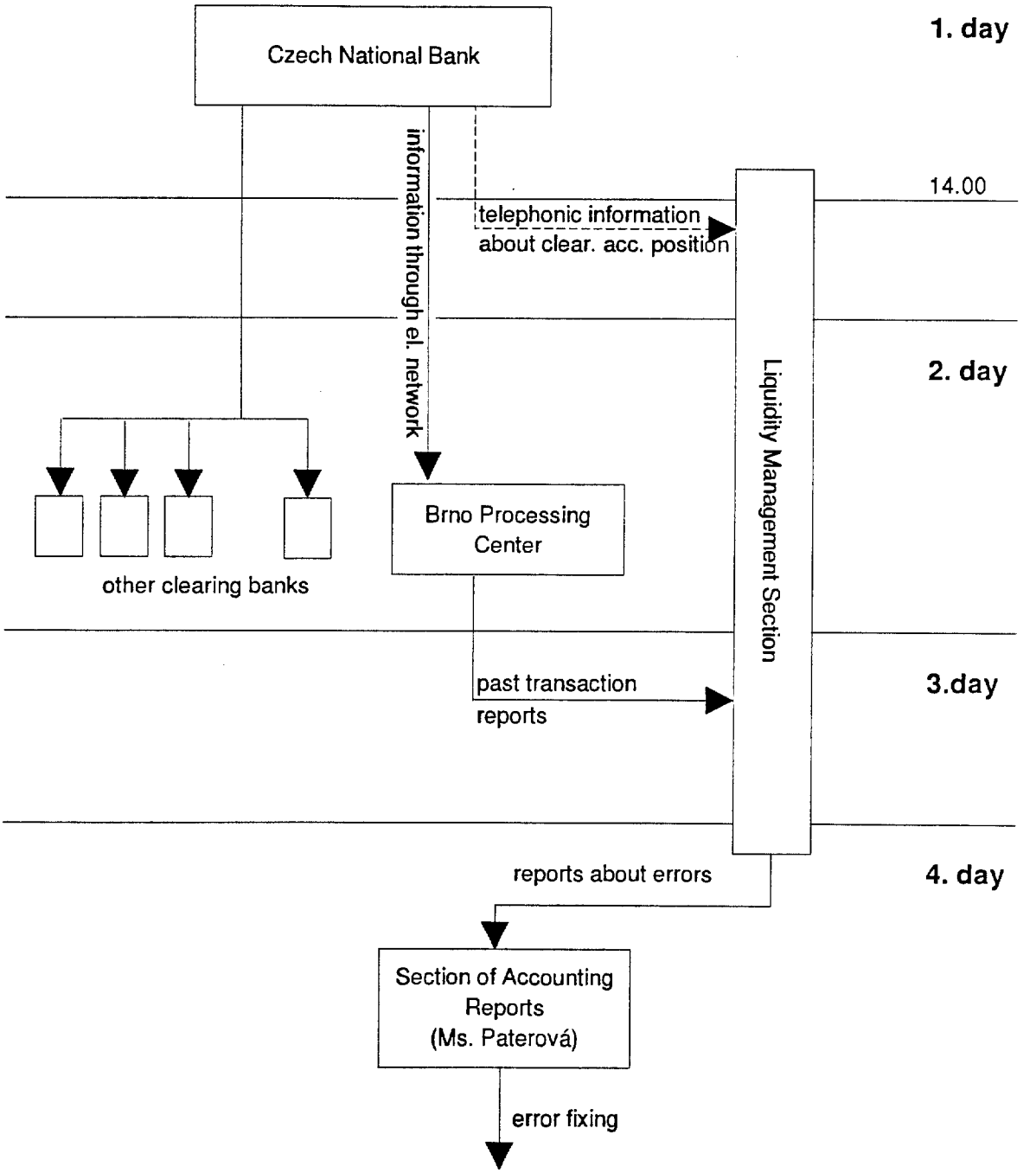
Notes : 14.00 time of obtaining infomation by telephone from CNB
11.00 – stop time for accepting today´s transactions
During this time it is possible through information from Liquidity Management Section to influence today´s transactions

99

Information flows from CSB to CNB



Information flows from CNB to CSB



While these flow charts illustrate the source and timing of information flows to the Liquidity Management Section of the Bank, and between the Bank and the Czech National Bank, examining these charts also reveals how all operating areas of the Bank must coordinate their daily work to meet their final settlement requirements. They are also an indication that if OCTAGON performs as the vehicle for final settlement between branches, other Czech banks, and the Czech National Bank, then it must also provide the reporting requirements similar to those noted for nostro accounting.

RECONCILEMENT

The reconcilement function of entries between OCTAGON and all the units inputting transactions will require computerization in order to be timely and accurate. The large volume of crown transactions makes this a necessity. Defining reference code numbers is among the most important tasks in designing the system.

CONCLUSIONS

Based upon the information in this report, the following conclusions can be made:

- Except for communications infrastructure constraints, the physical location of the foreign currency nostro accounting system and the crown nostro account system can be based on cost efficiencies.

- The foreign currency nostro accounting system should be kept separate from the crown nostro accounting system, and personnel in both should be disassociated with the payments process.

- Maintenance, management, and control of foreign currency nostro accounting will require a high degree of international banking skills such as, detailed knowledge of international service products, and a sense of urgency for managing exchange and other risks.

- Maintenance, management, and control of crown nostro accounts(including clearing accounts) will require thorough computer knowledge as well as domestic retail clearings expertise such as, detailed knowledge of retail banking service products, branch operations and Czech National Bank liquidity and reporting requirements.

- Relationship management plays an important role in the control of risks for foreign currency nostro accounts. Limits established by the Bank's credit approval process and monitored by relationship managers form the basis for several control reports.

These reports may be considered as routine and analytical reports or exception reports. Both types must be reviewed according to established management review procedures and acted on promptly to control credit, exchange, political, and operations' risks.

- Controlling foreign currency nostro accounts requires a number of reports that relate to foreign exchange risk not required for crown accounts.

- The OCTAGON system is not far enough along in development or implementation to support foreign currency accounts. Current emphasis remains on designing and implementing retail banking services with special attention being given to internal bank and other crown clearing activities. A solution to managing foreign currency accounting should therefore be sought outside of, but with consideration being given to, OCTAGON.

RECOMMENDATIONS

Based upon these conclusions, the following recommendations can be made:

- The physical location of system hardware and software should be decided based on wherever it is most cost efficient for the Bank to operate and still maximize availability to users.

