

RISK MANAGEMENT: PŘÍPADOVÁ STUDIE PENZIJNÍ SPOLEČNOSTI

RISK MANAGEMENT: CASE STUDY OF PENSION COMPANY

Jan Pokorný¹

¹Ing. Mgr. Jan Pokorný, Katedra financí a účetnictví, Fakulta ekonomická Západočeské univerzity v Plzni, pokorny@kfu.zcu.cz, ORCID 0000-0002-3288-5080

Abstract: Pension companies represent an essential element in the diversification of pension systems. Risk plays an integral part in their management, which is the focus of risk management. The contribution aims to present the risk management issue focused on actors and the application of the knowledge gained to a specific pension company. The paper is created on the basis of a literature search on the risk management issue. Further analysis is used to evaluate a specific application and synthesis at the end of the paper. Based on the contribution, it is possible to state that the company has created a robust risk management system that is transparent to the public. Further research can be focused on a comparison with other pension companies in different countries and comparing systems according to the minimum requirements imposed on companies in different countries.

Keywords: risk, risk management, actors in risk management, pension fund, ATP

JEL Classification: G22, G32, J32

ÚVOD

Riziko představuje důležitou součást každé lidské aktivity, což vede i k širokému vědeckému zájmu nejen v oblasti ekonomie, ale i psychologie či sociologie. Riziko přitom neznamená jen potenciální ztrátu, ale i možný zisk (Richter, 2020). V rámci třídění je pak obecnější pojem k riziku nejistota, která se odlišuje tím, že není měřitelná (Carvalho & Rabechini, 2015).

Problematika rizik může být členěna různými způsoby, mezi základní prvky pro definování rizika dle Častorála (2017) patří místo výskytu, úroveň výskytu, časový průběh, úroveň řízení, charakteristika řízení aj. Rizika je pak dále možné členit s ohledem na oblasti jako jsou finanční rizika, které lze členit na kreditní riziko, riziko koncentrace portfolia, likviditní, provozní a obchodní riziko (Bláhová, 2018).

Na základě uvedeného je možné definovat risk management, který je zaměřen na práci s riziky v organizaci. Počáteční fáze risk managementu začíná definováním kontextu, na základě kterého je možné identifikovat rizika, provést jejich analýzu a zhodnocení, po kterém následuje ošetření rizik. Nástrojem risk managementu se pak stává registr rizik, kde mají být zachyceny všechny podstatné informace (George, 2020; Lopes, Nunes & Curado, 2021).

Právě na uvedenou problematiku risk managementu je zaměřena tato studie, resp. na konkrétnější oblast, kterou je vnitřní uspořádání risk managementu ve společnosti v oblasti aktérů. Kromě představení teoretických východisek dochází i k aplikaci poznatků. Aplikace je provedena u dánské veřejné společnosti, která spravuje povinné penzijní schéma nesoucí stejný název jako společnost, tedy ATP, což je zkratka znamenající Arbejdmarkedets TillaegsPension (v českém překladu Doplnkový důchod z trhu práce).

Penzijní společnosti obecně spravují velké finanční prostředky a ovlivňují post-produktivní život mnoha jedinců. To je důvodem zájmu o tuto problematiku. V případě špatně nastaveného risk managementu mohou hrozit negativní dopady na účastníky penzijních fondů, kteří kalkulují s naspořenými prostředky pro další část svého života.

Na základě zmíněného je patrný i z toho plynoucí veřejný zájem, což vede ke snaze regulace penzijních fondů a nastavení pravidel, které sníží minimálně některá z rizik. Nicméně touto regulací dochází i ke snížení možnosti investičních příležitostí, které mohou generovat za určitého významného rizika vyšší výnos. U ATP je situace více specifická s ohledem na spravování peněžních prostředků téměř celé dánské populace, což je dáno povinností účasti u stejnojmenného penzijního schématu, jak bude dále stručně uvedeno (více viz Pokorný & Hejduková, 2020).

Studie tak navazuje na dosavadní výzkum autora a snaží se o jeho rozšíření do dalších oblastí s ohledem na komplexnost dané problematiky, pro jejíž pochopení je důležitá široká analýza.

1. CÍL PŘÍSPĚVKU A POSTUP ŘEŠENÍ

Cílem studie je vytvořit zobecněný popis zainteresovaných aktérů na úrovni strategického managementu v rámci řízení rizik společností a na základě toho vyhodnotit stav v konkrétní společnosti. Takto specifikovaný cíl je ovlivněn účelem studie, což je vznik příkladu dobré praxe, který může sloužit pro další diskuzi v oblasti risk managementu a jeho nastavení u veřejných společností či společností veřejného zájmu zaměřených na penzijní fondy.

