

CRO Felmérés 2025

Kötéltánc
a bizonytalanság
felett



Tartalom

01 Vezetői összefoglaló	3
02 Legfontosabb megállapítások	6
03 Bankpiaci körkép az interjúk tapasztalatai alapján	9
Vezetői interjú: Kiss-Haypál György, CRO, OTP Bank	15
Vezetői interjú: Szepesi András, CRO, Cofidis	17
04 Alapkezelői körkép az interjúk tapasztalatai alapján	19
Vezetői interjú: Vadas-Földvári Anett, Igazgatóság elnöke, Apeldo Capital	23
05 Biztosítói körkép az interjúk tapasztalatai alapján	26
Vezetői interjú: Dögei Sándor, CRO, Groupama Biztosító	32
06 Kvantitatív kutatás: Szektorok tükrében	35

01

Vezetői összefoglaló

01 Vezetői összefoglaló



A magyar pénzügyi szektor vezetői egy kifeszített kötélen egyensúlyoznak a folyamatosan változó gazdasági és geopolitikai környezetben. Az egyik oldalon **az intézmények ellenállóképességének megőrzésére**, a másik oldalon **a folyamatos hatékonyság javításra és az innovációra** kell koncentrálniuk. Ebben a helyzetben a kockázatkezelési vezetők (CRO-k) szerepe kulcsfontosságúvá vált: már nem elég csupán a biztonságos lépésekre összpontosítani, **stratégiai iránymutatást kell adniuk** ahhoz, hogy a szervezet ne csak talpon maradjon, de előre is haladjon a kihívások közepette. 2025-ös CRO-felmérésünk rámutat arra, hogy a bankok, alapkezelők és biztosítók hogyan néznek szembe ezzel a kettős kihívással, és milyen stratégiákat alkalmaznak a siker érdekében.

A KPMG 2012 óta rendszeresen publikálja a felmérését arról, hogy a pénzügyi szektor kockázatkezelési vezetői hogyan látják az aktuális kihívásaikat és a piaci trendeket. Idén a felmérésben közel 30 CRO vett részt, kérdőíves, illetve személyes interjú formájában.

A makrogazdasági környezetet továbbra is a gyenge növekedési kilátások, a piaci volatilitás, a geopolitikai feszültségek és az olykor kiszámíthatatlan szabályozói lépések jellemzik. Míg az inflációs nyomás és az energiaellátás körüli aggodalmak enyhültek a korábbiakhoz képest, a helyüket új, komplexebb kihívások vették át. A **digitális transzformáció, a mesterséges intelligencia (AI) térnyerése és a kiberfenyegetések növekedése** minden szektor számára állandó napirendi pontot jelentenek. Az ESG-megfelelési feladatok és a klímaváltozási kockázatok erősödése szintén közös teher, de a szektorok eltérő módon és eltérő prioritásokkal kezelik az ebből fakadó feladatokat.

A három szektor egyensúlyozási technikái markáns különbségeket mutatnak:

- A **bankszektor** a prudens hitelezési gyakorlatnak és az olyan előretekintő kockázatkezelési eszközöknek köszönhetően, mint például a „management overlay”, eddig sikeresen őrizte meg stabilitását a több éve tartó gazdasági stagnálás ellenére is. A banki

CRO-k a jövőben **a kockázatok pontos, adatalapú mérésére, a stratégiai döntések támogatására** és az üzletmenet hatékonyabbá tételére fókuszálnak. A szektor egyértelműen a **technológiai fejlesztéseket és az adatminőség további javítását priorizálja annak érdekében**, hogy megfeleljen a növekvő digitális és kiberkockázati kihívásoknak.

- Az **alapkezelői szektor** a szabályozói nyomás és az eszköztárak szélesedésével együtt növekvő piaci kockázatok kettős szorításában működik. Egyes hazai előírások jelentősen korlátozzák az alapkezelők stratégiai mozgásterét. A vezetők a működési hatékonyság növelésében látják a továbblépés lehetőségét, de a technológiai, különösen az AI-megoldásokkal szemben még óvatosság, főleg a befektetési döntéshozatal területén. Számukra a legnagyobb kihívást a borús növekedési kilátások és a külföldi befektetők által egyre kritikusabban kezelt **magyar országgkockázat** jelenti.

- A **biztosítói szektor** helyzetét a hazai fiskális terhek (pótadó) és a globális, nehezen modellezhető új kockázatok (klímaváltozás, kiberbűnözés) együttesen nehezítik. Míg a bankok és alapkezelők a technológiai fejlesztéseket helyezik előtérbe, a biztosítók **az adatminőség javítására és a humán tőkére**, azaz a munkatársak képzésére koncentrálnak. A biztosítói CRO-k a **kockázati kultúra erősítését tartják a legfontosabb értékteremtő tevékenységüknek**. Az AI -megoldásokat elsősorban az ügyfélkiszolgálás és az operációs hatékonyság javítására tervezik használni, mivel a kockázatkezelés támogatásában **rövidtávon még nem látnak számára kiemelt szerepet**.

A felmérés egyértelműen rávilágít arra, hogy a gazdasági kilátások megítélésében a pénzügyi szektor kockázatkezelési vezetői egyformán kritikusan nyilatkoztak, amely megmutatkozik egyes termékeknél a kockázati étvágy markáns visszaesésében is. Ugyanakkor a **technológiai adaptáció és az innovatív technikák alkalmazása tekintetében éles választóvonal látható a szektorok között**. Míg a bankok és alapkezelők a mesterséges intelligenciában már a kockázatkezelés és az értékesítés támogatásának egyre fontosabb eszközét látják, addig a biztosítók egyelőre

távolságtartóbbak, és inkább az ügyfélművelés javítására fókuszálnak, amit magyarázhat a fejlesztési erőforrások korlátozottabb elérhetősége is. Hasonlóan élesen rajzolódik ki, hogy **a jövő legnagyobb, növekvő fenyegetéseinek a kiberbűnözést, az innovatív technológiákból fakadó kockázatokat és a szabályozói bizonytalanságot tartják**.

A pénzügyi szektor vezetői számára a következő évek a kötéltánc legnehezebb szakaszát hozhatják el. A siker kulcsa az lesz, hogy **a CRO-k mennyire tudnak proaktív, stratégiai partnerekké válni** a szervezetben belül, segítve a menedzsmentet a kockázatvállalás, a hatékonyság és a hosszú távú ellenállóképesség közötti kényes egyensúly megtalálásában. A pénzügyi szektorban a stabil fundamentumok megléte biztató, de a versenyképesség és a fenntarthatóság csak a folyamatos innováció és a rugalmas alkalmazkodás révén biztosítható.



Rakó Ágnes
Partner



Szalai Péter
Associate partner



Balogh Anikó
Igazgató

02

Legfontosabb megállapítások

02 Legfontosabb megállapítások

A CRO SZEREPÉNEK VÁLTOZÁSAI

A CRO-k **befolyása és stratégiai szerepe szektoronként eltérő pályán mozog, de egyértelműen erősödik**. A bankoknál az új technológiákba való beruházások és a tőkeallokáció, míg az alapkezelőknél a klasszikus üzleti és stratégiai döntések terén nőtt leginkább a befolyásuk. A biztosítóknál a stabilitás a jellemző, de a tőkeallokáció és a stratégia területén náluk is erősödő szerep látszik.

Az értékteremtés fókusza eltolódott: míg 2022-ben a bankoknál a kockázati kultúra erősítése volt a legfontosabb, mára már **a kockázatok pontos, adatalapú mérése került előtérbe**. Ezzel szemben a biztosítóknál **továbbra is elsőprő fölényrel a kockázati kultúra megerősítése** és a stratégiai döntésekben való részvétel a CRO terület legfontosabb értékteremtő tevékenysége.

FEJLESZTÉSI PRIORITÁSOK ÉS ERŐFORRÁS HELYZET

A felmérés markáns stratégiai szétválást mutat a fejlesztési források felhasználásában. Míg **a bankok és az alapkezelők egyértelműen a technológiai fejlesztéseket helyezik az első helyre**, addig **a biztosítók a rendelkezésre álló erőforrásaikat a szakembereik képzésére és megtartására fordítanak**. Emellett mindhárom szektor esetében kiemelt szerepet kap a kockázatok méréséhez szükséges adatok elérhetőségének és minőségének javítása.

A szükséges erőforrásokhoz való hozzáférés kilátásait a banki és alapkezelői szektorban mérsékeltén kedvezően ítélték meg, sőt a válaszok közel felében még az erőforrások növekedésére is számítanak. A biztosítóknál azonban folytatódott a korábbi negatív trend, és 2025-ben **már csak a CRO-k 13%-a bízik a fejlesztési keretek növekedésében**.

MAKROGAZDASÁGI ÉS SZABÁLYOZÓI KIHÍVÁSOK

Bár a makrogazdasági környezet mindhárom szektor számára kihívást jelent, a hangsúlyok eltérőek. A bankokat leginkább a **gyenge gazdasági növekedés, a geopolitikai feszültségek és a munkaerőköltségek** aggasztják.

Ezzel szemben az alapkezelők és a biztosítók számára **a hazai adó- és szabályozói környezet jelenti a legnagyobb kihívást**.

Az ESG követelményeknek való megfelelés mindhárom szektorban továbbra is komoly kihívást jelent, de a bankoknál és biztosítóknál az **ügyfél- és fogyasztóvédelem**, az alapkezelőknél pedig a **vállalati irányítási rendszer fejlesztése** is kiemelt fókuszot kap.

A KOCKÁZATI ÉTVÁGY ALAKULÁSA

A szektorok egyértelműen a konzervatívabb termék- és ügyfélstratégiák felé mozdultak el, a kockázattvállalási kedv csökkent. A leglátványosabb változás a bankoknál a **KKV hitelezés támogatottságának drasztikus visszaesése (60%-ról 15%-ra)**, párhuzamosan a KKV ügyfelek hitelkeresletének zsugorodásával. Ezzel egyidejűleg viszont a stabilabb helyzetben lévő **nagyvállalatok hitelezésének kockázatkezelési támogatottsága megugrott a korábbi 40%-ról 85%-ra**. A bankok emellett egyre inkább támaszkodnak a historikus adatokon túlmutató, **“post-model correction overlay” típusú tartalékképzésre** az új típusú (geopolitikai, inflációs, szabályozói, ICT) kockázatok kezelésénél.

A biztosítók a felelősség- és vagyonbiztosításokat ítélik az átlagnál kockázatosabbnak, míg az alapkezelők kockázatkezelési szempontból elsősorban a **tőkeáttételes és egzotikus régiós alapoktól tartózkodnak**.

NÖVEKEDŐ JÖVŐBENI KOCKÁZATOK

A felmérés egyértelműen rámutat: a jövő legnagyobb fenyegetései a technológiához kapcsolódnak. A válaszadók szerint a következő években a legnagyobb mértékben az **innovatív technológiák, a kibertámadások és a pénzügyi bűnözés kockázati kitettsége fog növekedni.**

Az alapkezelőknél ezek mellett a magyar országkockázat és a szabályozói kockázat is a növekvő fenyegetések között szerepel.

A MESTERSÉGES INTELLIGENCIA VÁRHATÓ SZEREPE

Az adatok itt mutatják a legélesebb kontrasztot a szektorok között. Míg a bankok és az alapkezelők – az ügyfélélmény javítása és a csalásmegelőzés mellett az – AI-megoldásokban **a kockázatkezelési folyamatok támogatásának egyik kulcsfontosságú eszközét látják**, addig a biztosítók a hangsúlyt az ügyfélszolgálatra és az operációs folyamatok hatékonyságára helyezik, és a közeljövőben **nem látnak lényeges szerepet a mesterséges intelligencia számára a kockázatkezelés támogatásában.**

03

Bankpiaci körkép az interjúk tapasztalatai alapján

03 Bankpiaci körkép az interjúk tapasztalatai alapján



PIACI KÖRNYEZET ÉS MAKROGAZDASÁGI HATÁSOK

A makrogazdasági környezet jelentős mértékben formálja a banki kockázatkezelési működést. A gazdasági volatilitás növekedése és az időről időre új formában kiújuló geopolitikai feszültségek a kockázatkezelés állandó tényezőivé váltak. A banki kockázatkezelési vezetőknek ilyen körülmények között kell biztosítaniuk, hogy képesek legyenek **az intézmény ellenállóképességét és működési hatékonyságát egyszerre javítani**, a szervezetben a digitális transzformáció és az AI-forradalom kulcsszereplőivé válni és közben az egyre komplexebb felügyeleti elvárásoknak is megfelelni.

Visszatekintve az elmúlt három évre, Magyarországon – a stagnáló gazdaság, a beragadt infláció és a magas kamatszint ellenére – **a lakosság hitelképessége nem romlott drámai módon**, amit a COVID-19 járvány idején bevezetett törlesztési moratórium is segített. A moratórium lejárta – az ezzel kapcsolatos banki félelmek ellenére – sem okozott „default-hullámot,” köszönhetően a magas foglalkoztatottsági

szintnek és a lakossági fogyasztás visszafogó, megtakarítás növelő és az eladósodottság csökkentésére fókuszáló magatartásának. A pandémia utáni időszakban ugyanakkor a fogyasztói kereslet csökkenése közvetlenül negatív hatással volt az áruhitelzésre, valamint közvetetten sok termelő és kereskedelmi ágazat teljesítményére.

