

# Řízení finančních a bankovních rizik



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**

OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

FIU/BPFPM

Ing. Roman Hlawiczka, Ph.D.

Katedra financí a účetnictví



# Riziko likvidity a jeho řízení v bankovním sektoru

Seznámit se s podstatou rizika likvidity, jeho měřením, regulací a nástroji řízení.

## **Učební cíle:**

Definovat různé formy rizika likvidity.

Pochopit jeho význam pro stabilitu banky.

Vysvětlit metody měření a indikátory (LCR, NSFR).

Popsat rámec Basel III a požadavky ČNB.

Ukázat současné trendy a výzvy v řízení likvidity (2025).

---



---

## **SLOVNIK INVESTORA S04/E01: Riziko likvidity**

**<https://youtu.be/uogXjjJolXs?si=z9XbzoJwlBpFS48Z>**

---

**Riziko likvidity** znamená možnost, že banka nebude schopna dostát svým závazkům v čas, kdy nastanou, aniž by vynaložila nepřiměřené náklady.

Rozlišujeme dvě základní formy:

## **1. Finanční (funding) riziko likvidity**

→ riziko, že banka nezíská dostatek finančních zdrojů k refinancování svých aktiv či závazků.

## **2. Tržní riziko likvidity**

→ riziko, že aktiva nelze v potřebném čase a za rozumnou cenu přeměnit na peníze (např. kvůli nízké poptávce na trhu).

**Cílem řízení likvidity** je zajistit rovnováhu mezi likvidními aktivy, stabilními zdroji financování a náklady na jejich držbu.

---

# Význam řízení rizika likvidity

---

- Likvidita je **životní podmínkou banky** – ztráta likvidity může vést k jejímu kolapsu, i když je zisková.
- Neudržení rovnováhy mezi výnosností a likviditou bývá hlavní příčinou bankovních krizí.
- Příkladem je kolaps **Silicon Valley Bank (2023)** – náhlý odliv vkladů a nedostatek hotovosti vyústil v insolventnost, i přes dostatek kapitálu.
- Řízení likvidity je úzce propojeno s řízením tržního a operačního rizika (výpadek IT systémů, chybná data → krize likvidity).

**Likvidita = schopnost platit → důvěra → stabilita.**

---

Hlavní zdroje vzniku:

- **Nerovnováha splatností aktiv a pasiv** (dlouhodobé úvěry × krátkodobé vklady).
  - **Náhly odliv vkladů** – ztráta důvěry klientů.
  - **Nedostatečná diverzifikace zdrojů financování.**
  - **Změny tržních podmínek** – růst sazeb, zhoršení úvěrového ratingu.
  - **Externí šoky** – finanční krize, politické nejistoty, pandemie.
  - **Selhání vnitřního reportingu** nebo komunikačního řetězce.
-

# Aktuálně (2025):

---

Banky musí provádět denní měření likvidity (LCR) a měsíční stresové testy EBA/ČNB.

Trendem je integrovaný přístup – řízení likvidity v rámci ERM spolu s úvěrovým, tržním a operačním rizikem.

---



Měření likvidity umožňuje bance včas odhalit nerovnováhy mezi přílivem a odlivem peněžních prostředků.

Používají se kvantitativní ukazatele, které sledují schopnost banky dostát svým závazkům v krátkém i dlouhém horizontu.

---



---

## **Základní metody měření:**

- **Gap analýza likvidity** – porovnává časové rozložení aktiv a pasiv podle splatnosti.
- **Cash-flow projekce** – odhaduje budoucí příjmy a výdaje v různých scénářích.
- **Ukazatele likvidity (Liquidity Ratios)** – hodnotí poměr likvidních aktiv a závazků.
- **Stresové testování** – modeluje dopady extrémních situací (např. odliv 20 % vkladů během týdne).

**Poznámka:** Od roku 2024 vyžaduje EBA jednotné šablony reportingu likvidity podle ITS (Implementing Technical Standards).

---

# Ukazatel LCR (Liquidity Coverage Ratio)

---

## Definice:

LCR vyjadřuje schopnost banky pokrýt čistý odliv hotovosti během 30 dnů stresového období z vysoce likvidních aktiv (HQLA – *High Quality Liquid Assets*).

$$LCR = \frac{HQLA}{\text{Čistý odliv hotovosti za 30 dní}} \times 100$$

## Regulatorní požadavek:

LCR  $\geq$  100 % (banka musí mít dostatek vysoce likvidních aktiv).