Tento záměr je dán do souvislosti s debatou o možném vzniku veřejné penzijní společnosti v České republice. Tato alternativa byla ve veřejném prostoru diskutována a je možné obnovení této diskuze v blízké budoucnosti. Nicméně zde existuje neblahá zkušenost s některými privatizačními projekty a nedlouhým fungováním II. pilíře, a tedy soukromých penzijních fondů v této části penzijního pilíře, i když v rámci III. pilíře existují tyto společnosti i nadále. S ohledem na to je nutné definovat kvalitní právní prostředí pro vznik dané společnosti, jejíž součástí je i rámec risk managementu. Tato studie se zabývá právě definováním příkladu dobré praxe ze zahraničí u penzijní společnosti, která vznikla jako veřejná.

S ohledem na cíl dochází primárně k deskripci daných skutečností (desk research), tj. aktérů risk managementu, a to na základě literární rešerše. Druhá část práce je zaměřena na analýzu nastaveného risk managementu ve vybrané společnosti, což je pro účely této studie dánská penzijní společnost ATP. Dochází tak k vytvoření případové studie na toto téma. Pro zpracování této části je využito veřejně přístupných materiálů dané společnosti.

Na základě výsledků obou částí, tedy teoretické části a případové studie, dochází ke komparaci zobecněného stavu a stavu ve společnosti ATP. Vzhledem k tomu dochází v části Výsledky a diskuze k představení těchto odlišností a k jejich diskuzi s ohledem na vnímané přínosy. Dále je využito metody syntézy pro shrnutí získaných výsledků.

První kapitola studie představuje Cíl příspěvku a postup řešení, kde jsou stanoveny kromě cíle i využitě vědecké metody. Druhá kapitola analyzuje pojem risk management se zaměřením na jeho obecnou strukturu v rámci zainteresovaných aktérů. Ve třetí kapitole je představena formou případové studie struktura aktérů risk managementu v penzijní společnosti ATP, a to společně se zaměřením jednotlivých aktérů.

V další kapitole pak dochází k představení výsledků této práce a k jejich diskuzi. Poslední kapitola shrnuje poznání provedené v této studii.

2. LITERÁRNÍ REŠERŠE

Risk management představuje složku řízení společnosti, a to ve vztahu k rizikovým faktorům. Rizikové faktory jsou odvislé od zaměření dané společnosti. Risk management je proces ve společnosti, který je formálně nastaven a uspořádán. Proces začíná nalezením rizika, jeho analýzou a vyhodnocením, následuje vytvoření možných reakcí, a to s ohledem na podmínky a finance, a výběr vhodné reakce – eliminace rizika, zmírnění nebo kontrola rizika (Flanagan & Norman, 1993; Wang, Dulaimi & Aguria, 2004).

Merna & Al-Thani (2007) upozorňují, že všechny úrovně organizace, tedy od vrcholového managementu po nižší management, musí mít svou roli v risk managementu jasně stanovenou. Vytvoření úkolů a odpovědností umožňuje vytvořit efektivní procesy a spolupráci v rámci organizace. Podmínkou je kvalitní komunikace všech

úrovni, stejně jako schopnost a ochota učit se. Jednotlivé úrovně managementu se pak zaměřují na odlišné úkoly ve vztahu k rizikům s ohledem na jejich konkrétnost. Vyšší management se zaměřuje na strategickou oblast, zatímco nižší management na operativní oblast.

Tématem studie je vrcholová úroveň, tedy corporate governance. Pod pojmem corporate governance je možné si představit jednotlivé aktéry (vlastníky, vrcholový management, správní orgány a další účastníky) a vztahy mezi nimi, jedná se tedy o systém řízení a kontroly (OECD, 2004; Bhagat & Bolton, 2019).

Kafka (2009) zahrnuje mezi hlavní aktéry risk managementu na této úrovni: vrcholový management, výbor pro audit, správní orgány, risk manažera (CRO) a výbor pro risk management. Každý jednotlivý aktér pak má úlohu s ohledem na jeho zaměření a pravomoci. Kromě těchto aktérů jsou důležití rovněž jednotliví manažeři pro oblasti jako jsou lidské zdroje či IT, kteří se vyjadřují k rizikům v daných oblastech.

Vlastníci společnosti jsou zastoupeni prostřednictvím valné hromady, která má následně možnost rozhodovat o obsazení správních orgánů, kterými jsou dozorčí rada a představenstvo. Kontrolní orgán je představován dozorčí radou, která má za úkol hájit zájmy majitelů. Představenstvo pak představuje řídicí orgán společnosti, který vykonává strategické řízení a je odpovědný za činnost společnosti.

Představenstvo tak představuje vrcholový management společnosti, mezi jehož úkoly v oblasti risk managementu spadají činnosti jako je určování strategie a cílů, provádění klíčových schůzek a dohled nad managementem (Brown, Steen & Foreman, 2009). Vrcholový management dále ve vztahu k risk managementu určuje politiku. Zároveň s tímto určením a nastavením modelu přesouvají úkoly a odpovědnosti na management nižší úrovně (Sobel & Reding, 2004). Vrcholový management může zřizovat v souvislosti s risk managementem dva výbory, a to výbor pro audit a výbor pro risk management.