A banki tapasztalatok alapján hasonlóan gyengén teljesített a lakossági beruházási piac is a magas kamatok és a magas infláció okozta általánosan negatív kilátások miatt. A lakossági hitelpiac élénkítésére tett kormányzati intézkedések pozitív hatása viszont 2024-2025-ben már érezhetővé vált. A keresletélénkítés körülményei között azonban **a banki kockázatkezelési területeknek is nagy szerepük van abban, hogy ne növekedjen veszélyes szintre a lakossági jelzáloghitel piac-túlfűtöttsége.**

A személyi kölcsönök piacán ugyanakkor hagyományosan anticiklikus jelenségek figyelhetők meg: a lakosság szűkülő anyagi mozgásterével párhuzamosan **élénkül a likviditást segítő személyi hitelek, kártya hitelek és egyéb gyorskölcsönök iránti kereslet.**

A magyar gazdaságot és különösen a vállalati hitelezési piacot banki megítélés szerint mostanra leginkább **a jövőbe vetett bizalom gyengése jellemzi.** Ez megnyilvánul az innováció és a kutatás-fejlesztési kiadások alacsony szintjében, továbbá a beruházások visszafogásában is. A bankok tapasztalatai szerint a vállalkozói körben a beruházási célú hitelek többsége **inkább már csak a korábbi adósságok kiváltását, vagy a működés szinten tartását célozzák.**

A vállalkozói szektorban általánosan érezhető a kivárás és a tartalékok lassú felélése. A banki NPL-ráták a stagnáló gazdaság ellenére évek óta alacsony szinten vannak, de banki körökben általános vélemény, hogy **közben a vállalkozói ügyfélkör gazdasági pozíciója fokozatosan gyengül.**

Ennek az ellenmondásnak a kezelésére jellemző, hogy a historikusan és aktuálisan alacsony default-rátákat követő kockázati modellek mellett a bankok **elterjedten használják a “post-model ECL adjustment”, vagy más néven “management overlay” jellegű értékvesztési tartalékképzési technikát** is. Az overlay értékvesztési tartalékok hivatottak fedezni a historikus idősorok alapján még nem modellezhető geopolitikai, szabályozói, AI, cyber stb. kockázatokat. Így a COVID-19 idején átmenetiként bevezetett overlay eszköz az elmúlt három évben stabilizálódott ezen, “novel risk” jellegű kockázati tényezők ellensúlyozására.

A banki megítélések szerint kedvező fordulatot jelenthet a magyar gazdaság számára **a nyugat-európai nagy gazdaságok fellendülése, az EU-források ismételt elérhetősége, a geopolitikai nyomás (háborús helyzet, szankciók, kereskedelmi konfliktusok, energiapiaci feszültségek) enyhülése,** amelyek a gazdasági szereplők kilátásait pozitív irányba mozdítanák el.

Visszatérő momentum a banki várakozásokban, hogy a következő években mindenki **a katonai kiadások növekedésére számít. Kettős hatása lehet** ennek a változásnak: egyrészt növelheti a fiskális feszültséget, szűkítheti a jóléti kiadások forrásait, növelheti az államadósságot és a költségvetési hiányt, másrészt viszont nemcsak a hadiiparban, de sok más infrastrukturális és technológiai ágazatban is beindíthatja az európai gazdaságok fejlődését. A várakozások szerint Európában a védelmi kiadások növekedése és az ezzel kapcsolatos pénzügyi, társadalmi feszültségek kezelése fogja jellemezni a következő éveket.

JÖVŐBELI NÖVEKEDÉSI TERÜLETEK ÉS TERMÉKEK

A bankszektor szereplői, a hagyományos ágazatok mellett, új növekedési területek felkutatására is összpontosítanak. A visszajelzések során két jelentősebb piaci lehetőség körvonalazódott. Egyrészt az **egészségügyi finanszírozás**, amelyet az előregedő társadalom és az állami ellátórendszer hiányosságai ösztönöznek. A magánegészségügyi ellátások iránti növekvő kereslet, beleértve a komplexebb beavatkozások (pl. fogászati kezelések, protézisek) finanszírozási szükségletei hosszú távú növekedési potenciállal bírnak. Ez az ágazat azonban a bankok számára reputációs kockázatokat is hordoz, ami óvatos stratégiaalkotással és kockázatcsökkentő, illetve áthárító eszközökkel kezelhető.

Másrészt egyes piaci szereplők a **mezőgazdasági gépf finanszírozás** terén továbbra is jelentős lehetőségeket látnak. Ez a terület a korábban már jól kialakított gépjármű-finanszírozási tapasztalatokra épít, és a mezőgazdasági eszközök szélesebb másodlagos piaca segíti a kockázatkezelés átláthatóságát is.

Banki körökben emellett megkezdtek a **védelmi kiadások növekedésével kapcsolatos gazdasági lehetőségek elemzését** is. Ez azonban bizonyos tekintetben kockázati stratégiai paradigmaváltást is igényelne a katonai célú finanszírozást eddig elkerülő intézmények számára.

GAZDASÁGPOLITIKAI ÉS SZABÁLYOZÓI KÖRNYEZET

A magyar bankszektor jelentősen befolyásolja a gazdaságpolitikai és szabályozói változások.

A szabályozói környezet, annak szükségszerűsége mellett, a kihívásoknak is jelentős forrása: **a szabályok gyakori változása miatt a bankok és ügyfelek stratégiai tervezése, illetve az operatív és pénzügyi alkalmazkodása egyre nehezebbé válik.**

A felügyeleti elvárások terén kettősség figyelhető meg. **A Magyar Nemzeti Bank (MNB) egyes banki megfelelési kérdésekben pragmatikusabb megközelítést követ, míg az Európai Központi Bank (ECB) inkább kifinomult elméleti jellegű keretrendszereket preferál**, ezzel olykor kevésbé életszerű

követelményeket támasztva a pénzügyi intézmények számára. A multinacionális bankoknál a helyi és csoportszintű megfelelési terhek növekvő komplexitást okoznak, különösen a hitelkockázati IRB-modellek és ESG-rendszerek terén.



KOCKÁZATOK JÖVŐBELI ALAKULÁSA ÉS VÁLSÁGKEZELÉSI VÁRAKOZÁSOK

A bankszektor kockázatkezelésre vonatkozó optimizmusának alapja a magyar bankrendszer többségét jellemző **prudens hitelezési gyakorlat**, amely biztosítja a kockázati stabilitást, és nagyrészt ellenállóvá teszi a rendszert az eddigi makrogazdasági sokkhatásokkal szemben. Azonban a **gazdaság stagnálása, egyes európai uniós források korlátozott elérhetősége, az inflációs várokozások, valamint a geopolitikai konfliktusok hosszabb távon nyomást gyakorolhatnak a hitelfortfóliók minőségére**. A szektor szereplői ezeket a lehetséges kockázati forgatókönyveket és azok következményeit **rendszeres stresszteszttek alkalmazásával** igyekeznek felmérni és a stratégiai döntésekbe beépíteni.

A kockázatkezelési módszertani kérdésekben a hazai bankrendszer jól követi a felügyeleti elvárásokat és a szereplők az üzleti komplexitásnak megfelelő kockázati kontrol keretrendszert működtetnek. A hagyományos kockázatkezelési metódusok általánosan beépültek a gyakorlatba.

A folyamatosan megjelelő új kihívások (klíma, AI, ICT/Cyber, geopolitikai, energiapiaci, szabályozási kockázatok stb.) azonosítása és kezelése azonban **állandó alkalmazkodási feladatot** jelent a bankok számára.

ÖSSZEGZÉS

A magyar bankszektor előtt álló legnagyobb kihívások a dinamikusan változó globális és lokális gazdasági-társadalmi környezetből fakadnak.

A technológiai adaptáció és a klímaváltozás egyaránt jelentős figyelmet igényelnek, miközben a szektornak az ügyfélbizalom erősítésére, új termékfejlesztésekre és diverzifikált portfóliók kialakítására kell összpontosítania.

A szektor ellenállóképessége ugyan stabil fundamentumokkal rendelkezik, de **csak az innováció és rugalmas alkalmazkodás révén biztosítható a versenyképesség és a hosszú távú fenntarthatóság**.



OTP Bank



**Kiss-Haypál
György**
CRO

”

A kockázati kultúra és kockázati irányítás az elmúlt években folyamatosan erősödött. A bankok kockázatkezelése, a hagyományos feladatai mellett, a lehetséges új geopolitikai és gazdasági stresszhelyzetekkel szembeni ellenállóképesség javításán dolgozik.

01. A jelenlegi gazdasági körülmények között melyek a bankszektor meghatározó legfontosabb kockázati tényezők?

A kockázati kultúra és kockázati irányítás az elmúlt években folyamatosan erősödött. A bankok kockázatkezelése, a hagyományos feladatai mellett, a lehetséges új geopolitikai és gazdasági stresszhelyzetekkel szembeni ellenállóképesség javításán dolgozik. Ez nyilvánvalóan mást jelent a háború által közvetlenül érintett országok esetében és mást az Eurozóna országaiban. Azonban az elmúlt években minden tekintetben tovább erősödött a kockázatkezelési területek szakmai színvonala, és a tradicionális kockázatkezelési funkciók már általánosságban megbízhatóan működnek.

A kockázati kontrollok tekintetében az OTP Csoport központja mellett az ECB által felügyelt szlovén és bolgár bankok járnak elől.

A magyar felügyeleti elvárások teljesítése is már jól működő folyamat, a tapasztalatok szerint a hazai felügyelet nem támaszt teljesíthetetlen elvárásokat a bankok felé.

Sztenderdizált kockázat azonosítás, mérés, értékelés és kezelés nélkül már nem lehet bankcsoport szinten egységes színvonalú kockázati kontrollt működtetni. Az OTP ebben is igyekszik élen járni, így az ECB, EBA és a magyar felügyelet által megkövetelt, fejlett kockázatkezelési eszköztárat fokozatosan kiterjeszti az összes tagintézményre. Nem egyforma szintről indultunk, de közelítünk egymáshoz.

A gazdasági körülmények tekintetében a bankszektor számára kiemelt jelentőségű a kiszámítható gazdasági környezet, a piaci szereplők bizalma és jövőbe vetett hite. Az OTP Csoport sok piacon működik, ahol jelentős eltéréseket tapasztal, de mindenhol ezek a kulcstényezők: kiszámíthatóság és bizalom.

A geopolitikai kockázatokat illetően, a régió és Magyarország gazdaságának meg kell küzdenie a szomszédban folyó háború gazdasági hatásaival, a védelmi kiadások növekedésével, a szankciók okozta kihívásokkal, az energiahordozók elérhetőségével és árával kapcsolatos kockázatokkal, az európai nagy gazdaságok gyenge húzóerejével, valamint a kibontakozó világkereskedelmi feszültségek közvetett hatásaival is.

Ilyen körülmények között a hatékonyság javítása mellett a kockázatkezelési védelmi vonalak alapvető feladata a lehetséges stresszhelyzeti forgatókönyvekre való felkészülés és a bankok ellenállóképességének fokozása.



02. Milyen hatással vannak a banki kockázatkezelési területekre a digitális transzformáció, a mesterséges intelligencia és az ezekhez kapcsolódó kibervédelmi kockázatok okozta kihívások?

A digitális transzformáció célja elsődlegesen az üzleti értékesítési képesség és a működési költséghatékonyság javítása. A lakossági ügyfelekkel való kapcsolatfelvétel terén az online kommunikáció mostanra már az elsődleges értékesítési csatornává lépett elő, a lakossági termékek mind elérhetők online felületen keresztül is, sőt némely terméket egyes országokban csak mobil alkalmazásokon keresztül értékesít az OTP, de a vállalkozói ügyfélkörben is általánosan jól halad a banki digitális eszközök alkalmazása. A front területeken, illetve a pénzmosás/csalás elleni védelemben terjednek az AI-megoldások is, de az operációs és kockázatkezelési területeken a mesterséges intelligencia által támogatott eszközök használata még kezdeti stádiumban van.

Noha egyedi feladatokra használatban vannak már AI-megoldások, az új technológiák kiterjedt alkalmazását meg kell, hogy alapozza az AI-stratégia és governance kialakítása. Különösen fontos létrehozni az AI-megoldásokkal jelentkező új kockázatok (transzparencia, megmagyarázhatóság, méltányosság, elfogulatlanság stb.) kezelésének módszertanát és az AI-modellek validációjának gyakorlatát.

A kiberbiztonsági kockázatok jelenleg elsősorban az ügyfelek oldalán jelentkeznek. A lakossági ügyfelek esetében az azonnali fizetés lehetősége Magyarországot kiemelten veszélyezteteti a kibernetikai támadások tekintetében. Az információs és kommunikációs technológiai kockázatok kezelése első védelmi vonalként az IT és IT biztonsági szakemberek feladata, de az ezzel kapcsolatos kockázati kontroll funkciókat a CRO terület látja el.