**Příklady HQLA:** hotovost, státní dluhopisy, vklady u centrální banky.

# Aktuálně (2025):

---

V ČR průměrná hodnota LCR přesahuje 180 %. ČNB doporučuje přidat interní limit +20 % jako ochranný polštář.

Nově se sleduje i Intraday LCR – likvidita v průběhu dne (pro platby a clearing).

---

# Ukazatel NSFR (Net Stable Funding Ratio)

---

## **Definice:**

NSFR měří dlouhodobou stabilitu financování banky a porovnává dostupné a požadované stabilní zdroje v horizontu jednoho roku.

$$NSFR = \frac{\text{Dostupné stabilní zdroje (ASF)}}{\text{Požadované stabilní zdroje (RSF)}} \times 100$$

---

## Požadavek:

**NSFR  $\geq$  100 %**

- **ASF** zahrnuje kapitál, dlouhodobé vklady, stabilní retailové zdroje.
- **RSF** představuje aktiva s nižší likviditou (např. úvěry, investice).

**Význam:** NSFR zajišťuje, že banka není závislá na krátkodobém financování.

**Aktuálně (2025):** banky v EU musí vykazovat NSFR dle CRR3 čtvrtletně a provádět **reverzní stress testy** (EBA Guidelines 2024/07).

---

## 1. Loan-to-Deposit Ratio (LDR)

$$LDR = \frac{\text{Úvěry celkem}}{\text{Vklady klientů}} \times 100$$

Ukazuje, do jaké míry jsou úvěry kryty vklady klientů.

Optimální hodnota: **80–100 %**.

Při vyšší hodnotě je banka více závislá na externím financování.

---

---

## 2. Quick Ratio (rychlá likvidita)

Poměr likvidních aktiv k krátkodobým závazkům.

## 3. Liquidity Gap

Rozdíl mezi splatnostmi aktiv a pasiv; slouží k analýze likviditního rizika v jednotlivých časových pásmech.

### Trend 2025:

Banky integrují likviditní ukazatele do **ERM dashboardů**, kde se sledují společně s tržními a úvěrovými riziky.

---



# Řízení rizika likvidity v praxi

---

Řízení likvidity je součástí strategického i operativního řízení banky a zahrnuje:

- 1.Plánování a predikci peněžních toků** – každodenní i dlouhodobé.
- 2.Udržování likvidní rezervy** – hotovost a HQLA k pokrytí výkyvů.
- 3.Stanovení interních limitů** – např. minimální LCR, NSFR, LDR.
- 4.Stresové testy likvidity** – simulace odlivu vkladů, zhoršení ratingu, omezení přístupu k trhu.
- 5.Plány krizové likvidity (Contingency Funding Plan)** – kroky při náhlé likviditní krizi.

**Cíl:** zajistit, že banka má dostatečnou hotovost *vždy, kdy je potřeba*, při přiměřených nákladech.

**Poznámka:** Od 2025 musí všechny banky dle EBA Guidelines 2025/02 mít *Liquidity Risk Management Policy* propojenou s ICAAP a ILAAP procesy.

---

# Role oddělení ALM (Asset–Liability Management)

---

**ALM (řízení aktiv a pasiv)** představuje klíčové centrum řízení likvidity, úrokového rizika a financování.

## **Hlavní úkoly ALM:**

- Sleduje časovou strukturu aktiv a pasiv (gap analýza).
  - Optimalizuje výnosnost vs. riziko likvidity.
  - Koordinuje treasury, risk management a controlling.
  - Nastavuje limity pro jednotlivé měny, segmenty a produkty.
  - Přípravuje analýzy pro představenstvo a CRO.
-



---

## Struktura řízení ALM:

- **Strategická úroveň:** Risk Committee, Asset–Liability Committee (ALCO).
- **Operativní úroveň:** treasury + oddělení řízení likvidity.

**Aktuálně (2025):** digitalizace ALM — implementace systémů *Moody's RiskConfidence* nebo *QRM* (Quantitative Risk Management) pro prediktivní modelování likvidity.

---

Banky stanovují **interní limity** pro jednotlivé ukazatele likvidity a jejich kombinace:

| Ukazatel | Regulatorní limit | Interní limit (doporučení) |
|----------|-------------------|----------------------------|
| LCR      | $\geq 100 \%$     | 120–150 %                  |
| NSFR     | $\geq 100 \%$     | 110–130 %                  |
| LDR      | $\leq 100 \%$     | 90–95 %                    |

---



---

## Doplňkové limity:

- *Intraday liquidity limit* (minimální likvidita během dne).
- *Currency liquidity limit* (pro každou hlavní měnu zvlášť).
- *Concentration limit* (max. podíl jednoho zdroje financování).