Výbor pro audit se primárně zaměřuje na finanční výkonnost firmy a spolehlivost vykazování. Společně s tím může docházet i k přezkumu rizik a jejich řízení. Výbor pro audit přitom má být nezávislý na managementu, aby nemohlo dojít k ovlivnění úsudku, a tedy k neobjektivní analýze ve vztahu k rizikům (Alzeban & Sawan, 2015; Tai, Lai & Yang, 2020).

Kromě toho je dále možné zřízení výboru pro risk management. Výbory pro risk management jsou zřizovány především ve finančních společnostech, a to zvláště po finanční krizi. Dochází tak k odlehčení činnosti výboru pro audit. Výhodou zřízení samostatného výboru pro řízení rizika je především v možnostech věnování se dané problematice ve větší hloubce (v případě výboru pro audit se jedná o částečnou úlohu). Výbory zároveň pomáhají zlepšit systém řízení rizik a jeho předvídání. Mezi další činnosti, a tudíž i zodpovědnost, může patřit stanovení rizikového apetitu, limitů rizik, kontrolu zpráv, scénáře zatěžování apod. S ohledem na to je kladen požadavek na nezávislost fungování těchto výborů (Al-Hadi, Hasan & Habib, 2016; Elamer & Benyazid, 2018).

Další alternativou, a tudíž možným aktérem, je manažer rizik (CRO), což je pozice, která prvně vznikla ve společnosti GE Capital v roce 1993 (Power, 2009). Pozice CRO má být dle Dauda, Yazida & Hussina (2010) obsazena osobou, která je týmovým hráčem a je schopná komunikovat. Vlastnosti odrážejí povinnosti CRO, který nese odpovědnost za nastavený systém risk managementu skrze celou společnost, pročež musí být vytvořeny jasné komunikační kanály s dalšími manažery v jednotlivých oblastech.

Karanja & Rosso (2017) na základě výsledků studie dochází k definování tří klíčových aspektů pro CRO s ohledem na role a odpovědnost, jedná se o roli vůdce, stratéga a aktivátora. Jednotlivé role jsou silně provázané v rámci činností, neboť CRO musí například nastavit systém řízení rizika a prosadit jej.

Pozice CRO může být nastavena odlišnými způsoby. Dle výsledků studie Aebi, Sabata & Schmida (2012), kteří se zaměřují na bankovní sektor, se ukazuje, že podřízenost CRO k představenstvu vede k lepším výsledkům proti podřízenosti ke generálnímu řediteli.

3. PŘÍPADOVÁ STUDIE

Případová studie je zaměřena na dánskou společnost ATP. Jedná se o veřejnou společnost, která je zřízena dánským parlamentem od roku 1964. Společnost ATP spadá do kompetence ministerstva zaměstnanosti.

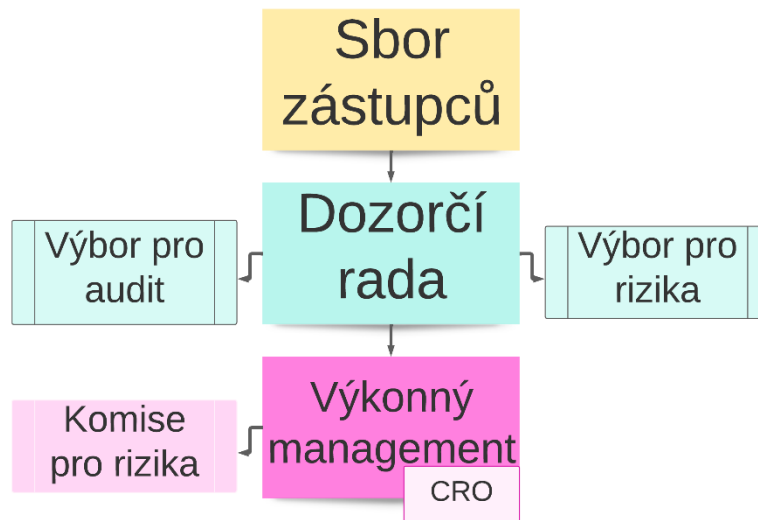
Společnost spravuje povinné penzijní schéma, kde je výše příspěvku dána s ohledem na odpracované hodiny. Příspěvky a následně i benefity nejsou odvislé od výše příjmu. Což vede k tomu, že dvě osoby se zcela opačným zaměstnáním mohou mít následně stejnou výši odváděného příspěvku v absolutní hodnotě, stejně jako stejnou výši benefitu.

Společnost ATP spravuje prostředky veřejnosti, které jsou povinně odváděny, a cílem společnosti je finanční prostředky investovat a dosahovat co nejvyššího výnosu, a to s ohledem na daná pravidla. Jedná se tedy o fondový způsob financování. U tohoto způsobu financování je krom otázky výnosnosti sledována i rizikovitost jednotlivých investic (Pokorný & Hejduková, 2020).

Vzhledem k zaměření společnosti je možné identifikovat dle „Risk and Financial Condition Report 2020“ (ATP, 2021a) tři základní skupiny rizik, a to investiční, penzijní a provozní rizika. Ve výroční zprávě za rok 2021 je pak navíc zmiňováno i regulační riziko (ATP, 2022a). Za účelem procesů risk managementu se ve společnosti vyskytuje několik aktérů, kteří jsou přímo zahrnuti do procesu risk managementu. Jednotlivé aktéry a vztahy podřízenosti jsou patrné z obr. 1.