A digitális és online banki szolgáltatások a fintech cégek hasonló megoldásaival való versenyben kell, hogy megállják a helyüket. Itt az együttműködés helyett jelenleg inkább az erős piaci konkurencia jellemző.

03. Hogyan változott a klímakockázatok kezelése az elmúlt években, milyen mértékben épült be az ESG-megfelelés az üzleti és kockázatkezelési kultúrába?

A bankok sokat haladtak előre a fizikai és átállási klímakockázatok megértésében és a modellekbe való beépítésében. Egyelőre ez kielégíti a rövid távú felügyeleti elvárásokat. Ezek terén nem várjuk alapvetően új követelmények megjelenését sem az európai uniós, sem a hazai felügyeleti gyakorlatban. Az EU-s ESG-megfelelési előírásokat egyébként a túlszabályozás jellemzi; különös tekintettel arra, hogy a piaci szereplőket főleg a pénzintézeteken keresztül próbálják az előírások betartására kényszeríteni.

Várható, hogy a következő években a zöld átállással kapcsolatos EU-s kezdeményezések mögötti politikai támogatás gyengülésével a fókusz kezd átkerülni a klímavédelmi szempontokról a katonai védelmi kérdésekre. A kötelező ESG-jelentések tekintetében nem számítunk változásokra, de várhatóan a korábban tervezett szigorítások és további követelmények átmenetileg lekerülnek a napirendről.

A banki kockázatkezelés számára azonban egyre fontosabb feladat a ténylegesen jelentkező éghajlatváltozási kockázatok tudatos kezelése. Az agrárszektor finanszírozásakor például figyelembe kell venni, hogy egyes területeken a mezőgazdasági aszályveszély regionálisan irányított beavatkozás nélkül már veszélyezteteti az eddigi üzleti modellt.

Összességében a banki kockázatkezelésnek az ellenállóképesség fokozása érdekében a tradicionális kockázatok mellett sok nem szokványos kihívással is meg kell küzdenie, beleértve a geopolitikai feszültségek hatásait, az éghajlatváltozás következményeit, valamint az AI- és kibervédelmi kockázatokat is. Hasonló feladatokkal sikerült már korábban is megbirkózni a gazdasági szereplőknek és a bankszektornak, de jelenleg a hazai gazdaság a korábbiaknál sérülékenyebb állapotban néz szembe ezekkel a kihívásokkal.

Cofidis



Szepesi András
CRO



A lakossági hitelezésben a digitális átállás alapvetővé vált az ügyfelek kiszolgálásában. A bank piaci és kockázati stabilitását segíti a konjunkturális és anticiklikus termékek egyidejű erősítése a szolgáltatási palettában.

01. Hogy alakul a Cofidis és a Cetelem fúziója?

A Cofidis Magyarországi Fióktelepe és a Cetelem Bank fúziója eredményeként létrejövő Magyar Cofidis Bank Zrt. piacvezetővé válhat majd az áruhitelkezés területén. A termékpaletta fontos elemei maradnak a hitelkártya, személyi kölcsön és gépjármű lízing finanszírozás is. A tulajdonosi háttér, know-how és forrásellátás (Cofidis groupe / Crédit Mutuel Alliance Fédérale) stabil háttérrel és kiszámíthatóságot biztosít az új bank számára.

A két korábbi cég profilja jól kiegészíti egymást: míg a Cetelem az áruhitelkezés és hitelkártya területén, addig a Cofidis a személyi kölcsönök piacán és az online megoldásokban rendelkezik erősebb pozícióval, így már a párhuzamos működés ideje alatt is jelentkezhetnek az üzleti szinergiák.

02. A bank piaci szegmensében hogyan látja a hitelkockázatok alakulását?

Az elmúlt évek magas inflációja ellenére a lakosság nominális hiteltörlesztő képessége összességében nem romlott. Ennek háttérében az inflációt követő béremelkedések és a magas foglalkoztatottság áll. A hiteligény tekintetében azonban az áruhitelkezés és a személyi kölcsönök piaca eltérően reagált az évek óta tartó gyenge hazai gazdasági teljesítményre.

A fogyasztás visszaesése és a tartósabb cikkek iránti kereslet csökkenése negatívan érintette az áruhitelkezést. Ugyanis amíg egy mérsékelt infláció inkább serkenti a fogyasztást, addig a magyar piacon tapasztalt magas intenzitású inflációs környezet fékezte a fogyasztói keresletet. Ugyanakkor a személyi kölcsön hagyományosan anticiklikusan viselkedik, a stagnáló vagy recessziós környezetben a szűkülő anyagi lehetőségek miatt növekszik az igény a likviditási gyorshitelre.

Kockázatkezelési szempontból az áruhitelkezési és fedezetlen lakossági

kölcsön szegmens a nagyobb hitelkockázatú üzleti modellbe tartozik. Ennek megfelelően a default ráta is jóval magasabb a bankpiaci átlagnál, de ez összhangban van ezen intézmények kockázati étvágájával. Sajátos módon azonban a hitelportfóliók minősége elfogadható maradt a stagnáló gazdasági környezetben is. Például a COVID-hitelmoratórium kivezetése a várakozások ellenére sem okozott default hullámot.

Összességében a hitelkockázatok tekintetében stabil teljesítményt mutat ez a piaci szegmens, nem számítunk ebben negatív irányú változásokra.

03. A bank hogyan áll a digitális transzformáció terén és a hogyan kezeli a kapcsolódó adatvédelmi kockázatokat?

A COVID és a jogszabályi környezet változása is felgyorsította a digitális csatornák alkalmazását, és az ügyfélbefogadási eszközök között is megjelentek a fejlettebb digitális technológiák (pl. videós azonosítás, hangalapú aláírás, PSD2-es

számlainformációk alkalmazása). A hitelezési tevékenységben az online értékesítés már jelentős szerepet játszik. Ez magával hozta az új típusú digitális csalások megjelenését is.

A bankcsoport fejlett eszközeit használva a helyi operáció is kiemelten kezeli a csalásvédelemi és kiber kockázati feladatokat, követve a Magyar Nemzeti Bank IT biztonsági elvárásait.

A digitális transzformáció legújabb területe a mesterséges intelligencia megoldásainak alkalmazása. Az üzleti oldalon mutatkozik igény a dokumentumfeldolgozást támogató és az ügyletek monitoringját segítő AI-megoldásokra. Azonban ebben a tekintetben a bank kockázatkezelése konzervatív álláspontot képvisel: fontosnak tartja, hogy az AI-megoldások bevezetése előtt a bank kialakítsa az AI alkalmazások speciális kockázatainak kontrollját és az AI governance szabályrendszerét. Az AI-technológiák bevezetésében a fokozott kockázatok és a speciális tudásigény miatt a prioritásokat és a kapcsolódó előírásokat az anyavállalat határozza meg.

04. Egy speciális piaci szegmens meghatározó szereplőjeként mely üzleti területeken lát további fejlődési lehetőséget?

Két területet emelhetünk ki, ahol nyilvánvaló a növekedési potenciál, de ez egyben új típusú kockázatok kezelését is jelenti:

- Az egészségügyi finanszírozás: az előregedő társadalom és az állami egészségügyi ellátórendszer hiányosságai miatt egyre nagyobb a kereslet az egészségügyi magánellátások iránt. Az orvosi vizsgálatok, kezelések, műtétek finanszírozása jelentős kiaknázatlan piacot képvisel. Kockázati szempontból azonban teljesen új tényezők kezelését is jelenti. A komplex hitelkockázati kérdéseket túl a reputációs kockázatok kezelésére is kiemelt figyelmet kell fordítani. A terjeszkedés ezen a piacon ezért csak megfontolt lehet, megismerve a speciális piac és ügyfélkör jellemzőit és a hazai egészségügy finanszírozásának szabályzási környezetét.

- Mezőgazdasági géplízing: a gépjármű-finanszírozási tapasztalatokra építve a mezőgazdasági gépek finanszírozása vonzó jövőbeni üzleti lehetőséget jelenthet. Az új termékkör azonban új kockázatok kezelésével is jár. A finanszírozó számára elsősorban a mezőgazdasági támogatási rendszerek szabályai és kiszámíthatóságuk, illetve a mezőgazdaságban egyre nyilvánvalóbban jelentkező éghajlati változási kockázatok kezelése jelent új kihívást.

05. Záró gondolatok

A Cofidis Magyarország egy komplex fúziós és integrációs folyamat közepén áll, amelynek célja egy piacvezető, a korábbinál szélesebb termékpalettával rendelkező, innovatív pénzügyi szolgáltató létrehozása. A legnagyobb kihívást a technológiai és szervezeti összevonás jelenti. A vállalat a stabil anyabanki háttérre támaszkodva, a szinergiák kiaknázása mellett új, anticiklikus növekedési piacokat is keres a kihívásokkal teli makrogazdasági környezetben.

04

Alapkezelői körkép az interjúk tapasztalatai alapján

04 Alapkezelői körkép az interjúk tapasztalatai alapján

SZABÁLYOZÓI KÖRNYEZET

A **szabályozói környezet gyors változásai kiemelkedő kihívást jelentenek** a szektor számára. Az olyan átfogó szabályozáscsomagok, mint a befektetési szolgáltatások területén alkalmazott MiFID II (Markets in Financial Instruments Directive) irányelv, a PRIIPs Packaged Retail Investment and Insurance Products) rendelet, valamint az ESG-hez (fenntartható gazdaságpolitikai irányelvek) kapcsolódó szabályozási keretek szigorításai jelentős adminisztratív terheket rónak az alapkezelőkre. Az interjúk során ezt szinte minden megkérdezett egyértelmű kockázatforrásként értékelte. A nemzetközi szabályok, például az alternatív befektetési alapkezelők kölcsönnyújtási szabályainak magyarországi implementációja még nem történt meg¹, ez a befektetési stratégiák kidolgozásakor **versenyhátrány lehet** azon országokhoz képest, akik ezt már megtették.

GEOPOLITIKAI, MAKROGAZDASÁGI ÉS ORSZÁGKOCKÁZATI HATÁSOK

A geopolitikai feszültségek, így az orosz-ukrán háború, természetesen jelentős hatással vannak a piacokra, de a befektetési portfóliók átsúlyozása a szankciós érintettség miatt viszonylag hamar megtörtént és ezt követően jellemzően már nem hat ki közvetlenül (legfeljebb közvetve) az alapok működésére.

A deglobalizáció előrehaladtával a hatékonyság helyett egyre inkább a biztonság kerül előtérbe, ami lassabb gazdasági növekedést, növekvő volatilitást és az alapkezelők számára **egyre nehezebb tervezési környezetet** jelent. Magyarország különösen ki van téve a német gazdaság lassulásának, ami közvetlenül hat a hazai befektetési kilátásokra is.

A befektetői bizalom megerősítésének kulcsa az EU-s források ismételt megnyílása

és az EU-val való kapcsolatok normalizálódása lenne, amely képes volna segíteni a tranzakciós piacot és a tőkebeáramlást, beindítani a beruházásokat. Ezzel szemben jelenleg **a nemzetközi befektetők csökkenő jelenlétét** az alapkezelők egyértelmű nehézségként értékelték. A portfóliók szintjén a lakossági beáramlások egy jelentős részét tették ki a lakossági állampapír-lejáratok újrabefektetései, amely több szereplőnél a növekedés egyik mozgatórugója volt 2025-ben, amellyel azonban a jövőben nem számolhatnak.

¹2025.10.02-án a [Magyarország Kormánya - A pénzügyi közvetítőrendszert érintő törvények módosításáról szóló törvény](#) linken közzétételre került az áttültető jogszabály-tervezet konzultációs céllal

PIACI ÉS LIKVIDITÁSI KOCKÁZATOK

A **piaci volatilitás kezelése az egyik legfontosabb kihívás**. Az interjúk során kiderült, hogy ennek nyomán az alapkezelők tudatosan törekednek a kockázati pozíciók diverzifikálására, például alacsony volatilitású eszközökkel, kötvényekkel és fedezeti stratégiák alkalmazásával.

Az ingatlanalapokat különösen sújtja a **piaci likviditás hiánya és a külföldi befektetők visszafogottsága**, ami megnehezíti a hatékony portfólió-kezelést. Az alapkezelők esetenként 40–50%-ban likvid állampapírokban tartják a portfólióikat.

Érdekes, hogy **ellentmondó vélemények hangzottak el az interjúk során az ingatlanalapokra vonatkozóan**: a legnagyobb alapok esetében kiegyensúlyozott piacot látnak a szakemberek, kis kintlévőséggel és növekvő portfólióval dolgoznak, a kisebb szereplők részéről viszont nő a szkepticizmus, megítélésük szerint az irodapiaci árak még nem tükrözik a bérbeadottsági szintek romlását. Egyben a finanszírozási konstrukciók konzervatív feltételei is nehezítő körülményt jelentenek a bankcsoportoktól független ingatlan-alapkezelők esetén.

TECHNOLÓGIA, AI ÉS DIGITALIZÁCIÓ

Az alapkezelők egyetértenek abban, hogy a mesterséges intelligencia (AI) és az automatizáció potenciális eszközei lehetnek a hatékonyságnövelésnek, de a **technológia integrálása jelenleg még kezdeti fázisban van** vagy az új üzleti felhasználási lehetőségek (use case-ek) keresése, elemzése van folyamatban.