## Řízení hotovosti:

Provádí se centrálně (treasury) s denním monitoringem.

Využívá se *cash pooling* pro efektivní využití likvidity v rámci skupiny.

---

**Likviditní rezerva** představuje povinný objem prostředků, které musí banka držet na účtu u ČNB.

**Formy likvidní rezervy:**

• **Povinné minimální rezervy (PMR):**

- stanovuje ČNB podle výše primárních závazků banky;
- v roce 2025 činí **2 %** z vybraných závazků (dříve 1 %).

• **Dobrovolné rezervy:** hotovost a vklady u ČNB nad rámec PMR – slouží jako polštář likvidity.

---

---

## Význam:

- Zajišťuje stabilitu platebního systému.
- Umožňuje ČNB operativně řídit krátkodobé úrokové sazby.
- Slouží jako první obrana při stresových situacích.

**Aktuálně (2025):** ČNB zavedla povinnost měsíčního **reportingu o likviditní rezervě (LRC – Liquidity Reserve Coverage)**, navázaného na LCR reporting EBA.

---

Stresové testy hodnotí, jak by banka obstála v mimořádných situacích, které mohou ohrozit její schopnost hradit závazky.

## **Základní typy testů:**

- 1.Idiosynkratické scénáře** – např. ztráta důvěry klientů, pokles ratingu, kybernetický útok.
  - 2.Tržní scénáře** – uzavření finančních trhů, prudký růst sazeb, odliv vkladů z celého sektoru.
  - 3.Kombinované scénáře** – např. zhoršení likvidity spojené s makrošokem a IT incidentem.
-





---

## **Klíčové ukazatele sledované ve stresu:**

- LCR po 30 dnech stresu
- Nedostatek hotovosti v časových pásmech (0–7 dní, 8–30 dní)
- Dopad na NSFR po zhoršení ratingu o 1 stupeň

## **Aktuálně (2025):**

- EBA Guidelines 2024/10 vyžadují provádět stresové testy nejméně **čtvrtletně** a zahrnout i digitální a kybernetické scénáře (DORA).
  - ČNB vyhodnocuje výsledky testů v rámci dozorového procesu SREP.
-

Krizové řízení likvidity představuje postupy, které se aktivují při ohrožení schopnosti banky dostát závazkům.

## Hlavní nástroje:

- **Contingency Funding Plan (CFP)** – plán zajištění dodatečných zdrojů financování.
- **Liquidity Crisis Management Team** – operační skupina zodpovědná za okamžité kroky.
- **Komunikační strategie** – včasné informování ČNB, EBA, zákazníků a médií.
- **Hierarchie opatření:**
  - aktivace likvidní rezervy u ČNB,
  - použití repo operací,
  - prodej HQLA aktiv,
  - interní přerozdělení zdrojů v rámci skupiny.

**Cíl:** udržet důvěru trhu a zabránit panice.

**Poznámka:** CFP musí být aktualizován minimálně 1× ročně a testován v rámci stresových scénářů.

---

Basel III a jeho implementace v EU (CRR3/CRD6) stanovují přísnější požadavky na řízení likvidity.

## Hlavní pilíře:

- **LCR a NSFR** – základní kvantitativní ukazatele likvidity.
- **Princip proporcionálnosti** – menší banky mohou používat zjednodušené modely.
- **Zohlednění klimatických a digitálních rizik** v plánování likvidity (EBA 2025).
- **Povinnost off-balance evidence** – sledování potenciálních závazků (mimo rozvahu).

**Cíl Basel III:** posílit krátkodobou odolnost bank a zajistit stabilní dlouhodobé financování.

---

## Časová osa EU:

- 2025 – účinnost CRR3 a povinnost nových šablon pro reporting LCR/NSFR.
  - 2026 – rozšíření požadavků o climate stress testing a likviditu v ESG kontextu.
-