Společnost ATP je veřejnoprávní organizací, a to veřejnou, nikoliv státní, tudíž nelze vymezit vlastníka, nicméně jsou zde vymezeny orgány zastávající tyto činnosti. Nejvyšším orgánem je sbor zástupců, který se schází jednou ročně, tudíž jej lze označit za valnou hromadu této společnosti. Mezi činnosti tohoto vrcholového orgánu patří schvalování účetních výkazů, jmenování auditorů, přijímání změny v příspěvku ATP apod. Sbor zástupců se skládá z 31 členů, přičemž 15 členů představuje zástupce zaměstnanců a dalších 15 členů zastupuje zaměstnavatele, jeden člen, který je zároveň předsedou sboru zástupců, je brán jako nezávislý. Od roku 2018 je tímto nezávislým zástupcem a předsedou Torben M. Andersen, který působí jako profesor na univerzitě v Aarhus a dlouhodobě se zabývá problematikou penzijní politiky a k tomu náležitých oblastí jako je stárnutí populace, trh práce či fiskální politika (Andersen & Bhattachary, 2013, 2017 & 2020; Andersen, 2014 & 2016 aj.). Všichni členové jsou jmenováni ministrem zaměstnanosti na tříleté funkční období.

Obr. 1: Aktéři risk managementu ve společnosti ATP



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Dozorčí rada pak představuje 13členný orgán, který je složen z členů sboru zástupců, a to po 6 zástupcích zaměstnanců a zaměstnavatelů doplněné o předsedu sboru zástupců, již uváděného prof. Andersena. Tento orgán má odpovědnost vůči sboru zástupců, zasedání se konají minimálně šestkrát ročně.

Výkonným orgánem, tedy představenstvem, je pak profesionální management, který je složen ze čtyř osob, mezi kterými nechybí CRO (ATP, 2022b). Osoba odpovědná za risk management ve výkonném managementu pak odpovídá mj. za informační bezpečnost a komplementaritu. CRO tedy implementuje politiku risk managementu tak, jak je nastavena výkonným orgánem. Mimo to CRO předkládá výkonné radě návrhy k rizikové politice ATP.

V rámci společnosti jsou vytvořeny čtyři výbory, které spadají pod dozorčí radu, jedná se o výkonný výbor, výbor pro odměňování, výbor pro audit a výbor pro rizika. Pro tuto studii jsou přítom důležité poslední dva z uvedených výborů.

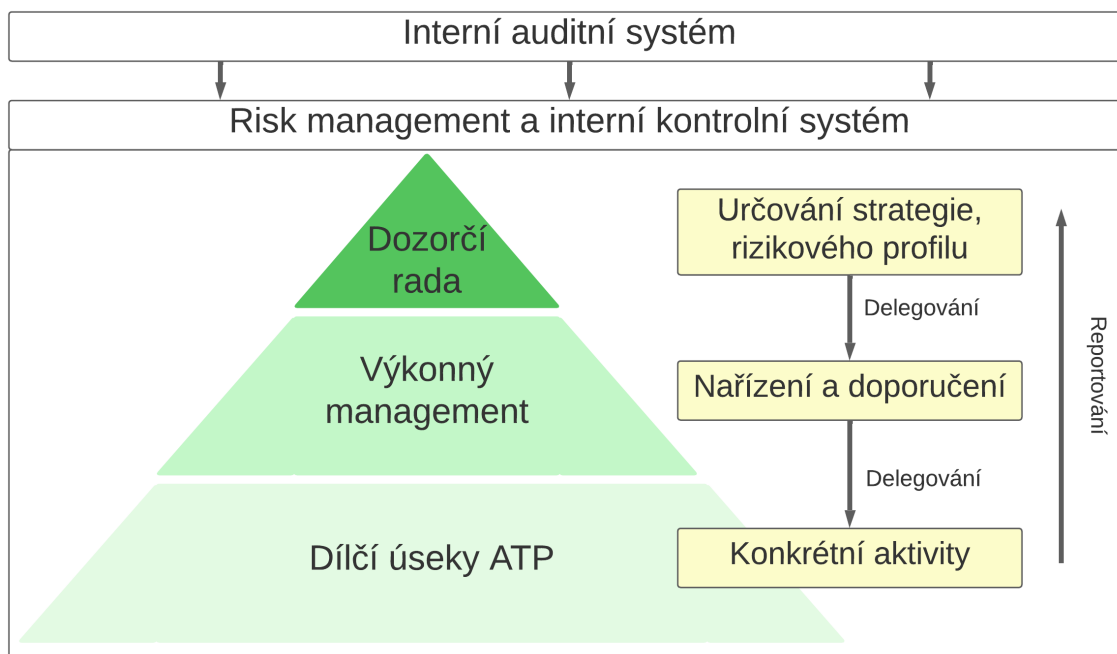
Výbor pro audit je zaměřen na kontrolu efektivního interního auditu a systému risk managementu. Jedná se tedy o spíše formální kontrolu než kontrolu věcnou, která spadá do kompetencí výboru pro rizika. Výbor pro rizika pak podporuje posuzování rizika a solventnosti a snaží se o zlepšení jeho fungování. Na základě vlastního posuzování pak předkládá výsledky a zprávy dozorčí radě, a to především v oblastech identifikace rizik, rizikového apetitu, kvantifikace rizik, systému risk managementu a posuzování rizika a solventnosti, a to vše s ohledem na změny, které se dějí. Členové výboru jsou jmenováni z řad členů dozorčí rady, přičemž výbor se skládá ze čtyř členů, členem výboru pro rizika se automaticky stává předseda dozorčí rady, tedy již uváděný prof. Andersen. Výbory se scházejí alespoň čtyřikrát ročně (ATP, 2021b; ATP, 2022c).