Az AI használata egyelőre legfeljebb belső, működési folyamatokra korlátozódik – pl. dokumentumkezelésre és adatfeldolgozásra vagy marketing folyamatok támogatására – azonban a kockázatok miatt a befektetési döntéshozatal területén még nem jellemző az alkalmazása. A cégek szkeptikusak az AI automatizált portfóliókezelési megoldásaival kapcsolatban és inkább elsődlegesnek tartják az emberi ítélőképeséget és szakmai tapasztalatot.

Az alapkezelők megítélése szerint a digitalizáció komoly versenyelőnyt jelenthet. Például az online onboarding lehetősége, az ügyfélbarát digitális platformok fejlesztése és az adminisztrációs folyamatok automatizálása mind innovációs fókuszterületként jelentek meg az interjúk során.

A technológia bevezetésében azonban gyakran **a korlátozott üzemméret és a szabályozói elvárások miatti magas költségek jelentenek nehézséget vagy akadályt**.



BEFEKTETÉSI STRATÉGIA ÉS TERMÉKFEJLESZTÉS (ÜZLETI KOCKÁZATOK)

Több értékpapír-alapkezelő kiemelte a befektetési stratégiák jövőbeni bővítésének jelentőségét. A kedvezőtlen piaci környezet ellenére több alapkezelő is igyekezett kihasználni a volatilitásban rejlő rövid távú lehetőségeket, például derivatívákra alapozva.

Az abszolút hozamra törekvő stratégiák, az alacsony volatilitású eszközök bevonása, valamint az ESG-minősítésű alapok arányának növelése mind központi elemei a termékfejlesztési terveknek.

A nemzetközi piacokra való belépés ugyanakkor **jelentős akadályokba ütközik a szabályozói megfelelés és a nemzetközi partnerek korlátozott elérése miatt.**

A termékfejlesztés körében az értékpapír-alapoknál nem hagyható figyelmen kívül az, hogy az **állampapírok erős versenytársként jelennek meg** a befektetési alapok mellett. Az ingatlan-alapkezelés terén a fő kihívás a piacon, hogy **alacsony az intézményi, különösen a külföldi intézményi befektetők aránya, valamint hiányoznak a nyugdíjpénztárak is**, mint befektetők (a

nyugat-európai gyakorlattól eltérően). A likviditás ezen eszközosztályban alacsony, ami nehezzé teszi a termékek reális árazását.

IT-KOCKÁZAT ÉS KIBERBIZTONSÁG

Mint minden pénzügyi szereplőnél, az IT-biztonság az alapkezelőknél is kiemelt téma. Az interjúk alapján az alapkezelők minimalizálják a támadási felületet statikus weboldalak használatával, és fokozzák a technológiai védekezési kapacitásukat tűzfalak és szigorú biztonsági protokollok bevezetésével. A DORA rendelet és az MNB IT-szabályozása ugyanakkor jelentős dokumentációs terhet ró a szektorra, és az IT-biztonság gyakran a fejlesztések rangsorolására is kiható tényező. Ennek eredménye, hogy **sokszor nagy erőforrásigényű kötelező IT-biztonsági fejlesztéseket kell prioritálniuk** más egyéb beruházásokkal szemben.

KOCKÁZATKEZELÉSI GYAKORLAT ÉS TANULSÁGOK

Az alapkezelők dedikált kockázatkezelői pozíciót hoztak létre, de **ezek szerepköre (a mag-kockázatkezelési feladatokon túl) jelentősen eltér a pénzügyi csoportokon belül és a kisebb, független szervezetekben.** Így a nagyobb, integrált szervezetek a kockázatkezelési

módszertanok szerinti letisztultabb működésre koncentrálnak. A kisebb szervezetek esetén ugyanakkor a kockázatkezelők más funkciókra kiterjedő pl. middle-office vagy compliance feladatokat is ellátnak, illetve a kockázatkezelési és kockázatvállalási döntéseket lényegében az operatív vezetés hozza meg.

Általában jellemző, hogy kockázatkezelési gyakorlatok központi eleme a **szigorú partnerkiválasztási és szerződéses feltételrendszer**, amely a 2020-as likviditási válság következményeként vált kiemelt prioritássá és tudatosan, standard és a változó piaci környezetet is **modellező stresszteszteket végeznek** több forgatókönyv alapján. Emellett nagy hangsúlyt helyeznek a portfólió koncentrációs kockázatainak elkerülésére is. Az elmúlt időszakban az értékpapíralapok és ingatlanalapok kezelői fokozottan koncentrálnak a likviditási kockázatok kezelésére, amit a szabályozói elvárások is kikényszerítettek.

A szabályozói és piaci kockázatok mellett fontos szerepet kap a belső, működési kockázatok kezelése, amelyre – bankcsoporti működés esetén - gyakran a csoport által diktált feltételek és a helyi menedzsment elvárások ugyanolyan hatással vannak.

ÖSSZEGZÉS

A magyar alapkezelői szektor számos kockázati tényezővel küzd, kezdve a szabályozói és geopolitikai bizonytalanságoktól a piaci, technológiai és likviditási kihívásokig. A szervezetek különböző stratégiákat alkalmaznak a stabilitás fenntartására és a részkockázatok kezelésére, ugyanakkor a rendszerszintű problémák **továbbra is komoly kihívást jelentenek** a szektor fejlődése számára. A következő évek kritikusak lesznek a szektor rezilienciájának és versenyképességének szempontjából.

Szolgáltatói oldalon felértékelődött a környezethez dinamikusan alkalmazkodó ügyfélélmény-alapú vagyonkezelés, amely a digitalizáció ellenére – főként a prémium és privátbanki ügyfélkörben – **még mindig preferálja a személyes kommunikációt** is és épít a közvetlen emberi kapcsolatokra és bizalmi légkörre. Ez segíti a hatékony kockázatkezelést is.

Apelso Capital



Vadas-Földvári Anett

Igazgatóság
elnöke

”

**A siker kulcsa a két világ
egyensúlyában rejlik – a
technológia adta kényelem
és az emberi kapcsolat
hitelességének
kombinációjában.**

01. Mi a véleménye a jelenlegi szabályozási környezetről?

A jelenlegi szabályozási környezet rendkívül intenzív, az SFDR2-t és az ESG-kategorizálást emelném ki, ami láthatóan jelentős compliance terhet ró az iparágra. Ez nem egyedi jelenség: szinte minden új jogszabály növeli az adminisztratív kötelezettségeket és a költségeket. Egyre több, technológiai és adatkezelési vonatkozású előírással is számolni kell – gondolok itt például a mesterséges intelligenciát vagy a kiberbiztonságot érintő uniós szabályozásokra, illetve az adatszolgáltatási standardok szigorodására. A szabályozási környezet tehát kihívást jelent - azok az intézmények lesznek sikeresek, amelyek nemcsak megfelelnek az elvárásoknak, hanem előnyt is tudnak kovácsolni a változásokból.

02. Hogyan látja a különböző kormányzati beavatkozások hatását? Itt most elsősorban a befektetési alapokban kötelezően történő állampapír tartásra gondolunk.

Az olyan kormányzati beavatkozásokat, mint a befektetési alapokra előírt kötelező állampapír-tartás, vegyesen látom. Ez egy következetes üzenet a hazai állampapír-kereslet élénkítésére, ami összhangban áll a gazdaságpolitikai célokkal. A piaci szereplők visszajelzései alapján azonban ez a lépés csak mérsékelten generál új keresletet, hiszen sok alap már eleve teljesíti vagy megközelíti az előírt arányokat. Felvethető ugyanakkor versenyhátrány is: ha a szabály kizárólag a hazai alapokra vonatkozik, és az EU-passporttal forgalmazott külföldi alapokra nem, az hozamszempontról torzíthatja a versenyt.

03. Sajnálatosan gyakran hallani a hírekben a geopolitikai konfliktusokról és az azokból eredő kockázatokról. Utóbbiak milyen hatással vannak az alapkezelők termékeinek diverzifikáltságára és a befektetés-kezelés mozgásterére?

Valóban, a geopolitikai kockázatok ma már a befektetési döntéshozatal szerves részét képezik. Korábban voltak orosz fókuszú alapok kezelésben, azonban a háború kitörése után ezeket felfüggesztették, és azóta is illikvid sorozatokban állnak. Az orosz eszközökkel a szankciók miatt gyakorlatilag nem lehet kereskedni, nem elszámolhatók, így ezek kezelése inkább adminisztratív jellegű feladat maradt. A BRICS-országok közül India és Brazília aktív befektetési célpont maradt, míg Kína továbbra is meghatározó a régióban, noha az elmúlt 3–5 évben jelentősen alulteljesített. Összességében mindez a magyar alapkezelők működését érdemben nem korlátozza, ugyanakkor termékoldalon természetesen hoz bizonyos kötöttségeket.

04. Napjaink másik kiemelt témája a mesterséges intelligencia (AI). Az alapkezelők mennyire és mire használják? Mi a véleménye az automatikus befektetési döntéshozatalon alapuló termékről (roboadvisor)?

A mesterséges intelligencia nagyon látványosan tör be nemcsak az alapkezelésbe, hanem a szélesebb wealth management szegmensbe is – ideértve a privátbanki és tanácsadási területeket is. A legtipikusabb alkalmazási területek ma az elemzői munka támogatása: vállalati gyorsjelentések automatikus összefoglalása, piaci információk feldolgozása és adatelemzés. Gyakorlatilag olyan, mintha lenne egy elemzői csapat, amely 0–24 órában dolgozik. A back office folyamatok automatizálása is kézenfekvő, és várhatóan minden piaci szereplő el fog mozdulni ebbe az irányba. A tanácsadási oldalon azonban még zajlik a vita: kiválthatja-e az AI teljesen a privátbankárt? Én személy szerint az emberi kapcsolatokban és a személyre szabott tanácsadásban hiszek – belátható időn belül a roboadvisory nem fogja helyettesíteni a tapasztalatot és a bizalmat, amit egy emberi tanácsadó nyújt.

05. Mit gondol, mennyire megy az alapkezelői működés egyfajta centralizáció irányába? Ez alatt a cégcsoportokon belüli centralizált döntéshozatalt értjük, például a termékfejlesztés, technológiai innovációs irányok meghatározásában?

A nemzetközi háttérű hazai alapkezelőknél évek óta jól látható a centralizáció iránya. A termékfejlesztés, a kockázatkezelés és a front office funkciók egyre inkább központilag vezéreltek, miközben a helyi szervezetek főként az értékesítésre, az ügyfélkapcsolatokra fókuszálnak. Ennek a logikája érthető: a méretgazdaságosság, a technológiai fejlesztések egységesítése és a kockázati sztenderdek összehangolása mind a központi döntéshozatalnak kedveznek.

A független alapkezelők ezzel szemben rugalmasabban tudnak reagálni a helyi piaci igényekre, ami sokszor gyorsabb döntéshozatalt és személyre szabottabb termékfejlesztést tesz lehetővé.

A piac így kettős irányba fejlődik: globális szinten az óriás szereplők és a specializált niche alapkezelők maradnak meghatározók.

06. Változtak-e az értékesítési csatornák? Ha igen, hogyan? Érzik-e a digitalizáció hatását?

Egyértelműen erős digitalizációs nyomás van a szektoron. Az online értékesítési csatornák, az automatizált ügyfélszolgálat és a digitális tanácsadói platformok ma már alapelvárásnak számítanak, különösen a fiatalabb befektetői generáció körében. Ugyanakkor az emberi tényező nem váltható ki: a digitális eszközök a hatékonyságot és az elérhetőséget növelik, de a bizalomépítéshez és a hosszú távú ügyfélkapcsolatok fenntartásához továbbra is szükség van a személyes találkozásokra. A siker kulcsa a két világ egyensúlyában rejlik – a technológia adta kényelem és az emberi kapcsolat hitelességének kombinációjában.

07. Mi a helyzet a nyugdíjalapokkal? Mennyire tartanak a kiáramlás veszélyétől?

A nyugdíjpénztárak helyzete az elmúlt időszakban különösen fókuszba került, miután átmenetileg lehetővé vált, hogy a tagok a 2024. szeptember 30-i egyenlegük erejéig nyugdíj-megtakarításaik egy részét

lakáscélra – például felújításra vagy hiteltörlesztésre – adómentesen felhasználják. Ez természetesen felvetette a kiáramlás kockázatát, és a felügyelet részéről is nagy figyelmet kapott, elsősorban likviditáskezelési szempontból. Azt látjuk, hogy valóban van kiáramlás, de a kezdeti várakozásokhoz képest mérsékeltebb mértékű – legalábbis eddig. A pénztárak likviditási felkészültsége megfelelő, és az intézkedés eddig nem okozott rendszerszintű problémát.



08. Miként csapódott le a volatilis kamatkörnyezet hatása? Az ügyfelek hogyan reagálnak erre?

Az elmúlt három évben a kamatkörnyezet volatilitása volt a legmeghatározóbb tényező a portfóliókban. 2022–2023-ban a magas kamatszint miatt érthető módon jelentős tőke áramlott a pénzpiaci és rövid kötvényalapokba. Amikor azonban elindult a kamatok csökkenése, 2023 végétől a pénzek nagymértékben kezdtek átáramlani vegyes és abszolút hozamú alapokba.