- It is recommended that the foreign currency nostro system be an integral part of the foreign currency trading system. The system should control euro-currency trading as well as spot and forward foreign exchange transactions. This will provide immediate access to foreign exchange position and maturity gap information to control foreign exchange and interest rate risk.

- The crown clearing system should continue to be developed through the TIS project because of the need for a high level of automation. This is based upon the larger volume of clearing transactions in crowns than in foreign currency nostro accounts.

- The foreign currency trading system should be the responsibility of the back-office of the Foreign Exchange Trading Section within the Division of Assets and Liabilities.

- Domestic nostro and clearing account maintenance, management, and control should occur in an appropriate back-office section of the Division of Payments Relations and coordinated with TIS implementation.

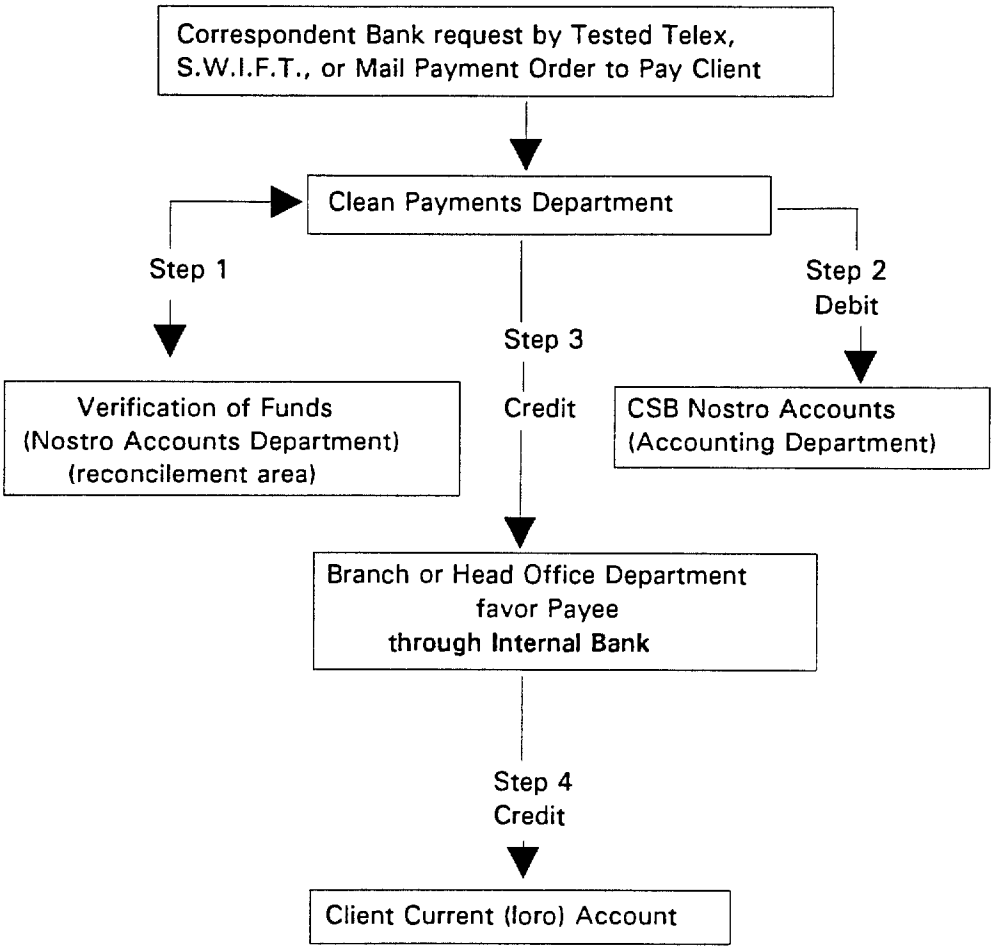
- Relationship managers, within approved guidelines and procedures established by the Board of Directors and the Asset Liability Management Committee, should recommend and obtain approval of appropriate lines of credit and settlement limits for both foreign currency and crown nostro accounts. These limits should be based on sound credit, country, and operations risk analysis of each correspondent bank.

- Reports controlling nostro accounts must be delivered and acted upon by responsible managers in a timely manner.

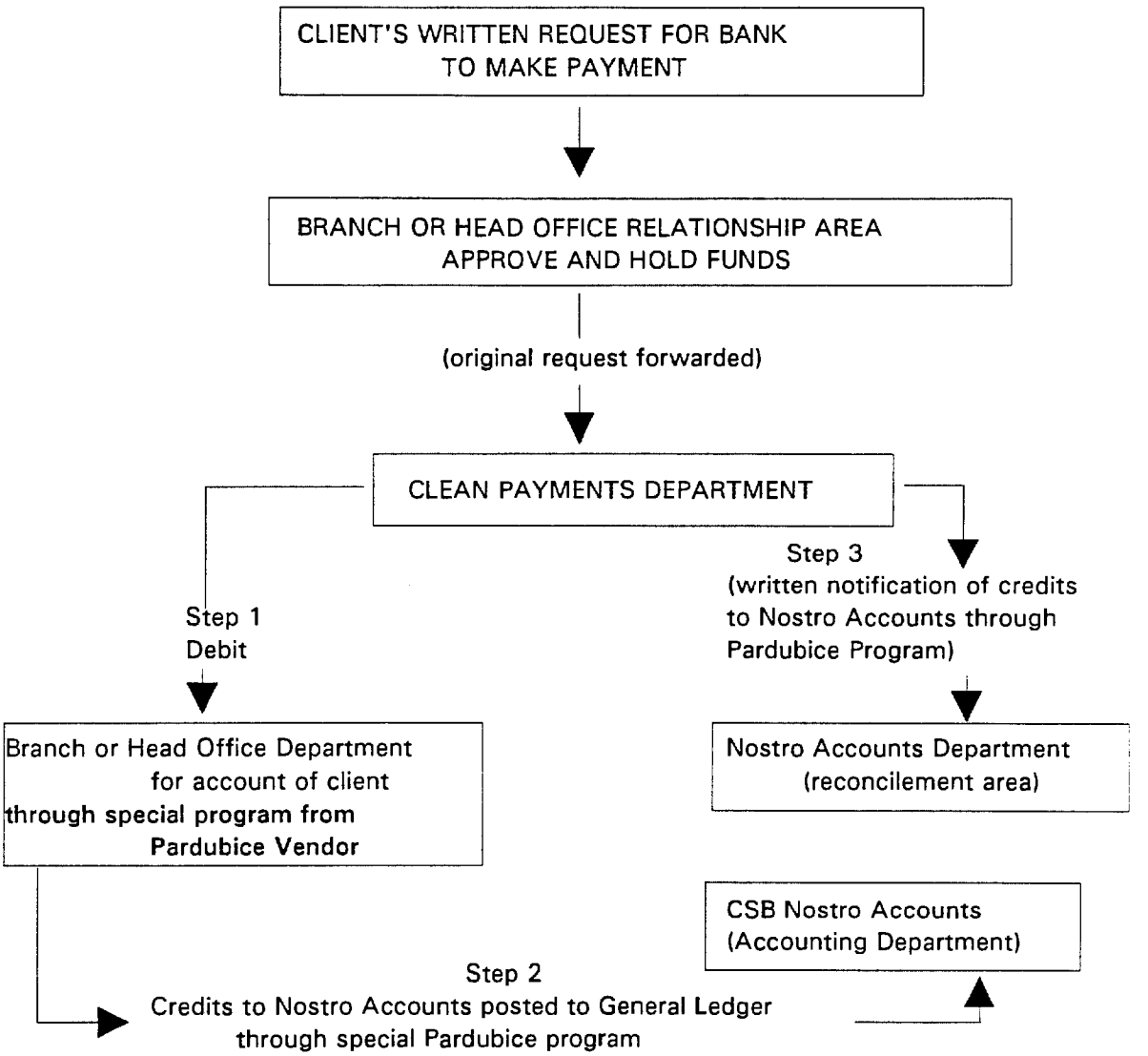
- The relatively long development time associated with OCTAGON implementation should not delay other, more timely solutions to the problem of nostro account maintenance, management, and control. This conclusion is supported by KPMG experience that the nostro accounting system is frequently found to be an integral part of a foreign exchange accounting system which serves the Foreign Exchange Trading Department. This also means that in the long run, rather than viewing the design, development, and implementation of a separate nostro accounting system, it may be more efficient for the Bank to address the issue of designing, developing, and implementing a Foreign Exchange Trading system which will include a nostro accounting system.