Kromě uvedeného existuje ještě komise pro rizika, která spadá pod výkonný management. Mezi další zřízené komise patří komise pro odpovědnost, investice a operativu. Komise pro rizika přitom představuje z úrovně corporate governance skupinu, která má na starosti nejvíce konkrétní úkoly, mezi které patří: základní klasifikace rizik, manažerské řešení, oceňování rizik a sledování nejzásadnějších rizik (ATP, 2022c).

4. VÝSLEDKY A DISKUZE

Společnost ATP má jasně nastavená pravidla řízení, a to včetně oblasti risk managementu, přičemž dochází k dodržování základních pravidel, kterými jsou komunikace a delegování. Tento systém v oblasti risk managementu je zachycen na obr. 2.

Obr. 2: Systém risk managementu ve společnosti ATP



Zdroj: vlastní zpracování dle ATP (2021a), 2022

Z obr. 2 je patrné, že dozorčí rada společnosti vytváří základní aspekty risk managementu jako je strategie a rizikový profil. Směrem níže dochází k delegování dalších činností. Na úrovni výkonného managementu se jedná o nařízení a doporučení, v případě nižších úrovní se jedná již o konkrétní aktivity. Zatímco směrem k nižší úrovni managementu dochází k delegování, opačným směrem probíhá reportování.

Systém risk managementu v takové podobě odpovídá standardům a doporučením, které jsou v této oblasti vymezeny. Dalším aspektem jsou aktéři risk managementu. Při porovnání předchozích dvou kapitol je patrné, že ve společnosti ATP využita široká škála aktérů, což může vést k pozitivním, ale rovněž negativním efektům.

Nejvyšším orgánem společnosti je Sbor zástupců, který má dohledovou roli a zastupuje významné vnější aktéry, tedy zaměstnance a zaměstnavatele, kteří přispívají do povinného penzijního schématu ATP. Ve vztahu k risk managementu jsou nicméně pravomoci značně omezené.

Dozorčí rada má již konkrétnější možnosti v rámci ovlivnění risk managementu v základním nastavení. Mezi činnostmi dozorčí rady patří především strategická úroveň a základní politika společnosti v rámci risk managementu. Pro lepší uplatnění může dozorčí rada využít dvou svých výborů.

Formální požadavky lze hodnotit s ohledem na mezinárodní standardy za pomoci výboru pro audit, který vyhodnocuje interní systém. Konkrétní pravomoci v risk managementu má druhý z výborů, tedy výbor pro rizika. Výhodou tohoto výboru je jeho propojení s dozorčí radou, potažmo i se sborem zástupců, a to v podobě předsedy, kterým je v současnosti již zmiňovaný prof. Andersen. Výhodou takového uspořádání je snazší přenos informací z jedné úrovně na druhé. Omezením je pak podmíněnost členství ve výboru členstvím v dozorčí radě. Nutným předpokladem pro fungování takového orgánu se pak stávají schopnosti osob vybíraných z dozorčí rady. Za připomenutí stojí to, že tento výběr je determinován složením sboru zástupců. Tudíž již při vytváření sboru zástupců je nutnost obsazení osob, které se v těchto oblastech profilují, tj. v risk managementu a v auditu, nehledě na další dva výbory. Omezená nabídka schopných osob ve sboru zástupců, pak snižuje schopnosti i v dozorčí radě, tudíž ve výsledku i ve výboru pro rizika.

S uvedeným souvisí i problematika nezávislosti. Výbor pro rizika, stejně jako výbor pro audit, by měl být nezávislý. Na druhé straně se musí jednat o člena dozorčí rady, resp. sboru zástupců, je tudíž otázkou, do jaké míry může být takový orgán společnosti nezávislý

V případě snadné odvolatelnosti ze strany dozorčí rady je takový stav kontraproduktivní, neboť jedinec, který je „příliš nezávislý,“ pak může být snadněji odvolán. Může nastat ale i opačný stav, kdy je nutné někoho odvolat s ohledem na neplnění povinností apod. Posílení nezávislosti by pak mohlo mít i negativní efekty.