A magas kamatkörnyezet idején a rövid kötvények és a lakossági állampapírok gyakorlatilag verhetetlen alternatívát jelentettek, de normalizált piaci környezetben jól látszik, hogy tartós reálhozamot ezekkel önmagukban nem lehet elérni.

09. Mit lát az ingatlanpiaci befektetések és azok árazása terén? Mi jellemzőbb inkább: ingatlanalapokba való fektetés vagy direkt ingatlanvásárlás?

A direkt ingatlanvásárlás továbbra is slágertéma a megtakarítók körében. Tavaly épp kezdett volna csillapodni a piac, amikor az önkéntes nyugdíjpénztári

szabályozás és az állampapír-kifizetések miatt újra jelentős tőke áramlott a szektorba, ami gyors áremelkedést hozott. Most a kedvezményes hitelek jelentenek hasonló felfűtő hatást.

Az ingatlanalapok között az ingatlanhasznosító struktúrák mellett megjelentek innovatívabb formák is, így a kínálat egyre sokszínűbbé válik.

10. Hogyan hatott Önökre az állampapírkamatok realizálása? Érinti-e ez a befektetések átrendeződését?

Tavasszal hatalmas hype övezte az állampapírkamatok realizálását, minden szolgáltató reklámkampányokkal és új termékekkel készült. Volt is kiáramlás a lakossági konstrukciókból, illetve átcsoportosítás az ÁKK-n belül, de az alapkezelői inflow elmaradt a várakozásoktól. Ennek fő oka, hogy az ÁKK rendkívül tudatosan menedzselte az időszakot: a termékpaletta és az árazás olyan erős pillért jelentett, amely biztosította a lakossági finanszírozási láb stabilitását.

11. Mi a helyzet a biztosítókkal a befektetői oldalon? A biztosítók ugyanis sokszor tulajdonosai és befektetői is egyben az alapkezelőknek. Ön szerint továbbra is tud-e érvényesülni ennek a modellnek az előnye?

A unit-linked, vagyis befektetési egységekhez kötött biztosítások jelenleg is aranykorukat élik. Az ügyfelek rendkívül széles – akár száz alapot is magában foglaló – befektetési kínálatból választhatnak, rendszeres megtakarításaikhoz pedig különféle kiegészítő biztosításokat kapcsolhatnak. Befektetéseik védelmét automatikus kényelmi funkciók, például stop-loss és start-buy beállítások segítik.

A különadók hatására ugyan az egyszeri díjas biztosítások értékesítése visszaesett, de ezt a csatornát a tanácsadók gyorsan áthangolták, és ma már egyre inkább befektetési alapokat kínálnak az ügyfeleknek.

12. Érződik-e az amerikai vámháború hatása – vagyis a részvényárak leverése és a kötvényhozam elvárások feltolása modellnek az előnye?

Volt piaci sokk, de ismét beigazolódtott, hogy kapkodás helyett a hideg fej a legfontosabb. A gyors, 20%-os esést követően a pánik hamar enyhült, részben azért, mert a piaci visszacsatolások fegyelmező erőt jelentettek – még Trumppal szemben is. Az áprilisi bejelentések mértéke mindenkit meglepett, de a szektornak sikerült jól menedzselnie a helyzetet: megóvtuk az ügyfeleket az elhamarkodott, érzelmi alapú reakcióktól, a piac pedig gyakorlatilag egy-két héten belül újra emelkedni kezdett.

05

Biztosítói körkép az interjúk tapasztalatai alapján

A biztosítási szektor működésére számos kockázati tényező hat egy folyamatosan változó kockázati környezetben. A biztosítók előtt álló legnagyobb kihívást ezen dinamikusan változó és bizonytalanságokkal teli környezet kezelése jelenti, amely fokozott rugalmasságot és felkészültséget tesz szükségessé a változásokkal szemben, valamint folyamatos egyensúlyozást igényel a biztosító ellenállóképességének fenntartása illetve a hatékonyságnövelés és innováció között.

05 Biztosítói körkép az interjúk tapasztalatai alapján

KOCKÁZATI KÖRNYEZET, A KOCKÁZATKEZELÉSI PRIORITÁSOK VÁLTOZÁSAI

A legutóbbi CRO-felmérésünket 2022-ben készítettük, egy olyan időszakban, amelyet a kiemelkedően magas inflációs ráta és az emelkedő hozamkörnyezet határozott meg. A makrogazdasági környezet változásai jelentős hatást gyakoroltak a CRO-k várakozásaira: a válaszadók körében az infláció és a magas kamatkörnyezet egyértelműen a legjelentősebb kockázatok közé került. A makrogazdasági tényezők mellett a szabályozói környezetből eredő kockázatok is kiemelt helyen szerepeltek a válaszadók megítélése szerint. Az állami beavatkozások már éreztették hatásukat a biztosítási piac működésére vonatkozóan, ami hozzájárult ahhoz, hogy a CRO-k a szabályozói változásokat és azok hatásait növekvő kockázati tényezőként azonosítsák. Az idei CRO-felmérés során a biztosítótársaságok kockázatkezelési vezetőivel folytatott interjúk alapján megállapítható, hogy a jelentős kockázatként

azonosított tényezők összetétele bizonyos mértékben módosult a korábbi felméréshez képest. Egyes kockázatok – mint például az inflációs kockázat – a jelenlegi piaci környezetben kisebb jelentőséggel bírnak, míg újabb tényezők kerültek előtérbe és váltak a válaszadók által jelentős kockázatként azonosított kategóriává.

A biztosítótársaságok körében bevett gyakorlat, hogy a kockázatok azonosítása és kezelése érdekében kockázati térképet készítenek. Ez a módszer lehetővé teszi a különböző kockázati tényezők rendszerezését, súlyozását és nyomon követését, támogatva a stratégiai döntéshozatalt és a kockázatkezelési folyamatok hatékonyságát. A biztosítási szektor működésére jelenleg egy **jelentősen összetett és sokrétű kockázati környezet** hat, amelyben **párhuzamosan érvényesülnek a gazdasági, geopolitikai és technológiai kihívások**. E tényezők együttesen alakítják a kockázatkezelési prioritásokat, és fokozott alkalmazkodást követelnek meg a biztosítótársaságoktól.





SZABÁLYOZÓI BIZONYTALANSÁG

A jelenlegi piaci, gazdasági és geopolitikai környezetben az egyik legjelentősebb kockázatot a szabályozói bizonytalanság jelenti, amely részben a magyar piac sajátosságaiából, részben az európai uniós szabályozásokból ered.

A jogszabályváltozásokra való felkészülés és a hosszú távú stratégiai tervezés szempontjából a piaci szereplők számára a legnagyobb kihívást a jogszabályok bevezetésének, meghosszabbításának előre tervezhetősége, illetve az azokkal kapcsolatos jogértelmezési kérdések jelentik.

A szabályozói bizonytalanság a termékfejlesztés területre is hatással lehet, hiszen ha az új biztosítási termékek kialakítása során az adott termékre vonatkozó releváns információk nem teljeskörűen állnak rendelkezésre, az befolyásolhatja az üzleti döntéshozatalt és az értékesítés elindítását.

A szabályozási környezetből fakadó kockázatok kezelése érdekében **kiemelt jelentősége van az alkalmazkodóképességnek, valamint a gyors és hatékony reakcióképességnek.**

A nem-pénzügyi kockázatok – különösen a stratégiai jellegűek – kezelése egyre hangsúlyosabbá válik a bizonytalan és gyorsan változó környezetben. A biztosítók számára kulcsfontosságú, hogy felkészülten és rugalmasan tudjanak reagálni az előre nem látható eseményekre, így fenntartsák működésük stabilitását a folyamatosan változó környezetben.

Az állami intézkedések, elsősorban a pótdadó bevezetésének következtében a biztosítási szektor jövedelmezősége számottevően csökkent. A szektor alapvető célja, hogy olyan biztosítási termékeket kínáljon, amelyek a kár bekövetkezése esetén megfelelő fedezetet biztosítanak, ugyanakkor ár-érték arányban is elérhetőek maradnak, és a biztosító számára is fenntartható, nyereséges működést tesznek lehetővé. A magas fiskális terhek azonban megnehezíthetik azt, hogy a biztosítók megfelelő értékajánlatot tudjanak nyújtani ügyfeleik számára.

Az európai uniós szabályozási környezetben a legnagyobb kihívást az új előírások nagy száma jelenti.

A megfelelési kötelezettségek teljesítése jelentős erőforrásokat igényel, és elvonja a figyelmet a biztosítási üzletmenet szempontjából lényeges feladatokról.

Ennek következtében korlátozott lehetőség maradhat az üzleti tevékenységek fejlesztésére és optimalizálására, ami hosszabb távon a szektor versenyképességét is kedvezőtlenül befolyásolhatja.

A jogszabályi környezet módosulása és az ügyfélérdekeket előtérbe helyező szabályozások miatt bizonyos biztosítási termékek átdolgozása válhat szükségessé, ami új típusú kockázatokat vethet fel. Az újonnan bevezetett termékekkel kapcsolatos ügyfélviselkedések nehezen prognosztizálhatók, így a korábban alkalmazott cash-flow projekciós feltevések megbízhatósága csökkenhet. Ez növeli annak kockázatát, hogy az árazás és a későbbi tartalékképzés során alkalmazott feltételezések nem tükrözik megfelelően a jövőbeni valóságot. További kockázatot jelent, hogy az értékesítési hálózat miként reagál az újonnan bevezetett termékekre és azok paramétereire. Az üzletkötők hozzáállása és alkalmazkodása alapvetően befolyásolhatja a termékek piaci fogadtatását, valamint az értékesítési teljesítményt, ami közvetetten hatással lehet az üzleti eredményekre is.

GAZDASÁGI ÉS GEOPOLITIKAI KOCKÁZATOK

A gazdasági és geopolitikai környezethez kapcsolódó kockázatok szintén jelentős hatást gyakorolnak a biztosítási szektorra. E tényezők elemzésekor célszerű elkülöníteni a hazai és a nemzetközi eredetű kockázatokat. A hazai gazdasági környezetet tekintve a **forint árfolyamának volatilitása, valamint a gazdaság általános állapota** – különösen a meghatározó ágazatok gyenge teljesítménye – komoly kihívást jelent. Ezek a tényezők közvetetten a biztosítási szektorra is hatással vannak, csökkentve a növekedési lehetőségeket és növelve az üzleti bizonytalanságot.

Nemzetközi szinten az **elhúzódó ukrajnai háború, valamint a globális kereskedelmi feszültségek** – például a vámháborúk – további bizonytalanságot generálnak és gyengítik a befektetői bizalmat. Emellett egyre nagyobb figyelmet igényel az ellátási láncok sérülékenysége, amely fokozódó kockázatot jelent. Ilyen például az energiaellátás biztonsága: az áramkimaradások és az energiaellátás kiszámíthatóságának csökkenése olyan új típusú kockázatokat vet fel, amelyekhez a biztosítási szektornak is alkalmazkodnia kell.

KAMATKOCKÁZAT

A piaci kockázatok körében az egyik legjelentősebb tényező a kamatkockázat, amely elsősorban a hozamok volatilitásából ered. A **változó hozamkörnyezethez való alkalmazkodás** lényegesen nagyobb kihívást jelent, mint egy tartósan magas hozamszinthez való igazodás, ezért kiemelten fontos a megfelelő befektetési stratégia kialakítása, valamint az aktív eszköz–forrás menedzsment (ALM) tevékenység. A kamatkockázat kezelésének szempontjából külön figyelmet érdemel az új pótdadó-szabályozás, amely lehetőséget biztosít állampapír-vásárlás révén történő adókötelezettség csökkentésére. Ennek hatására a biztosítótársaságok tovább növelték a befektetési portfóliójukban eddig is túlsúlyban lévő állampapír-állományukat, ami ugyan mérsékelte az adóterheket, ugyanakkor fokozta a hozamkockázatot. Ez a kockázat tudatos kezelést igényel a pénzügyi stabilitás megőrzése érdekében, illetve a tőke megfelelés szempontjából is. A CRO-k elmondása alapján az ezzel összefüggő kockázatok kezelése nem pénzügyi eszközökön keresztül történik. A hangsúly inkább a hatások folyamatos monitorozásán van, mintsem az aktív fedezeti stratégiák alkalmazásán.





ÉGHAJLATVÁLTOZÁSBÓL FAKADÓ KOCKÁZATOK

Az éghajlatváltozásból fakadó kockázatok napjainkban egyre meghatározóbb szerepet töltenek be a biztosítási piac működésében.

Az elmúlt években tapasztalt **extrém időjárási események** – mint például a 2022-es súlyos aszály, illetve az egyre gyakoribb és intenzívebb viharok és villámárvizek – rámutatnak arra, hogy a természeti károk volatilitása növekvő tendenciát mutat. A biztosítóknak ezen kockázatokat integrálniuk kell a kockázatmodellezési és árazási gyakorlatukba. Ugyanakkor a múltbeli adatokra épülő megközelítések korlátozottan alkalmasak a jövőbeni események előrejelzésére, mivel az éghajlati mintázatok változása miatt a historikus adatok relevanciája csökkenhet.