APPENDIX I

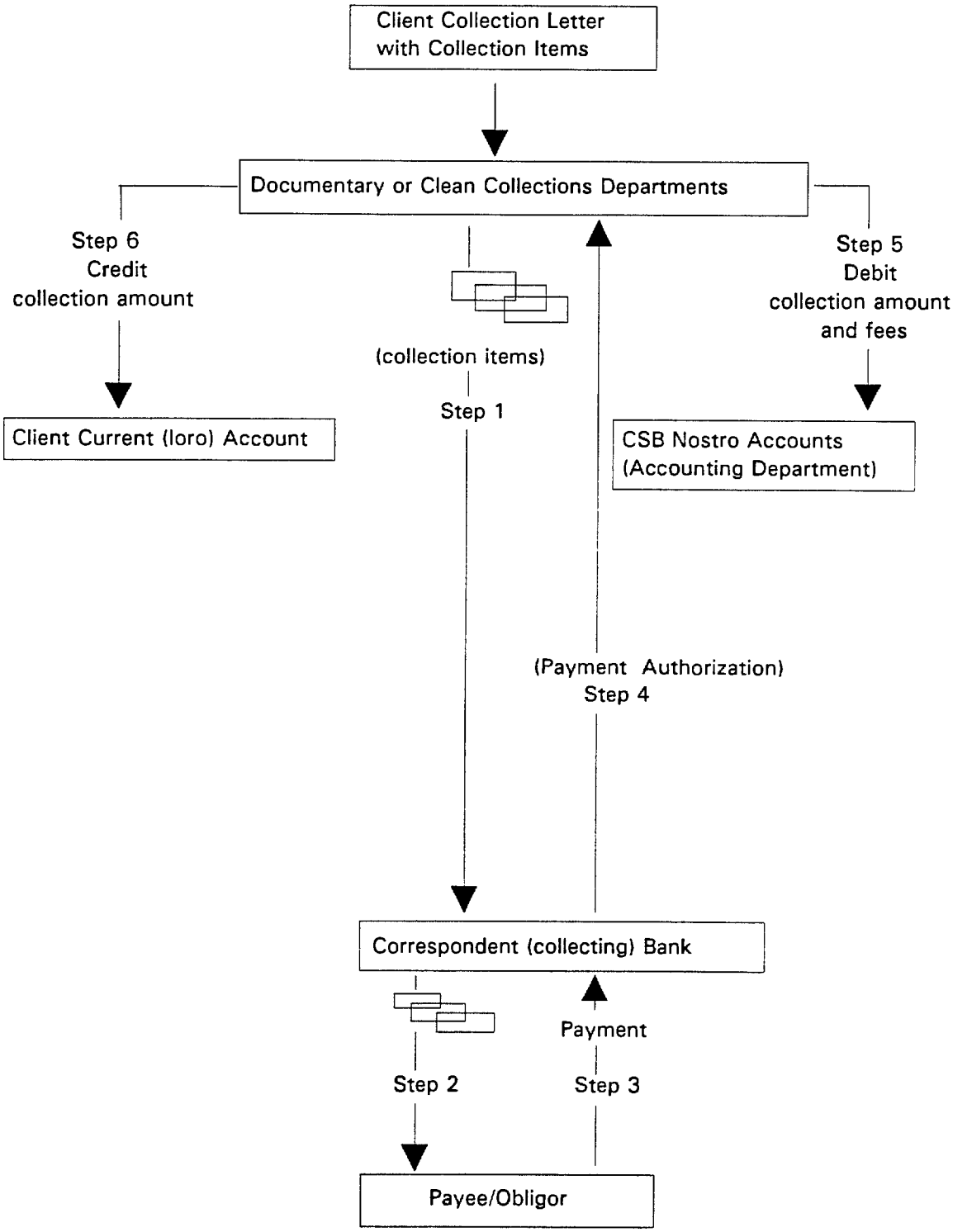
INCOMING CLEAN PAYMENTS AND NOSTRO/LORO ENTRIES