Jedná se tedy o problémový stav, který lze najít i v dalších oblastech, kdy je volena varianta nejmenšího odporu. Zároveň je nutné brát v ohledu individuální zájmy daných jedinců, kterými jsou ovlivněni ve snaze maximalizovat svůj vlastní užitek, který se může týkat například znovuzvolení, a tedy udržení svého statutu (Trequattrini, Lombardi & Nappo, 2010).

Dalším aktérem v systému risk managementu společnosti ATP je výkonný management, resp. CRO, který je členem a je podřízen jednak generálnímu řediteli, ale zároveň má přímý vztah i k dozorčí radě, které předkládá zprávy o návrhu politiky k riziku. Tento vztah by dle výše zmiňované studie měl vést k lepším výsledkům (Aebi, Sabato & Schmid, 2012).

U CRO jsou dále důležité tři role, a to vůdce, strážce a aktivátora (Karanja & Rosso, 2017). V současném období tuto pozici zastává Kim Kehlet Johansen, který se celý svůj profesní život věnuje oblasti penzí. Po vystudování oboru pojištění matematiky začal pracovat v první penzijní společnosti (1989), odkud po roce přešel do jiné společnosti. Vyjma ATP Johansen působil ve třech penzijních společnostech, a to jako pojišťovací matematik, který se poměrně rychle propracoval na vyšší pozice v této oblasti (1992). Krátce před nástupem do ATP zastával v soukromé penzijní společnosti pozici CRO. Ještě v témže roce přešel do společnosti ATP na stejnou pozici, kde již dříve působil jako člen sboru zástupců (ATP, 2022d).

Na základě uvedeného lze konstatovat, že Johansen působil dlouhodobě ve vůdčích rolích v dané oblasti pojištění matematiky, kde mohl sbírat zkušenosti, vzhledem k oboru lze konstatovat, že vytváření strategií

nebude mimo obor, neboť důležitou součástí definování rizik je i jejich kvantifikace. Vzhledem k dlouhodobosti působení, tedy jisté vytrvalosti, je možné odhadovat i roli aktivátora jako možnou. Mělo by tudíž dojít ke splnění předpokladů z uváděné studie.

Celý systém risk managementu je doplněn o prvek interní evaluace, což může vést k případnému odhalení závislostem a negativním duplicitám. Společnost ATP je společností veřejného zájmu, u které je nezbytné nastavení funkčního a efektivního systému risk managementu. Na základě výsledků je možné konstatovat, že nastavený systém je robustní.

Zároveň je systém nastaven jako transparentní, neboť každý rok dochází ke zveřejňování zpráv o risk managementu, kde je představen systém aktualizovaný o informace z daného roku, zároveň jsou ve zprávách analyzovány i rizikové faktory.

Vzhledem k uvedenému je možné konstatovat, že nastavený systém risk managementu ve společnosti ATP může sloužit jako dobrý příklad z praxe pro další subjekty. Pozornost by měla být věnována i obsazení pozic již na úrovni sboru zástupců, která je v tomto případě obsazována zástupci zaměstnanců a zaměstnavatelů. Nemělo by se tudíž jednat o politické trafiky, což lze dát v České republice do souvislosti například se Správnou radou VZP (VZP, 2022). Navíc lze zdůraznit i roli představitele sboru zástupců (tudíž i dozorčí rady a výboru pro rizika), který je uznávanou autoritou v dané oblasti.

Důležité je kromě vhodného výběru i nastavení odvolatelnosti členů, neboť snadná odvolatelnost může ohrozit nezávislost daného orgánu. Omezená míra odvolatelnosti může vést k jiným problémům, nicméně již v prvotním výběru by mělo dojít ke stanovení dostatečných podmínek pro případné členy takové společnosti.

ZÁVĚR

Pojem rizika je často vnímán negativně, nicméně může docházet i ke kladným odchylkám od cílového stavu, tedy k příležitostem. Identifikace rizik, jejich analýza, hodnocení a ošetření je důležitou součástí řízení rizik, tedy tzv. risk managementu.

Při zaměření risk managementu mají důležitou úlohu aktéři zapojení do interního systému, neboť utvářejí jeho praktickou podobu a fungování. Předpokladem pro risk management je přitom efektivní fungování, které mohou znesnadňovat například animozity aktérů. Mezi aktéry na vrcholové úrovni risk managementu patří vrcholový management, výbor pro audit a rizika, správní orgány či risk manažer. Pro jednotlivé aktéry jsou pak doporučeny jejich úlohy a role, které v procesu risk managementu mají zastávat. Kromě toho je důležitou součástí komunikace a reportování o daných skutečnostech mezi jednotlivými aktéry.

Pro praktický příklad byla v této studii zvolena dánská penzijní společnost ATP, která je veřejnou organizací a zajišťuje jedno z penzijních schémat, které v Dánsku funguje. Vzhledem k tomu, že se jedná o mandatorní schéma je zde o to zvýšený veřejný zájem o fungování dané společnosti, a to ne pouze v omezené míře na finanční výkonnost, ale v obecnějším pojetí.