# Požadavky ČNB na řízení likvidity (2025)

---

**ČNB vyžaduje**, aby banky v ČR dodržovaly zásady řízení likvidity v souladu s Basel III a EBA guidelines.

**Hlavní požadavky ČNB:**

- 1. Denní výpočet LCR** a evidence pohybu HQLA.
  - 2. Měsíční reporting o likviditní rezervě** a NSFR.
  - 3. Čtvrtletní stresové testy** včetně ICT a kybernetických scénářů (DORA).
  - 4. Zveřejňování klíčových ukazatelů v rámci Pillar 3 (Transparency Report).**
  - 5. Interní limity a governance:** schvalování likviditní strategie představenstvem.
-

---

## Aktuální data ČNB (2025):

- Průměrný LCR bank v ČR: 182 %.
  - Průměrný NSFR: 125 %.
  - ČNB označuje riziko likvidity za „nízké a dobře řízené“, ale monitoruje **vazby na energetický a IT sektor.**
-

Riziko likvidity je součástí integrovaného rámce **Enterprise Risk Management (ERM)**, který propojuje všechny druhy rizik v jeden celek.

## **Hlavní principy ERM v oblasti likvidity:**

- Likvidita je řízena **společně** s úrokovým, tržním a reputačním rizikem.
  - Plánování likvidity musí být propojeno s obchodní strategií a rozpočtem.
  - KRI a KPI ukazatele jsou součástí **risk dashboardu** pro vedení banky.
  - ALM, treasury a risk management sdílejí jednotnou datovou základnu.
  - Při rozhodování se hodnotí **celkový dopad na kapitál, cash-flow a reputaci**.
-



---

**Aktuálně (2025):**

Banky implementují systém **Integrated Liquidity Management (ILM)**  
— propojuje reporting LCR, NSFR a stres testy do jednoho rozhraní.

---



Cílem EWI je odhalit problémy s likviditou dříve, než se projeví krize.

## **Hlavní indikátory:**

- Pokles LCR pod interní limit.
  - Rychlý odliv vkladů klientů nebo ztráta významného korporátního klienta.
  - Zvýšení mezibankovních sazeb (PRIBOR, EURIBOR).
  - Pokles hodnoty HQLA aktiv.
  - Zhoršení úvěrového ratingu banky.
  - Zvýšený objem krátkodobého financování (overnight).
  - Zpoždění v platebních systémech (intraday liquidity issues).
-

## **V praxi:**

Banky využívají **EWI dashboardy** s barevným hodnocením (zelená–oranžová–červená).

Pokud dojde k „červenému signálu“, aktivuje se Contingency Funding Plan.

---

# Případová studie: Česká spořitelna (2024)

---

## **Situace:**

V červnu 2024 došlo k prudkému růstu krátkodobých úrokových sazeb na mezibankovním trhu (PRIBOR +70 bps).

Současně probíhal odliv firemních vkladů kvůli sezónním platbám daní.

## **Reakce banky:**

- Aktivace **Contingency Funding Teamu**.
  - Zvýšení repo operací u ČNB.
  - Dočasné omezení nové úvěrové produkce.
  - Interní komunikace s vedením skupiny Erste.
-



---

## Výsledek:

- LCR poklesl z 190 % na 138 %, ale zůstal nad požadovaným limitem.
- Likvidita stabilizována během 5 dnů.
- Incident slouží jako modelový příklad řízení *short-term liquidity shock*.

## Poučení:

Krizová připravenost a rychlé rozhodování jsou klíčové pro udržení důvěry trhu.

---

# Role centrální banky v krizi likvidity

---

Centrální banka plní klíčovou funkci „**lender of last resort**“ – poskytuje dočasnou likviditu solventním, ale krátkodobě nelikvidním bankám.

## Nástroje podpory ČNB:

- **Repo operace** – hlavní nástroj měnové politiky (zajištěné státními cennými papíry).
  - **Intraday úvěry** – zajišťují plynulost mezibankovních plateb.
  - **Nouzové úvěry (ELA – Emergency Liquidity Assistance)** – poskytovány v případě vážné systémové krize.
  - **Kurzové intervence** – stabilizují finanční trhy při prudkých pohybech měn.
-

## **Mezinárodní rámec:**

ECB koordinuje mechanismy krizového řízení likvidity v rámci **Single Supervisory Mechanism (SSM)**.

Od 2025 ČNB harmonizuje metodiku ELA s doporučením ECB (Guideline ECB/2024/15).

---

Riziko likvidity patří mezi nejzásadnější finanční rizika, protože ohrožuje platební schopnost a důvěryhodnost banky.

Klíčové poznatky:

Likvidita znamená schopnost banky včas plnit své závazky.

Rozlišujeme finanční a tržní riziko likvidity.