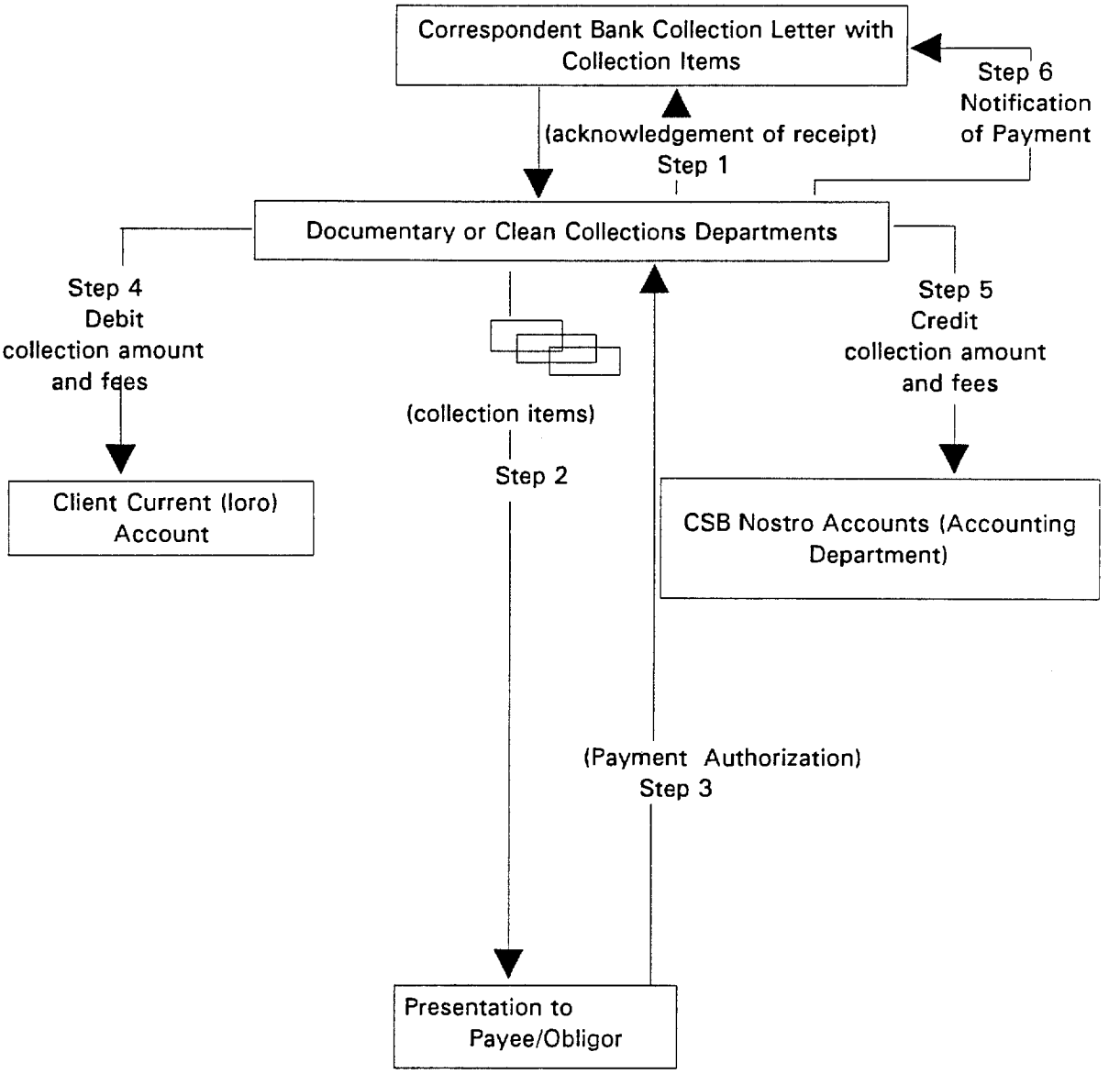
OUTGOING CLEAN PAYMENTS
AND
NOSTRO/LORO ENTRIES