Vrcholným představitelem společnosti ATP je sbor zástupců, z něhož jsou pak obsazovány pozice v dozorčí radě. Právě rada má již možnost přímého vlivu na risk management, což může konzultovat se svými dvěma výbory. Výbor pro audit se zaměřuje na formalizovanou část nastaveného interního systému risk managementu. Výbor pro rizika pak má v kompetenci konkrétnější pravomoci, kterými určuje základní politiku a směřování (např. rizikový profil, kvantifikaci rizik, rizikový apetit).

Výbory přitom čerpají v rámci lidských zdrojů z dozorčí rady, což může představovat jistou nevýhodu, neboť je pak možné diskutovat o nezávislosti, která se doporučuje pro tyto orgány. Na straně druhé, významnost výboru pro rizika je dána i tím, že jejím členem se automaticky stává předseda sboru zástupců, který je zároveň předsedou dozorčí rady, což zvyšuje míru propojení a informovanosti mezi orgány.

Výkonný management pak dotváří vrcholnou úroveň risk managementu, jejímž členem je CRO, který má k dispozici komisi pro rizika, která zajišťuje monitoring.

Společnost ATP má tak vytvořený robustní interní systém risk managementu, který napomáhá chodu společnosti. Další výhodou je transparentnost, která je dodržována, tudíž si každý může dohledat pravidelné roční zprávy o rizicích a jejich hodnocení.

V České republice je diskutováno o možnostech vytvoření II. pilíře penzijního systému, kde jednou z alternativ v rámci spravování úspor je veřejná společnost. Při jejím vytváření pak může společnost ATP sloužit jako vzorový příklad, který má za sebou téměř šest dekad fungování.

Limitací výzkumu mohou být další konkrétnosti, které již nejsou patrné, především se jedná o vnitřní praktické fungování jednotlivých orgánů, jejich spolupráce, zmiňované animozity apod. Předpokladem pro takový výzkum je ovšem provedení rozhovorů se členy orgánů ATP, kde hrozí autocenzura respondentů.

Další výzkum může být směřován na soukromé penzijní společnosti a jejich uspořádání orgánů, podobně je možné porovnávat dánský příklad oproti dalším alternativám v zahraničí.

Poděkování

Tento příspěvek byl podpořen projektem SGS-2020-026 'Ekonomická a finanční transformace v kontextu digitální společnosti' na Fakultě ekonomické Západočeské univerzity v Plzni.

ZDROJE

Aebi, V., Sabato, G., & Schmid, M. (2012). Risk management, corporate governance, and bank performance in the financial crisis. *Journal of Banking & Finance*, 36(12), 3213-3226. <https://dx.doi.org/10.1016/j.jbankfin.2011.10.020>

Al-Hadi, A., Hasan, M. M., & Habib, A. (2016). Risk committee, firm life cycle, and market risk disclosures. *Corporate Governance: An International Review*, 24(2), 145-170. Dostupné z: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/corg.12115?casa_token=LQeYnaQWaFUAAAAA:XNf8aW3kNdJyEb37g4l5Lr7G-ANbCwNM0yPo4HI1Kj-j4DOalk8WaXUJTqaS275T_acZlAQbCmJIaf0

Alzeban, A., & Sawan, N. (2015). The impact of audit committee characteristics on the implementation of internal audit recommendations. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 24, 61-71. <https://dx.doi.org/10.1016/j.intaccaudtax.2015.02.005>

Andersen, T. M. (2014). Intergenerational redistribution and risk sharing with changing longevity. *Journal of Economics*, 111(1), 1-27. <https://dx.doi.org/10.1007/s00712-013-0336-6>

Andersen, T. M. (2016). Automatic stabilizers-the intersection of labour market and fiscal policies. *IZA JOURNAL OF EUROPEAN LABOR STUDIES*, 5(11). <https://dx.doi.org/10.1186/s40174-016-0061-6>

Andersen, T. M., & Bhattachary, J. (2013). UNFUNDED PENSIONS AND ENDOGENOUS LABOR SUPPLY. *Macroeconomic Dynamics*, 17(5), 971-971. <https://dx.doi.org/10.1017/S1365100511000794>

Andersen, T. M., & Bhattachary, J. (2017). The Intergenerational Welfare State and the Rise and Fall of Pay-as-you-go Pensions. *Economic Journal*, 127(602), 896-923. <https://dx.doi.org/10.1111/econj.12330>

Andersen, T. M., & Bhattachary, J. (2020). Intergenerational debt dynamics without tears. *Review of Economic Dynamics*, 35, 192-219. <https://dx.doi.org/10.1016/j.red.2019.06.002>

ATP (2021a). *Risk and Financial Condition Report 2020*. Dostupné z: <https://www.atp.dk/en/dokument/risk-and-financial-condition-report-2020>

ATP (2021b). *Terms of Reference of the Risk Committee*. Dostupné z: <https://www.atp.dk/en/dokument/terms-reference-risk-committee-2021>

ATP (2022a). *The ATP Group Annual Report 2021*. Dostupné z: <https://www.atp.dk/en/dokument/atp-group-annual-report-2021>