Ezért elengedhetetlen a modellezési módszerek folyamatos fejlesztése, valamint a kockázatkezelési stratégiák adaptálása az új környezeti kihívásokhoz.

Az éghajlatváltozás hatására tapasztalható **károk növekvő volatilitása** nemcsak a biztosítók, hanem a viszontbiztosítók működésére is jelentős hatást gyakorol. A viszontbiztosítók a megfigyelhető kárgyakorlás és kárnagyság változására

reagálva egyre magasabb díjakat alkalmaznak, illetve bizonyos esetekben a fedezetnyújtást is korlátozhatják vagy teljesen megszüntethetik. Ez a tendencia tovább növeli a direkt biztosítók kockázati kitettségét vagy szolgáltatási rés (protection gap) kialakulásához vezethet, és kihívást jelent a kockázatkezelési és tőkeменедzsment stratégiák kialakításában.

További kockázati tényezőt jelent a **fenntarthatósági célokkal kapcsolatos szabályozói környezet változása**, ugyanis ezen szabályozások száma és komplexitása folyamatosan növekszik, ami több szempontból is kihívást jelent a biztosítók számára – hasonlóan az általános szabályozói környezetnél említettekhez. Egyrészt a jogszabályi megfeleléshez szükséges erőforrások elvonhatják a fókuszot a biztosítási üzletmenet szempontjából kritikus feladatokról. Másrészt, bár az Európai Unió éghajlatváltozással kapcsolatos szabályozási törekvései a fenntarthatóság szempontjából előremutatóak, azok gazdasági versenyképességre gyakorolt hatása közvetetten befolyásolhatja a biztosítók üzleti működését is.

DIGITALIZÁCIÓ, MESTERSÉGES INTELLIGENCIA, KIBERBIZTONSÁG

A mesterséges intelligencia (AI) alkalmazása egyre általánosabbá válik a gazdaság különböző területein, így a biztosítási szektorban is. Bár a technológia fejlődése számos kockázatot rejt magában, a megkérdozett kockázatkezelési vezetők inkább lehetőségnek tekintik, melyre a biztosítóknak is reagálniuk kell, és egyre fejlettebb digitális megoldásokat kell alkalmazniuk annak érdekében, hogy megfeleljenek az ügyfelek változó igényeinek. **Az AI-alapú rendszerek lehetőséget teremtenek az ügyfélélmény javítására, az értékesítési folyamatok optimalizálására, valamint új termékmegoldások kialakítására.**

Ugyanakkor az AI alkalmazása számos új típusú kockázatot is magában hordoz.

Az új technológiákhoz kapcsolódó értékesítési formák és termékek olyan kockázatokot vetnek fel, amelyekkel a biztosítók korábban kevésbé találkoztak.

Ilyen például a reputációs kockázat, amely akkor jelentkezhet, ha az AI által hozott döntések nem átláthatók vagy nem elfogadhatók az ügyfelek számára.

Az innovatív megoldások gyakran start-up cépektől származnak, amelyek bevonása jelentős kiszervezési (outsourcing) kockázatot jelenthet, különösen a technológiai stabilitás, az adatbiztonság és a hosszú távú együttműködés szempontjából. Emellett a biztosítók számára komoly kihívást jelent, hogy a meglévő core rendszereik gyakran elavultak, és ezek fejlesztése vagy cseréje jelentős költségekkel járhat, ami korlátozhatja az új technológiák integrálásának lehetőségét.

A kiberbiztonsággal kapcsolatos kockázatok egyre nagyobb figyelmet kapnak a pénzügyi szektorban, és a biztosítók számára is egyre relevánsabbá válnak. A kockázat jellege miatt ez a terület új típusú kockázatként kezelendő, bár **jelenleg a biztosítók kevésbé számítanak vonzó célpontnak a kibertámadások szempontjából.**

A biztosítók működésének technológiai függősége folyamatosan növekszik, így egy esetleges rendszerleállás vagy adatbiztonsági incidens komoly reputációs és működési következményekkel járhat. Ugyanakkor a banki szektorhoz képest a biztosítók rövid távú fizetőképességi problémái – például ha egy biztosító egy napig nem tud kifizetéseket teljesíteni – kisebb közvetlen hatással bírnak az ügyfelekre és a pénzügyi stabilitásra.

Ez azonban nem csökkenti annak fontosságát, hogy a biztosítók proaktívan kezeljék a kiberbiztonsági kockázatokat, és felkészüljenek az esetleges támadásokra, különösen a digitalizáció előrehaladtával.

HR KOCKÁZATOK

A megkérdozett CRO-k közül többen kiemelték a biztosító működésére ható jelentős tényezők között a humán erőforráshoz (HR) kapcsolódó kockázatokat is. A szakemberek rámutattak arra, hogy a kulcsemberek megtartása, valamint a technológiai fejlesztésekhez szükséges kompetenciákkal rendelkező munkavállalók megtalálása egyre nagyobb kihívást jelent. **A gyorsan változó technológiai környezetben a megfelelő szakértelem biztosítása kulcsfontosságú a versenyképesség fenntartásához.**

A tehetségekért folytatott verseny, a munkaerőpiaci elvárások átalakulása, továbbá a digitalizációval járó új kompetenciák iránti igény mind hozzájárulnak ahhoz, hogy a HR kockázatok stratégiai szintű figyelmet igényeljenek a biztosítók részéről.

ÖSSZEGZÉS

A biztosítási szektor működését befolyásoló kockázati környezet meglehetősen összetett és dinamikusan változó. A biztosítók számára a legnagyobb kihívások elsősorban a piaci, gazdasági és geopolitikai helyzetből, valamint a (hazai és európai uniós) szabályozói bizonytalanságból erednek, másrészt a klímaváltozáshoz, digitalizációhoz, illetve a mesterséges intelligencia használatának elterjedéséhez köthetőek. Több CRO jelentős tényezőként említette továbbá a humán erőforrás kockázatot, tekintettel arra, hogy egyre nagyobb kihívást jelent a megfelelő és a versenyképesség fenntartásához kulcsfontosságú szakértelem biztosítása.

Groupama Biztosító



Dögei Sándor
CRO

”

A biztosítási piacot jelenleg rendkívül összetett kockázati környezet határozza meg, ahol egyszerre érvényesülnek a gazdasági, geopolitikai és technológiai kihívások. Az egyik legmeghatározóbb tényező a szabályozói kockázat.

01. A jelenlegi piaci, gazdasági és geopolitikai körülmények tükrében milyen kiemelt kockázatok befolyásolják a biztosítási piac működését?

A biztosítási piacot jelenleg rendkívül összetett kockázati környezet határozza meg, ahol egyszerre érvényesülnek a gazdasági, geopolitikai és technológiai kihívások. Az egyik legmeghatározóbb tényező a szabályozói kockázat. Az állam az elmúlt években egyre aktívabb szereplővé vált: tulajdont szerzett a piacon, bevezette az extraprofitadót, valamint immár második éve zajlott le a lakásbiztosítási kampány. Ezek mellett új szabályozási elemek is megjelentek, például a kárhányadra vonatkozó plafonok bevezetése, amelyek mesterségesen befolyásolják a kereslet és kínálat viszonyait. A hasonló beavatkozások és azok következményei a következő évekre is kockázatot jelentenek, amelyeket mindenképpen figyelembe kell venni a biztosítók döntéshozatali folyamataiban.

Ugyan már közel egy éve változatlan a jegybanki alapkamat, szintén kiemelt kockázatot jelent a kamatok volatilitása, amely több szempontból érinti a biztosítók működését, hiszen közvetlen hatással van a tőkeszükséglet számítására, az elérhető hozamok mértékére, valamint az eszközök értékének meghatározására is. A kockázatkezelés szempontjából fontos hangsúlyozni, hogy nem önmagában a kamatszint mértéke jelent kockázatot, mivel a piaci szereplők a különböző kamatszintekhez viszonylag könnyen alkalmazkodhatnak. A valódi kockázatot a hozamok változékonysága jelenti, amelyhez nehéz alkalmazkodni. A fenti kockázatok figyelembevételével a biztosítók számára elengedhetetlen, hogy folyamatosan monitorozzák a piaci trendeket és alkalmazkodjanak az új kihívásokhoz.

A digitalizáció szintén meghatározó tényező, amely új lehetőségeket nyit, de jelentős költségeket is ró a szektorra. Ugyanakkor a digitalizáció révén megtakarítások is elérhetők, amelyek hozzájárulhatnak a hatékonyság növeléséhez. Ezeket a költségeket és

megtakarításokat figyelembe véve szükséges a fejlesztések pontos meghatározása, amely biztosítja a fenntartható növekedést és versenyképességet a biztosítási ágazatban. A digitális átállás sikeres megvalósítása érdekében a biztosítóknak alaposan mérlegelniük kell a befektetéseiket és stratégiáikat.

Emellett egyre nagyobb hangsúlyt kapnak az IT- és kiberkockázatok, amelyek az új típusú kockázatok (emerging risk) kategóriába tartoznak. Egy banki rendszer leállításának komoly következményeihez képest viszonylag kis probléma lenne, ha egy biztosító egy napig nem tudna kifizetéseket teljesíteni technikai problémák miatt. Azonban egy hosszabb rendszerleállás vagy adatszivárgás nemcsak működési fennakadást, hanem reputációs és hatósági megfelelési problémákat is okozhat. Ezért a kiberbiztonságba és adatvédelembe történő pénzügyi és kapacitás béli befektetés ma már elengedhetetlen.



Végül, nem szabad megfeledkezni arról sem, hogy a biztosítóknak számos hazai és nemzetközi szabályozásnak kell megfelelniük. Ez a megfelelési kötelezettség gyakran elvonja a figyelmet a tényleges biztosítási üzletmenetet érintő feladatokról, és nem biztosít elegendő időt a lényeges üzleti tevékenységek fejlesztésére és optimalizálására, ami hosszú távon a versenyképesség rovására mehet.

02. Melyek azok a fő kihívások, amikkel egy CRO-nak manapság meg kell küzdenie? Illetve mik a jellemző prioritások?

A CRO számára az egyik fő kihívás, hogy a véleményét és a kockázatelemzésből származó eredményeket megfelelően figyelembe vegyék a biztosító döntéshozatala során, beleértve a szükséges intézkedések költségeinek vállalását is. Ehhez elengedhetetlen, hogy a CRO a szervezeti struktúrában megfelelő helyen legyen, amely lehetővé teszi a hatékony kommunikációt és együttműködést a különböző üzleti területek között.

Egy másik fontos kihívás a kockázatkezelési folyamatok szervezeti szintjeinek összehangolása. A kérdés mindig az, hogy mennyiben érdemes központilag, csoportszinten meghatározni a kereteket, illetve mennyire kell helyi szinten erős kockázatkezelési kapacitásokat kiépíteni. Ideális esetben a helyi szinten kialakított, erős kockázatkezelési csapatok létrehozása lenne a legjobb megoldás, azonban ez jelentős költségekkel járhat. Amennyiben a kockázatkezelés a csoport szintjén összpontosul, fennáll a veszélye annak, hogy a helyi pozíciók formálissá válnak, kiüresednek, és a helyi sajátosságok sem megfelelően épülnek be a kockázatkezelésbe.

Ezekből fakadóan a CRO fő prioritásai közé tartozik, hogy biztosítsa a kockázatkezelés valódi beágyazottságát a szervezet működésébe, megőrizze az egyensúlyt a csoportszintű irányítás és a helyi jelenlét között, valamint folyamatosan erősítse a kockázatkezelés hitelességét és stratégiai súlyát a vállalat döntéshozatalában.

03. Az elmúlt 3-5 év során hogyan alakult át a biztosítók működése szempontjából legjelentősebb kockázatok köre, és milyen irányú változások történtek a kockázatkezelési megoldásokban és eszköztárban?

A klímakockázatok az elmúlt években egyre nagyobb hangsúlyt kapnak a biztosítótársaságok kockázatkezelésében. A biztosítók azzal számolnak, hogy ezen kockázatok figyelembe kell venni a várható károk és a díjak meghatározásában, ezáltal biztosítva a fenntartható működést. A klímakockázatok közül jelenleg két nagy kockázat érinti jelentősen a magyar piacot, a vihar és az aszály kockázat. Míg korábban 10 évente volt egy nagyobb aszályos év, mostanra 4-5 évente várható az ismétlődés (és ez a periódus várhatóan tovább fog rövidülni), amit a biztosítóknak megfelelő kockázatkezelési stratégiákkal kell kezelniük.



A klímakockázatok növekedésével összhangban a kockázatkezelés szempontjából az is változott, hogy a viszontbiztosítási fedezetekhez való hozzáférés feltételei kedvezőtlenebbé váltak, illetve a viszontbiztosítás díjai jelentősen emelkedtek. Magában a kockázatkezelési eszköztárban nem figyelhető meg jelentős elmozdulás.

04. Milyen módon tud leginkább értéket teremteni a kockázatkezelési funkció a biztosító hosszú távú eredményes működése szempontjából?