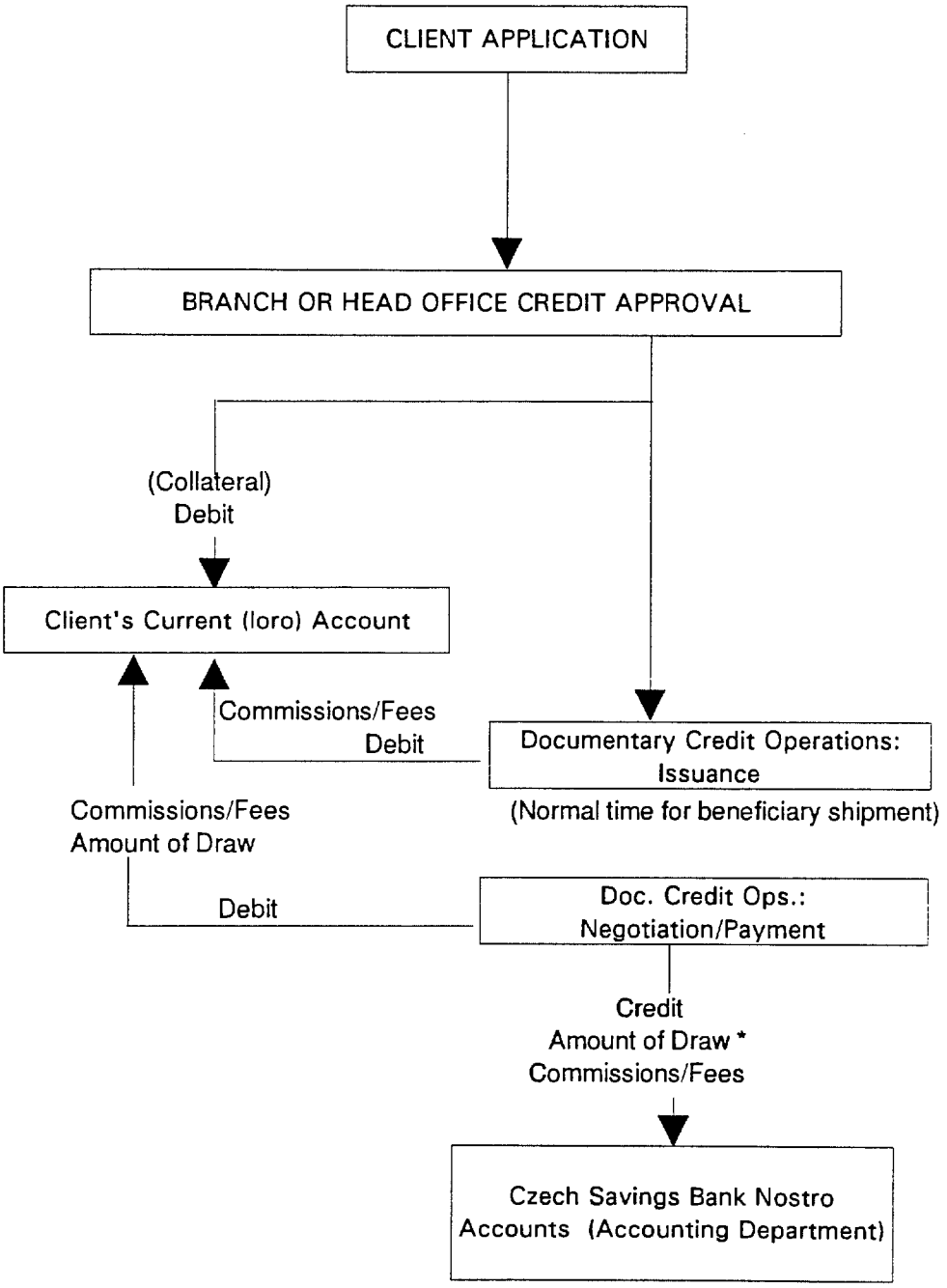
IMPORT DOCUMENTARY/CLEAN COLLECTION



EXPORT DOCUMENTARY/CLEAN COLLECTION

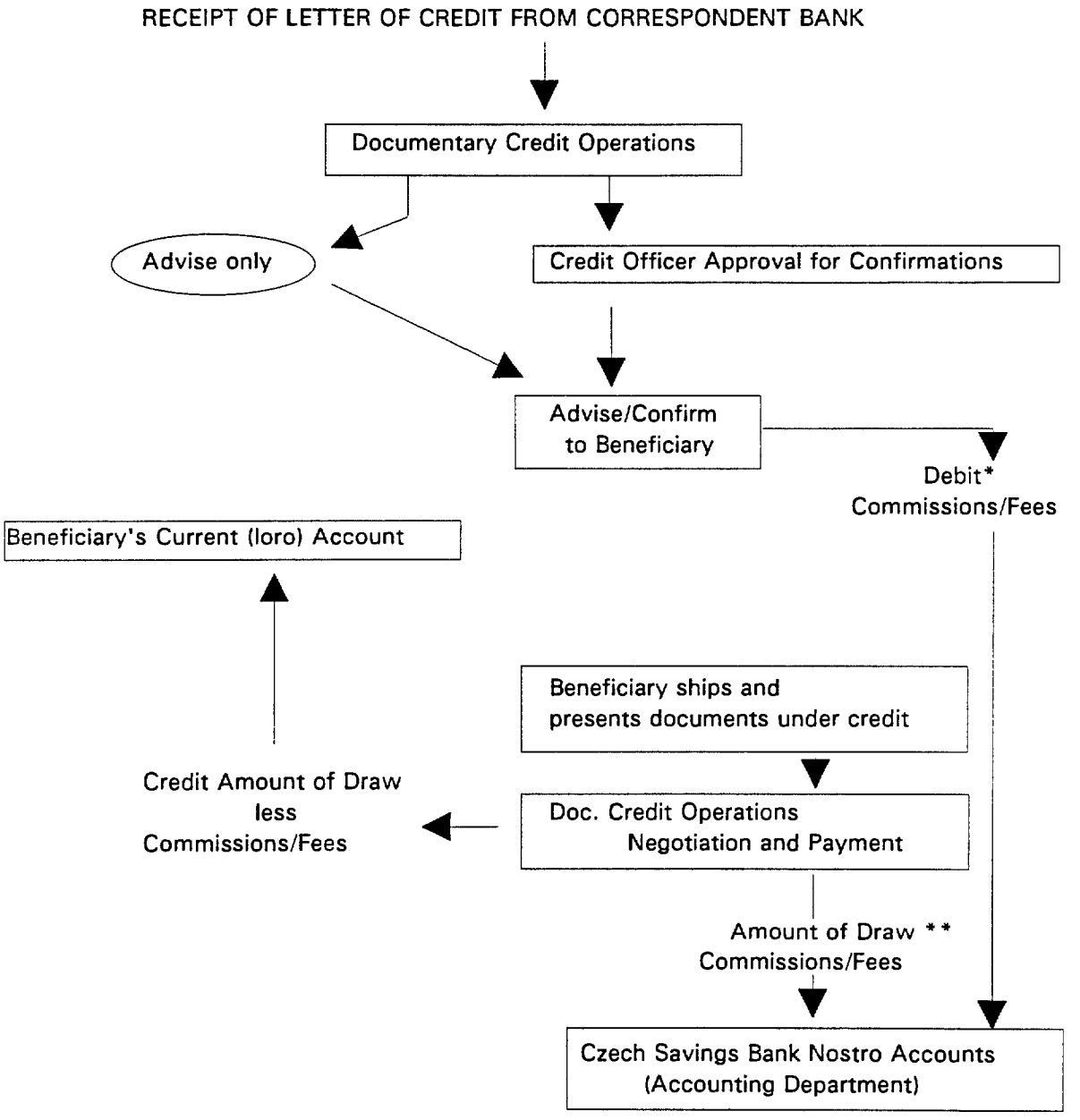


IMPORT LETTER OF CREDIT: ISSUANCE/NEGOTIATION
AND
NOSTRO/LORO ENTRIES



*Credit entries evidence payment
to beneficiary through correspondent bank
and payment of correspondent fees/commissions