ATP (2022b). *About us. The organisation*. Dostupné z: <https://www.atp.dk/en/about-us/organisation>

- ATP (2022c). *Risk and Financial Condition Report 2021*. Dostupné z: <https://www.atp.dk/en/dokument/risk-and-financial-condition-report-2021>
- ATP (2022d). *Kim Kehlet Johansen*. Dostupné z: <https://www.atp.dk/system/files/2022-09/BIO%20Kim%20Kehlet%20Johansen%20ATP.pdf>
- Bhagat, S., & Bolton, B. (2019). Corporate governance and firm performance: The sequel. *Journal of Corporate Finance*, 58, 142-168. <https://dx.doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2019.04.006>
- Bláhová, N. (2018). Rizik bank a jejich regulace. Ekopress.
- Brown, I., Steen, A., & Foreman, J. (2009). Risk Management in Corporate Governance: A Review and Proposal. *Corporate Governance: An International Review*, 17(5), 546-558. <https://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00763.x>
- Carvalho, M. M. D., & Rabechini, R. (2015). Impact of risk management on project performance: the importance of soft skills. *International journal of production research*, 53(2), 321-340.
- Častorál, Z. (2017). *Management rizik v současných podmínkách*. UJAK.
- Daud, W. N. W. D., Yazid, A. S., & Hussin, M. R. (2010). The effect of chief risk officer (CRO) on enterprise risk management (ERM) practices: Evidence from Malaysia. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 9(11), 55-64. Dostupné z: <https://www.clutejournals.com/index.php/IBER/article/download/30/28>
- Elamer, A. A., & Benyazid, I. (2018). The impact of risk committee on financial performance of UK financial institutions. *International Journal of Accounting and Finance*, 8(2), 161-180. Dostupné z: <https://bradscholars.brad.ac.uk/bitstream/handle/10454/16621/9243857110610001000.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Flanagan, R., & Norman, G. (1993). *Risk Management and Construction*. Blackwell Scientific.
- George, C. (2020). The Essence of Risk Identification in Project Risk Management: An Overview. *International Journal of Science and Research*, 9(2), 1553-1557.
- Kafka, T. (2009). *Průvodce pro interní audit a risk management*. C. H. Beck.
- Karanja, E., & Rosso, M. A. (2017). The chief information security officer: An exploratory study. *Journal of International Technology and Information Management*, 26(2), 23-47. Dostupné z: https://scholarworks.lib.csusb.edu/jitim/vol26/iss2/2?utm_source=scholarworks.lib.csusb.edu%2Fjitim%2Fvol26%2Fiss2%2F2&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages
- Lopes, S. I., Nunes, L. J., & Curado, A. (2021). Designing an Indoor Radon Risk Exposure Indicator (IRREI): An Evaluation Tool for Risk Management and Communication in the IoT Age. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(15), 7907.
- Merna, T., & Al-Thani, F. F. (2007). *Risk management: Řízení rizik ve firmě*. Computer Press.
- OECD (2004). *Principles of Corporate Governance. Organisation for Economic Co-operation and Development*. Dostupné z: <http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf>
- Pokorný, J., & Hejduková, P. (2020). Fondová schémata jako možná řešení finanční udržitelnosti dánského penzijního systému. *Trendy v podnikání*, 10(4), 49-60. https://dx.doi.org/10.24132/jbt.2020.10.4.49_60
- Power, M. (2009). Organizational responses to risk: the rise of the chief risk officer. In B. Hutter & M. Power (Eds.), *Organizational Encounters with Risk*, (pp. 132-148). Cambridge University Press.
- Richter, E. (2020). Sociologie a zkoumání rizika: sociální konstrukce a institucionalizace rizika. In J. Buriánek & E. Richter (Eds.), *Život v průsečíků rizik*, (pp. 9-34). Karolinum.
- Sobel, P. J., & Reding, K. F. (2004). Aligning corporate governance with enterprise risk management. *Management Accounting Quarterly*, 5(2), 29-37. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/222802543/fulltextPDF/5006DFE8BE9E4908PQ/1?accountid=14965>

Tai, V. W., Lai, Y. H., & Yang, T. H. (2020). The role of the board and the audit committee in corporate risk management. *The North American Journal of Economics and Finance*, 54.

<https://dx.doi.org/10.1016/j.najef.2018.11.008>

Trequatrini, R., Lombardi, R., & Nappo, F. (2010). The Corporate Governance of Financial-Stock Management: Utility Function, Motivation and Management Culture. *Corporate Ownership & Control*, 8(1), 569-579. <https://doi.org/10.22495/cocv8i1c5p7>

VZP (2022). *Členové Správní rady*. Dostupné 25. 10. 2022 z <https://www.vzp.cz/o-nas/kdo-jsme/organizacni-struktura/spravni-rada/clenove-spravni-rady>

Wang, S. Q., Dulaimi, M. F., & Aguria, M. Y. (2004) Risk management framework for construction projects in developing countries. *Construction Management and Economics*, 22(3), 237-252.

<https://dx.doi.org/10.1080/0144619032000124689>