Hlavní nástroje měření: LCR, NSFR, LDR, Gap analýza, stress testy.

Řízení likvidity zahrnuje každodenní řízení hotovosti i strategické plánování. Klíčovou roli hraje oddělení ALM a Contingency Funding Plan (CFP). Regulace Basel III / CRR3 stanovuje minimální limity a transparentnost reportingu. V roce 2025 přibývá důraz na digitální a kybernetická rizika v rámci rámce DORA.

Hlavní myšlenka: „Nedostatek likvidity může banku zničit rychleji než jakýkoli jiný typ rizika.“

---

# Kontrolní otázky pro studenty

---

1. Jaký je rozdíl mezi finančním a tržním rizikem likvidity?
  2. Co vyjadřují ukazatele LCR a NSFR a jaké jsou jejich minimální hodnoty?
  3. Jakou roli hraje oddělení ALM při řízení likvidity?
  4. K čemu slouží Contingency Funding Plan (CFP)?
  5. Jak centrální banka pomáhá v případě krize likvidity?
  6. Proč je likvidita považována za klíčový faktor důvěry?
  7. Jaká je vazba mezi řízením likvidity a rámcem DORA?
-



## 1. Jaký je rozdíl mezi finančním a tržním rizikem likvidity?

- Finanční („funding“) riziko likvidity znamená, že banka nezíská včas potřebné finanční zdroje k refinancování aktiv nebo ke krytí závazků.
- Tržní riziko likvidity znamená, že banka nemůže rychle a za rozumnou cenu přeměnit aktiva na peníze (např. nízká likvidita aktiva, vysoké náklady na prodej).  
(Souhrnně: první je problém s financováním, druhé s převodem aktiv na hotovost.)



---

## 2. Co vyjadřují ukazatele LCR a NSFR a jaké jsou jejich minimální hodnoty?

- LCR (Liquidity Coverage Ratio) měří, zda má banka dostatek vysoce likvidních aktiv (HQLA) k pokrytí odlivu hotovosti za 30 dní v stresové situaci. Minimální požadavek je **100 %**.
  - NSFR (Net Stable Funding Ratio) měří stabilitu financování banky v horizontu jednoho roku – poměr dostupných stabilních zdrojů k požadovaným stabilním zdrojům. Minimální požadavek je také **100 %**.
-



---

### 3. Jakou roli hraje oddělení ALM při řízení likvidity?

- Oddělení ALM (Asset–Liability Management) sleduje časovou strukturu aktiv a pasiv banky (gap analýza), optimalizuje výnos vs. riziko likvidity, stanovuje limity pro měny a produkty, připravuje analýzy pro vedení a představenstvo, koordinuje treasury, risk management a controlling.



---

#### 4. K čemu slouží Contingency Funding Plan (CFP)?

- CFP je krizový plán financování, který banka aktivuje v situaci likviditní krize. Obsahuje kroky, jak zajistit dodatečné zdroje financování, jak aktivovat rezervu, jak komunikovat s centrální bankou či trhem — cílem je zachovat platební schopnost a důvěru v banku.

## **5. Jak centrální banka pomáhá v případě krize likvidity?**

- Centrální banka plní funkci „lender of last resort“ – poskytuje dočasnou likviditu solventním, ale krátkodobě nelikvidním bankám. Používá nástroje jako repo operace, intraday úvěry, nouzové likviditní asistence (ELA), kurzové intervence.
-



## 6. Proč je likvidita považována za klíčový faktor důvěry?

- Protože i banka, která je kapitálově zdravá, může zkolabovat, pokud nemá dostatek hotovosti či likvidních zdrojů — odliv vkladů, výpadek financování či nemožnost rychle prodat aktiva může vést k panice. Důvěra klientů a protistran je klíčová pro udržení likvidity.



---

## 7. Jaká je vazba mezi řízením likvidity a rámcem DORA?

- Rámec Digital Operational Resilience Act (DORA) klade důraz na digitální provozní odolnost, řízení ICT rizik, kybernetické riziko, servis třetích stran — selhání ICT či kybernetický útok může vést k výpadku platebních systémů, což přímo ohrožuje likviditu banky. Tedy řízení likvidity dnes zahrnuje i IT/operate-risk opatření vyplývající z DORA.
-



---

**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ

---



## video:

- Zabývá se oběma klíčovými ukazateli likvidity – LCR i NSFR

<https://youtu.be/37boAkY0WQI?si=JwytX9c1uqOrHS-T>



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ

---

# DISKUSE

---