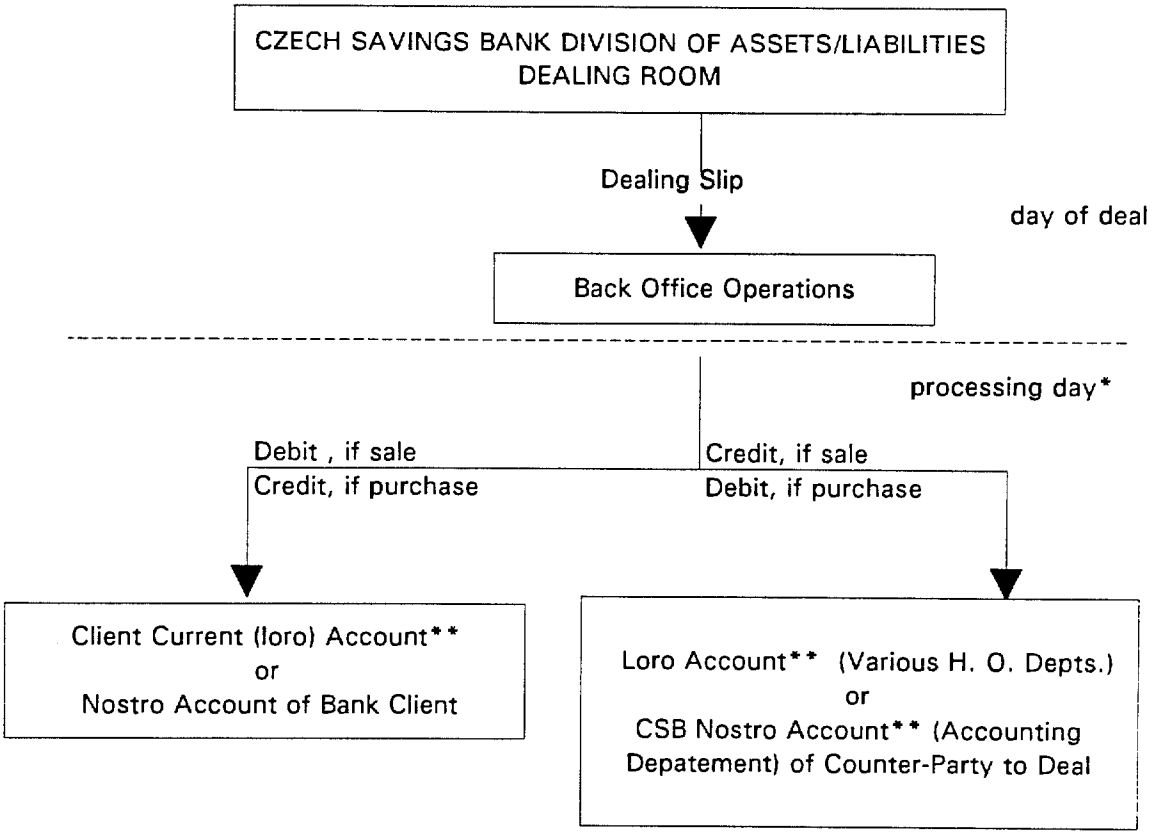
EXPORT LETTER OF CREDIT : ADVISING/CONFIRMING
AND
NOSTRO/LORO ENTRIES



* Special terms of credit may require beneficiary to pay these charges.

** Normally debit entries to evidence reimbursement to CSB by correspondent bank

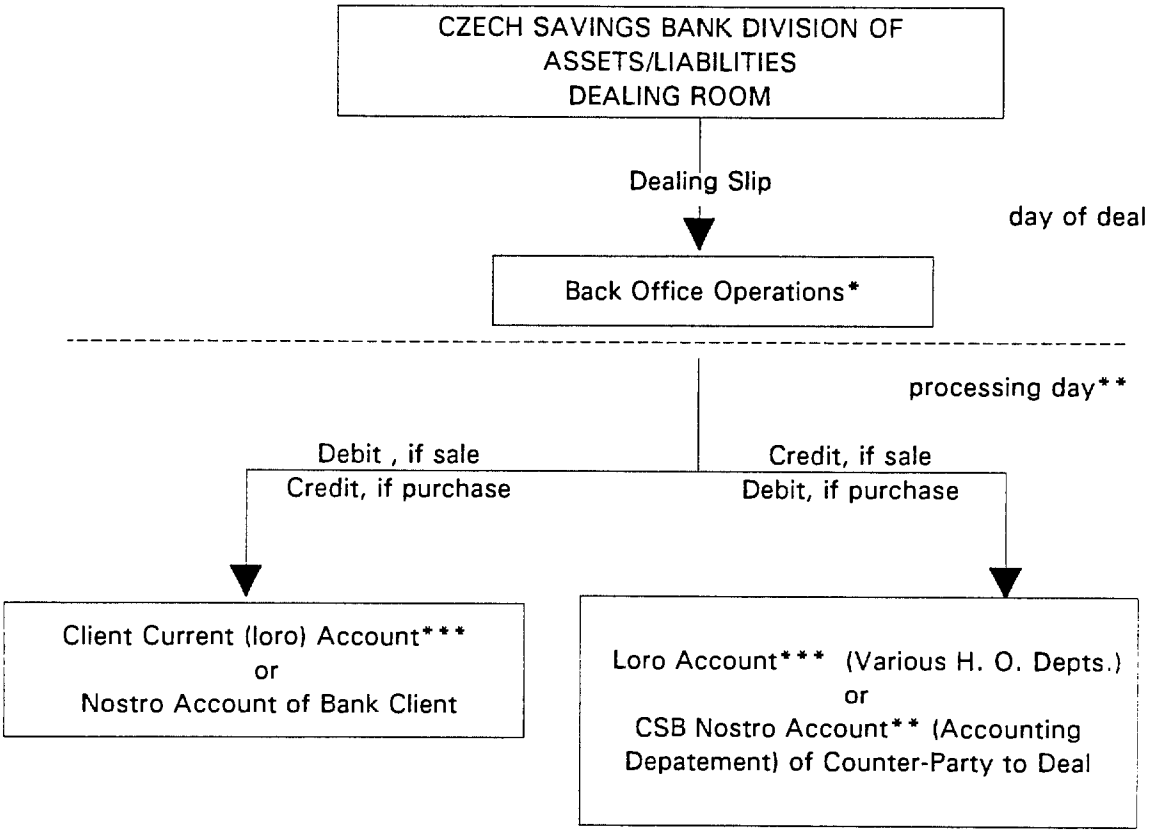
FOREIGN EXCHANGE SPOT TRANSACTIONS
AND
NOSTRO/LORO ENTRIES



* Usually 2, but up to 5, days from date of deal

** The simplicity of the entry flows here only apply to Head Office(H. O.) If branches are involved, the intermediary of the Pardubice Program as shown in "Outgoing Clean Payments", or other clearing mechanism is required.