A kockázatkezelési funkció értéke elsősorban abban rejlik, hogy biztosítja a szervezet hosszú távú stabil működését. Egyrészt a jogszabályi megfelelés megteremtése alapvető: ha a szabályozási keretek betartása biztosított, akkor a szervezet fókuszálhat az üzleti működésre és a növekedési lehetőségekre.

Másrészt kiemelt szerepe van az ORSA-nak (Own Risk and Solvency Assessment). Az ORSA akkor válik valódi értékteremtő eszközzé, ha a stratégiaalkotás és a kockázatkezelés szorosan összekapcsolódik. Ennek alapfeltétele, hogy az ORSA elkészítésének időzítése

illeszkedjen a stratégiai tervezés ütemezéséhez, így releváns és aktuális információkat tud biztosítani a döntéshozatalhoz. Az ORSA elkészítése során elengedhetetlen, hogy bevonásra kerüljenek mindazok, akik a vállalati stratégiát kialakítják, valamint azok is, akik képesek értelmezni és a gyakorlatba átültetni az ORSA-ban foglalt megállapításokat.

Ez biztosítja, hogy az ORSA ne csupán egy szabályozási követelmény legyen, hanem valódi támogatást nyújtson a stratégiai döntéshozatalhoz és a hosszú távú kockázatkezeléshez.

Végezetül a kockázatkezelési rendszer egyik kevésbé látványos, mégis kulcsfontosságú dimenziója a megfelelő kockázati kultúra kialakítása, és a kontrollmechanizmusok hatékony működésének biztosítása. A hatékony kontrollrendszer, a felelősségek tiszta meghatározása és a munkavégzés minőségének biztosítása hosszú távon a szervezet megbízhatóságát és versenyképességét erősíti.

05. Melyek azok a tényezők, amik hátráltathatják a kockázatkezelési funkció megfelelő működését egy biztosítóban?

A kockázatkezelési folyamatok gyakran adminisztratív terhet jelentenek a szervezet egészére nézve, mivel a kockázatkezelés nemcsak a dedikált funkció feladata, hanem a vállalat más területeit is aktívan bevonja. Egy bizonyos mértékig ez indokolt és szükséges, hiszen így lehet biztosítani a kockázatok teljes körű feltárását és kezelését, azonban, ha aránytalanul nagy erőforrást igényelnek, az már a hatékonyság rovására mehet. Különösen igaz ez a kontrollmechanizmusokra, illetve a kontrollok dokumentálására, amelyek rövid távon gyakran nem tűnnek értékteremtőnek, de hosszabb távon elengedhetetlenek a szervezet stabilitása és a kockázatok megfelelő kezelése szempontjából. Fontos tehát megtalálni az egyensúlyt a szükséges kontrollszint és a működési hatékonyság között, hogy a kockázatkezelés ne váljon aránytalanul megterhelővé.

06

Kvantitatív kutatás: Szektorok tükrében

A felmérés előző fejezetei részletes, kvalitatív betekintést nyújtottak a banki, alapkezelői és biztosítói szektor kockázatkezelési gyakorlatába és kihívásaiba. Ez a fejezet a kvantitatív felmérés eredményeit mutatja be, azzal a céllal, hogy adatokkal támassza alá és rendszerezze a korábbi fejezetekben azonosított trendeket. Az elemzés fókuszában a három szektor válaszainak összehasonlítása áll, amely egyértelműen rávilágít azokra a stratégiai, működési és percepció alapuló különbségekre, amelyek a magyar pénzügyi piac szereplőit jellemzik.

06.1. A CRO szerepe: Eltérő evolúciós pályák

A felmérés adatai azt mutatják, hogy a CRO-k befolyása és értékteremtési fókusza szektoronként némileg eltérő fejlődési utat jár be.

A befolyás változása

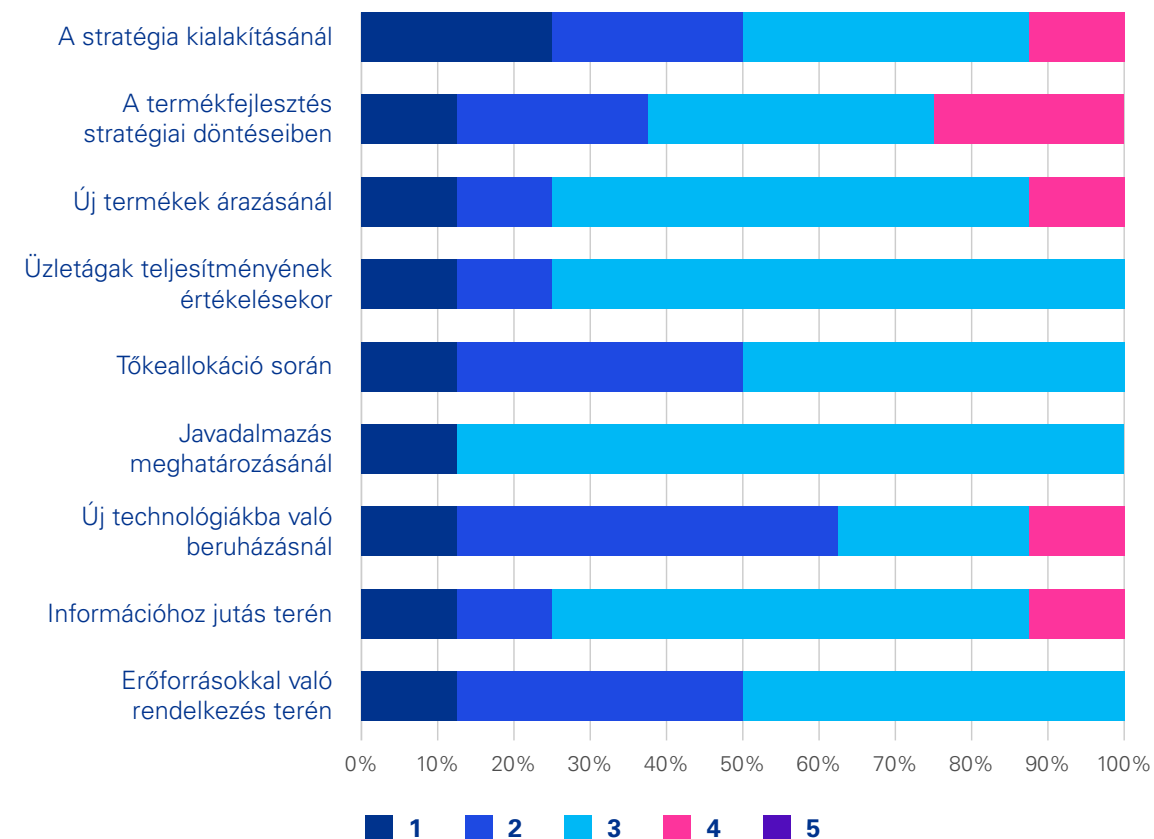
A 2025-ös adatok alátámasztják, hogy a CRO-k szerepköre eltérő területeken erősödik. A befolyás növekedését tapasztaltuk 2019-ben és 2022-ben is, ez a trend pedig továbbra is fennáll. A bankoknál a befolyás növekedése a legszembetűnőbb az új technológiákba való beruházások területén, a tőkeallokáció kérdéseiben és az erőforrások feletti rendelkezés tekintetében.

Az alapkezelőknél a befolyás a klasszikus üzleti, termékfejlesztési és stratégiai döntésekben erősödött a leginkább.

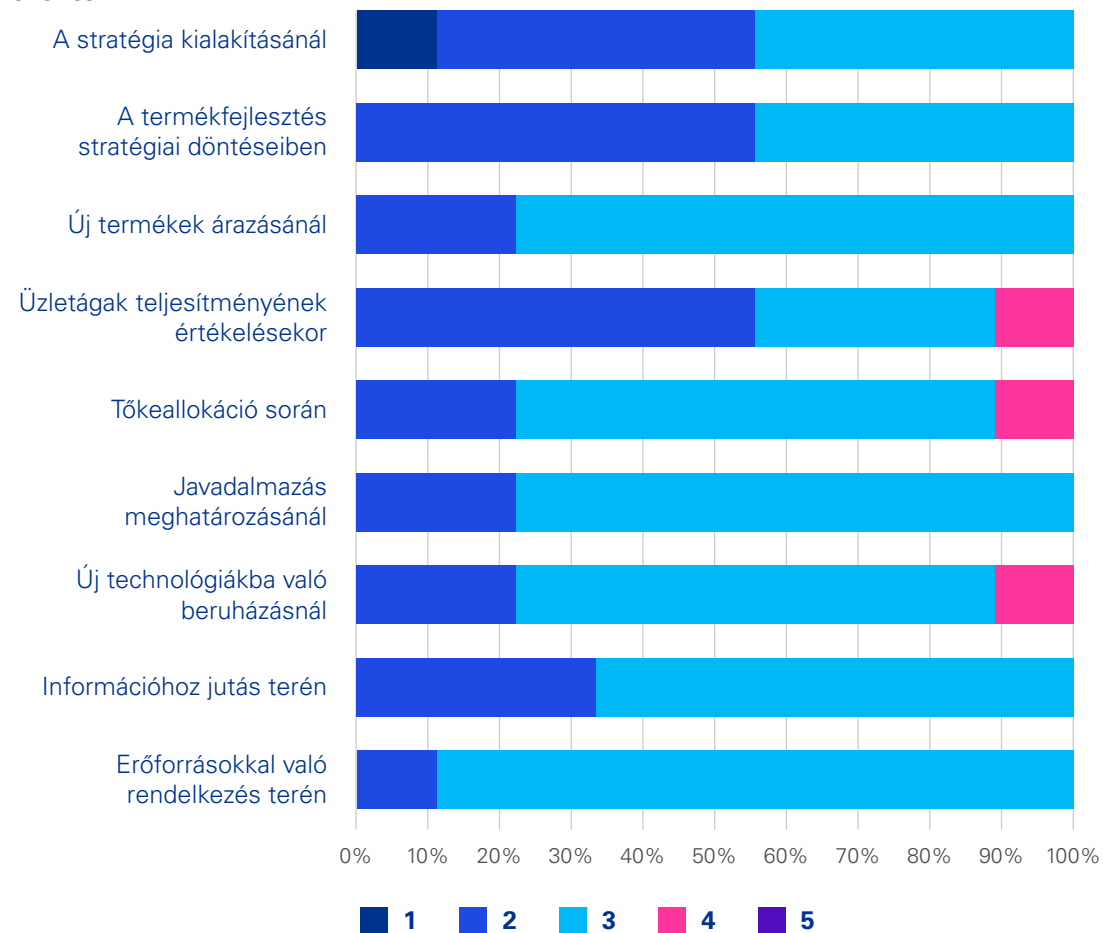
A biztosítóknál a legtöbb területen a stabilitás a jellemző, a válaszok többsége a befolyás változatlanságát jelezte, de inkább erősödő szerepe látszik a CRO területeknek a tőkeallokáció, az üzleti stratégia és teljesítmény mérés területén.

Az alábbi, szektoronkénti (bank, alapkezelő, biztosító) bontást mutató ábra vizuálisan is megerősíti ezeket a különböző fejlődési utakat.

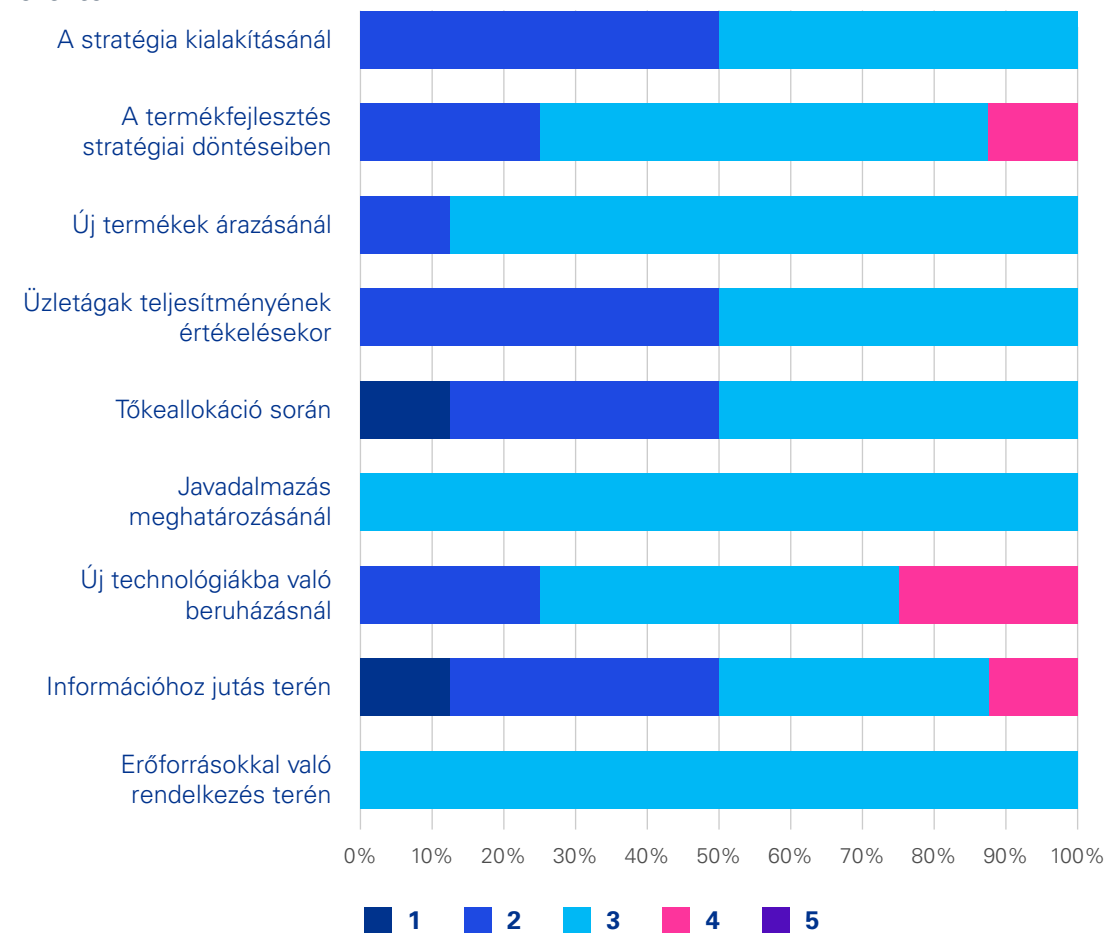
Hogyan változott a CRO befolyása az Ön intézményében az alábbi részterületeken az elmúlt 2 évben? (1: jelentősen növekedett – 5: jelentősen csökkent) - Bank szektor