FOREIGN EXCHANGE FORWARD TRANSACTIONS
AND
NOSTRO/LORO ENTRIES

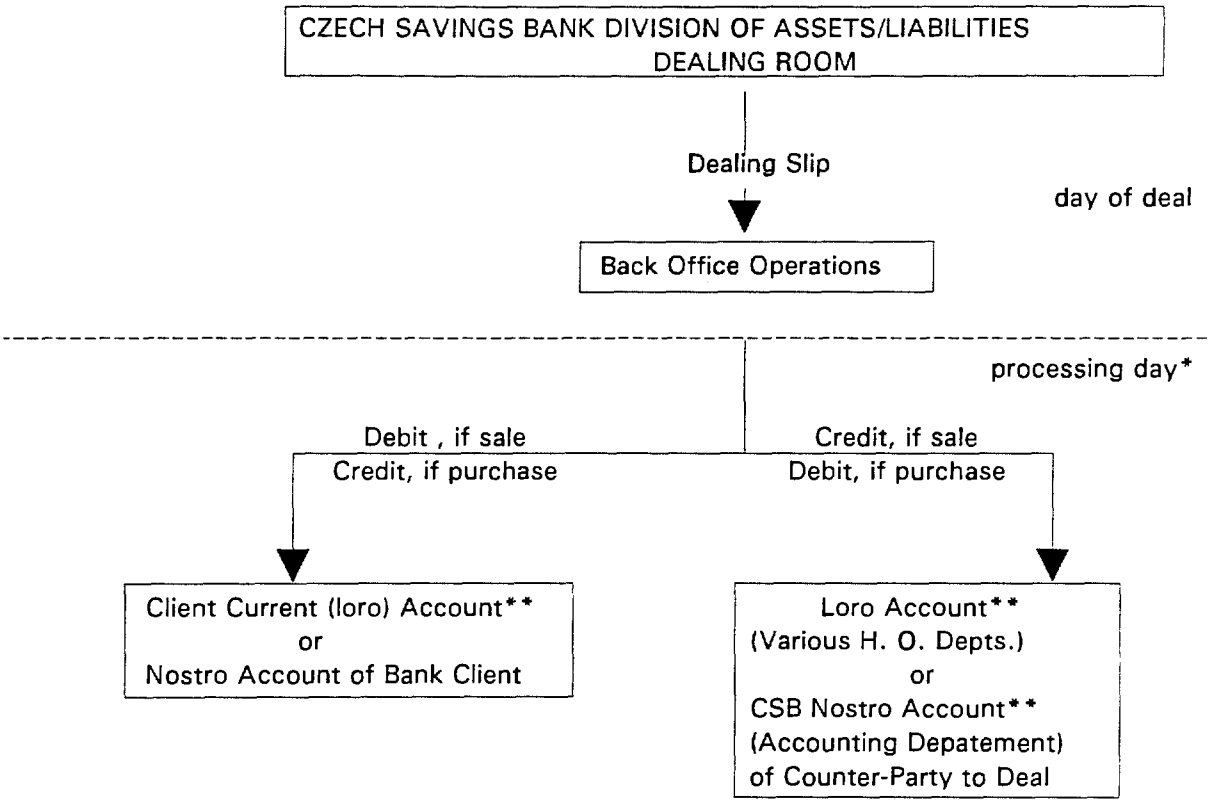


* For forward foreign exchange deals, substantial back office accounting and controls are required. These include maturity records, reports, and valuation accounting to properly record foreign exchange profit/loss and gap risks.

* *Beyond five days, but rarely more than one year from date of deal.

*** The simplicity of the entry flows here only apply to Head Office(H. O.) If branches are involved, the intermediary of the Pardubice Program as shown in "Outgoing Clean Payments", or other clearing mechanism is required.

EUROCURRENCY "TOMORROW NEXT" TRANSACTIONS AND NOSTRO/LORO ENTRIES



* 2 days from date of deal.

** The simplicity of the entry flows here only apply to Head Office(H. O.)
If branches are involved, the intermediary of the Pardubice Program as shown in "Outgoing Clean Payments", or other clearing mechanism is required.
Timing and settlement for principal/interest with clients is then critical.

APPENDIX II

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. From a strict credit risk point of view this requires establishing a daily and total settlement risk for each correspondent bank. All transactions noted below can occur, or will require settlement, over a nostro account [when they mature, or, as in the case of guarantees and other off balance sheet items, when a settlement date is agreed upon.

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 approving body of the Bank. Transactions the nostro accounting system will have to identify generally include, but are not limited to:

- Demand Deposits created through large cash letters
- 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
- Settlement limits for foreign exchange and euro-currency trading
- Settlement limits for daily clearing activity
- Settlement limits for securities transactions
- 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.

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. Clearly, the Bank's inability to access assets (both on and off-balance sheet assets) can severely affect the Bank's capital and liquidity, and hence, the importance of strong country risk analysis and management.

Country risk analysis for banks is the responsibility of the "Risk Management" section in the Department of Assets and Liabilities of the Bank. This section has responsibility for analyzing the potential affect of country risk associated with nostro accounts on the Bank's liquidity position as required by regulation on the one hand and ALCO guidelines on the other. Relationship managers and foreign exchange trading personnel must work in close cooperation to control these risks. 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.

Trading Activities with Correspondent Banks

Trading activities include foreign exchange and euro-currency 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 [when no corresponding credit is given to the CSB depositors,] 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 reconcilement 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

Foreign Currency Nostro Accounts and Liquidity

Cash assets, by definition, are the most liquid assets of the Bank.[1] 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

---

[1] 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.

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.

Note: Words in brackets [...], above, are added for clarity.

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.

APPENDIX III

RECONCILEMENT OF NOSTRO ACCOUNTS

Reconcilement of Nostro accounts should be done at least on a monthly basis; more frequently if necessary. The following is a description of information that must be available and steps to follow in the reconcilement process.

Materials Required

1. Statements of account and all advices of debits and credits received from the foreign bank and CSB during the period from the last reconcilement date to the current reconcilement date.

   This will include S.W.I.F.T. 950 statements of account; advices of drafts issued by CSB, and actual statements of account received from the foreign bank. These are received daily through the mail and S.W.I.F.T. Department and should be filed daily by correspondent.

2. Blank "Account Reconcilement and Drafts Outstanding" sheets for this reconcilement exercise. (Sample Attached) In fact, as of January, 1994, CSB does not issue foreign currency drafts against its nostro accounts. Although this customer service is being considered, there is no known plan to issue such instruments, so this part of the reconcilement procedure may be disregarded. Reference is left here in the event drafts are issued.

3. "Drafts Outstanding" sheets from previous reconcilement if any.

4. "Account Reconcilement" sheets from previous reconcilement.

5. Copy of the "Nostro Account" from the nostro accounting system showing all debits and credits made by the CSB to that ledger during the period being reconciled and reflecting the mirror image of the foreign bank statement being reconciled.

6. Copies or access to copies of all correspondence relating to exceptions on previous reconcilement that are being investigated.

Steps to Follow

1. Compare the entries on the Nostro Account to the statement of our account received from the foreign bank.

2. Check off all matching entries. Debits on our Nostro Account should be mirrored by foreign bank credits, or, credits on our Nostro Account should be mirrored by foreign bank debits.

3. Complete a new Reconcilement sheet with the name of the bank, country, currency, date of reconcilement, date of ending monthly balance. Record in the appropriate section of the Account Reconcilement sheet all items that do not match.

4. Record in the appropriate section of the Account Reconcilement sheet all exceptions from the previous reconcilement sheet. Outstanding drafts should be detailed a separate "Drafts Outstanding" sheet(or several sheets if necessary, but see number 2. above). The total of drafts outstanding should be indicated in the section of the "Account Reconcilement" called: "Our Drafts Outstanding".

Exception Processing

NOT ONLY AMOUNTS, BUT A DESCRIPTION OF THE EXCEPTION SHOULD BE INDICATED. IF THE EXCEPTION OCCURS ON THE STATEMENT OF THE NOSTRO ACCOUNT, THE DESCRIPTION SHOULD BE THE TRANSACTION REFERENCE NUMBER. IF THE EXCEPTION IS ON THE FOREIGN BANK STATEMENT, IT WILL BE MORE DIFFICULT TO IDENTIFY THE TRANSACTION. IN THIS CASE:

1. Carefully review the statement for an explanation.

2. Carefully examine all advices received from the foreign bank for an explanation. Look for a CSB transaction reference number. These numbers are generally as follows:

Origin: Clean Payments Department

Incoming transfer of funds:

53+Dept.No.(1-5)+Group No.(1-9)+10 to 11 digits

Outgoing transfer of funds:

53+Dept.No.(1-5)+Group No.(1-9)+10 to 11 digits

Foreign drafts:

Not Applicable

Cash letters:

Usually no reference. Look for credit.

Outgoing clean collections:

(not available)

Incoming clean collections:

(not available)

122

Origin: Documentary Credits Department

Outgoing documentary collections:

EXI 2.../YY

Incoming documentary collections:

IMI 1.../YY

Letter of Credit transactions:

INTERNATIONAL LETTERS OF CREDIT

IMA 3../YY
EXA 3.../YY

DOMESTIC LETTERS OF CREDIT

DOD .../YY (ADVISED TO SELLER)
ODB .../YY (ISSUED TO BUYER)

Origin: Foreign Exchange Division

Foreign Exchange contracts:

534 2/DDMMYY...
534 2/CDDMMYY...

Euro-currency deposits/placements:

534 2/DDMMYY...
534 2/CDDMMYY...

Origin: Assets and Liabilities Department

Loans, advances, discounts:

There are no standardized numbers for loans, advances, discounts and guarantees.

3. Record the Nostro Account ending balance and the foreign bank's ending balance as of the reconcilement date on the Account Reconcilement Sheet.

4. Add all debits on a machine with a paper tape record. Add all credits on a machine with a paper tape record.

   Debits should equal credits. If not, determine the reason for the difference and correct the reconcilement sheet accordingly. Re-add all debits and credits and retain tape evidence of balance.

5. Give the completed reconcilement to the Department Supervisor with the balancing tape for review and approval.

BANKS THAT DO NOT SEND STATEMENTS ON TIME OR ONLY PARTIAL STATEMENTS MUST BE ASKED TO SEND THE INFORMATION IMMEDIATELY. REFER LATE STATEMENT CASES TO THE SUPERVISOR OF THE RECONCILEMENT UNIT. THE SUPERVISOR SHOULD DECIDE IF THE INFORMATION SHOULD BE SENT BY FAX OR SENT BY TELEX/S.W.I.F.T. KEEP A COPY OF ALL COMMUNICATIONS IN THE RECONCILEMENT FILES.

NOSTRO ACCOUNT RECONCILEMENT INVESTIGATIONS

General Items

1. Outstanding items with identifiable Savings Bank reference numbers must be sent with a copy(the original must be retained in reconcilement files) of the foreign bank advice to the manager of the unit responsible for originating the entry for investigation and clearing. A record of the date and name of the manager to whom a copy of the foreign bank advice was sent should be maintained in the reconcilement files. Unexplained failure of manager to arrange for the entry to be corrected before the next reconcilement period must be reported to that person's supervisor.

2. Foreign bank exceptions which cannot be identified require investigation by sending a telex/S.W.I.F.T. message to the bank requesting further information. All relevant details explaining the situation should be included.

Overdraft Interest

In order to verify that the Bank was, in fact, overdrawn:

1. Examine the foreign bank overdraft interest statement and determine the period and the amounts overdrawn.

2. Compare the balance on the Nostro Account to the foreign bank overdraft amount and verify that the balance on the nostro account during the same period also shows an overdraft.

3. Pay the overdraft interest if the nostro account and the correspondent bank statements agree and charge the appropriate area of the Bank responsible for the error.

4. Do not pay the overdraft interest if the records do not agree, that is, the Nostro Account shows a debit(positive) balance position or a much lower overdraft balance(credit balance). In this case:

    a. look for value date differences by comparing the value dates of individual items posted to the Nostro Account to items posted on the foreign bank statement,

b. examine the Account Reconcilement sheets for unreconciled items outstanding during the period for which overdraft interest is being charged.

If the foreign bank statement shows a credit with the wrong value date, i.e., a date later than instructed, they must be notified to make the correction. These errors commonly occur in entries originated by the Foreign Exchange Division or the Clean Payments Department.

5. Make copies of all documentation from the files of the originating unit. Write a letter to the foreign bank challenging the overdraft charges and requesting a correction. The foreign bank should adjust the penalty interest statement by crediting the account. It is not necessary to send all the copies of documentation to the foreign bank. Only send items that will help them understand the problem and correct the error. Keep copies in the reconcilement file.

If the foreign bank debits our account on their books in error they must reverse the error <u>with the proper value date.</u>

6. Write to the foreign bank requesting adjustment of the overdraft interest and reversal of the debit with proper value.

If examination of unreconciled items on the Account Reconcilement sheets shows that we posted a transfer(unreconciled "we debit, they do not credit") to one Nostro Account but <u>actually arranged delivery of the funds</u> to a different foreign bank account(unreconciled "they credit, we do not debit"), we are the cause of the overdraft shown on the foreign bank statement of our account.

7. Determine if the debit was posted incorrectly, or if the payment instruction by telex/S.W.I.F.T. was sent incorrectly. Pay the overdraft interest and charge the unit responsible for the error.

If examination of unreconciled items on the Account Reconcilement sheets shows the foreign bank debited our account(unreconciled "they debit, we do not credit") correctly for a large amount, but we did not process the Nostro Account credit entry on a timely basis, we are the cause of the overdraft.

8. Determine which operating unit failed to process the credit on a timely basis, pay the overdraft interest and charge the unit responsible for the error.

Account control

DUE FROM BANKS

DATE

verified

controlled date

Bank Name

our account control is for term ending :

Address

country currency

date of settlement	description	amount	credit from	date of credit	description	amount	date of debit
	we credit				we debit		
	account				account		
					our outstanding		
					drafts		
	they credit				they debit		
	account				account		
					their outstanding		
					drafts		
their balance to our debit				our balance to their credit			
our balance to their debit				their balance to our credit			
	TOTAL				TOTAL		

126

OUTSTANDING DRAFTS

THEIR			OUR					
date	no.	amount	date	no.	amount	date	no.	amount