Hogyan változott a CRO befolyása az Ön intézményében az alábbi részterületeken az elmúlt 2 évben? (1: jelentősen növekedett – 5: jelentősen csökkent) - Alapkezelő szektor



Hogyan változott a CRO befolyása az Ön intézményében az alábbi részterületeken az elmúlt 2 évben? (1: jelentősen növekedett – 5: jelentősen csökkent) - Biztosító szektor



Az értékteremtés fókusza

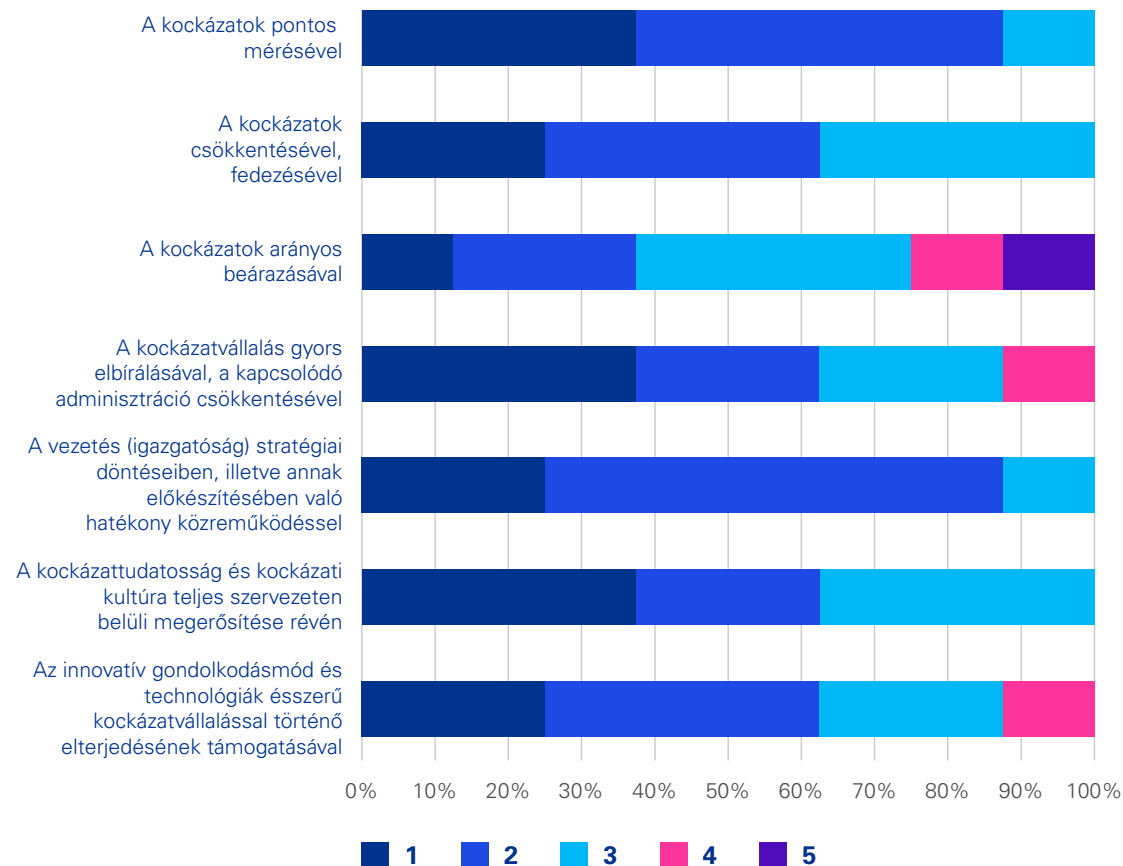
A numerikus adatok különbséget mutatnak a szektorok stratégiai prioritásaiban.

A biztosítóknál 2022-höz hasonlóan a kockázattudatosság és kockázati kultúra megerősítése és a stratégiai döntésekben való részvétel elsöprő fölénnel a legfontosabb értékteremtő tevékenységek.

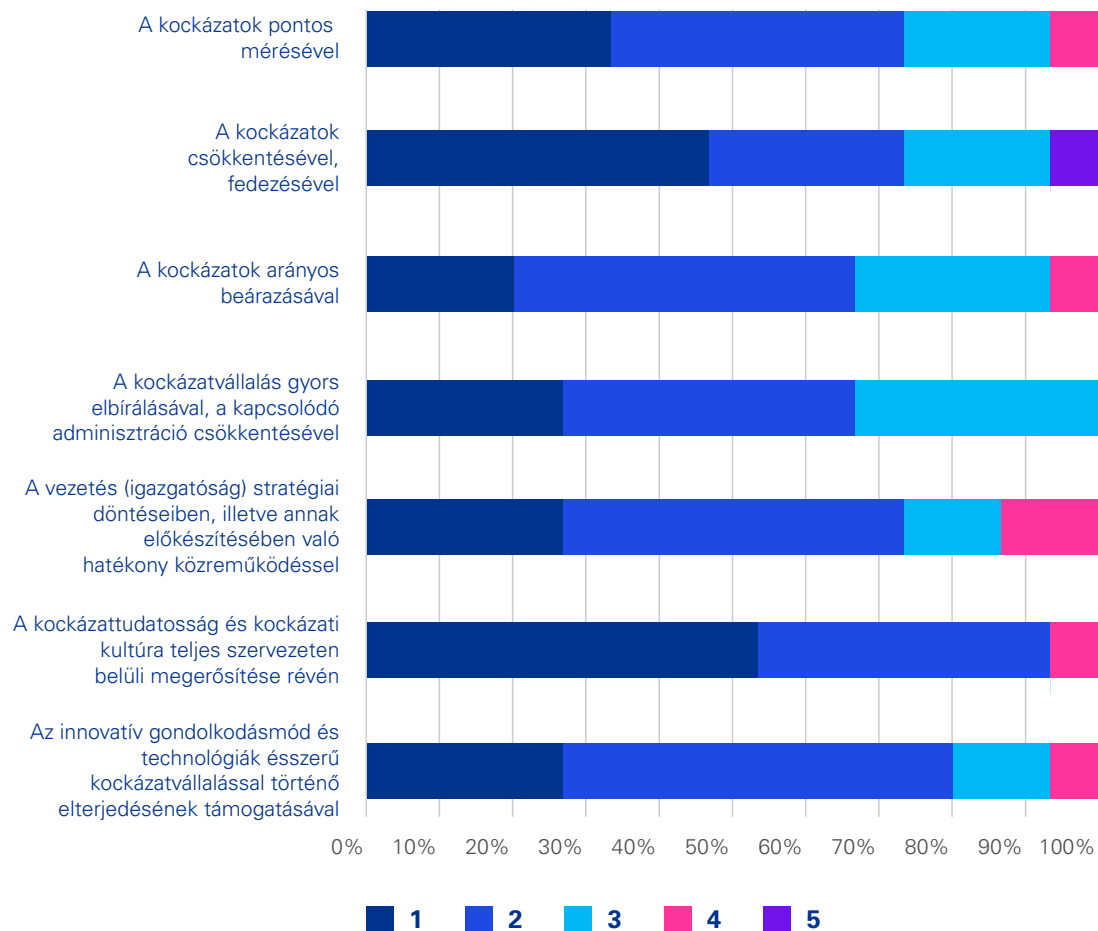
A bankoknál és az alapkezelőknél a kockázattudatos működés erősítése mellett a kockázatok pontos mérése és a stratégiai döntésekben való részvétel, illetve a kockázattávallás gyors elbírálása, vagyis az üzletmenet hatékony támogatása is magas prioritást kap.

Érdekes elmozdulást tapasztaltunk 2022-höz képest a bankok esetében egyfelől a kockázattudatosság már létrejött (ez volt 2022-ben a leginkább hangsúlyozott terület), másrészt pedig előtérbe került a kockázatok mérése, az adatalapú kockázatkezelés.

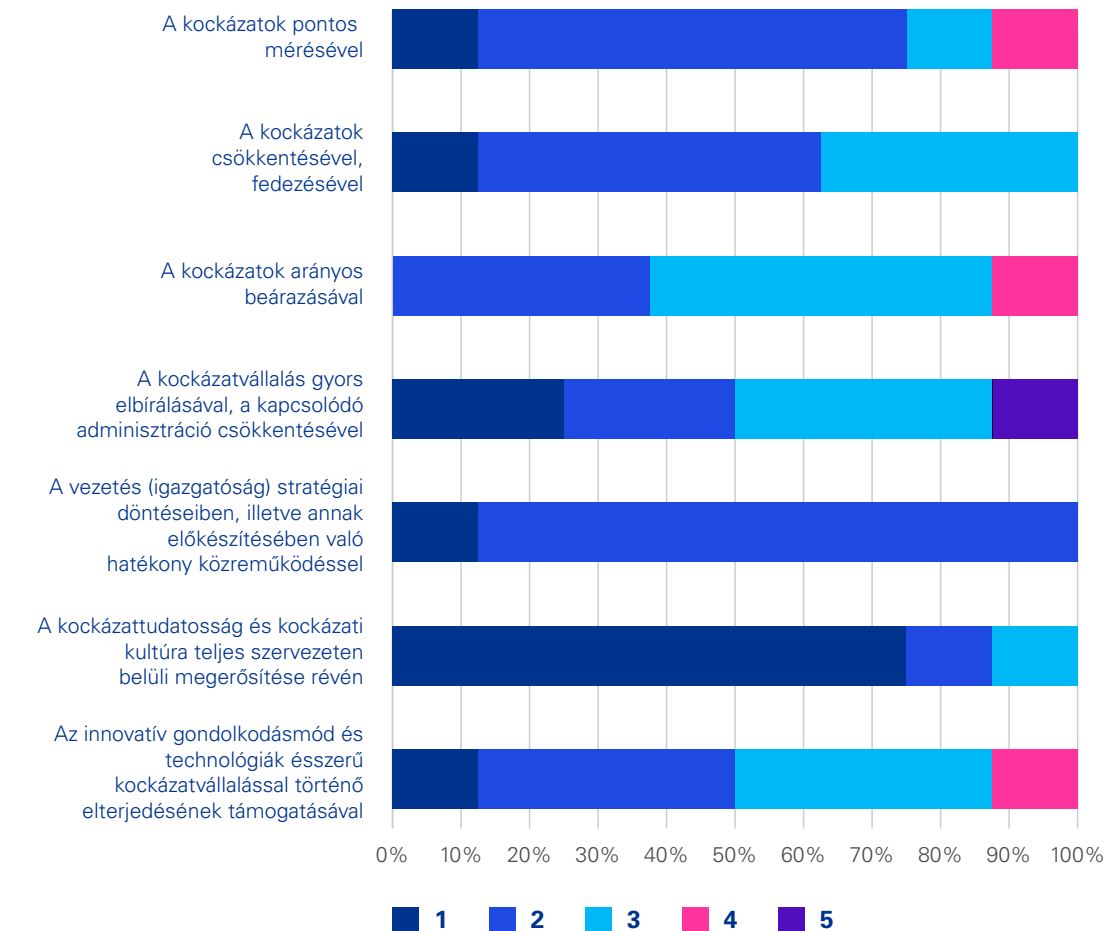
Milyen módon tud leginkább értéket teremteni a kockázati funkció az intézmény hosszú távú eredményes működése szempontjából a következő két évben? (1: leginkább ezzel – 5: legkevésbé ezzel) - Bank szektor, 2025



Milyen módon tud leginkább értéket teremteni a kockázati funkció az intézmény hosszú távú eredményes működése szempontjából a következő két évben? (1: leginkább ezzel – 5: legkevésbé ezzel) - Bank szektor, 2022



Milyen módon tud leginkább értéket teremteni a kockázati funkció az intézmény hosszú távú eredményes működése szempontjából a következő két évben? (1: leginkább ezzel – 5: legkevésbé ezzel) - Biztosító szektor, 2025



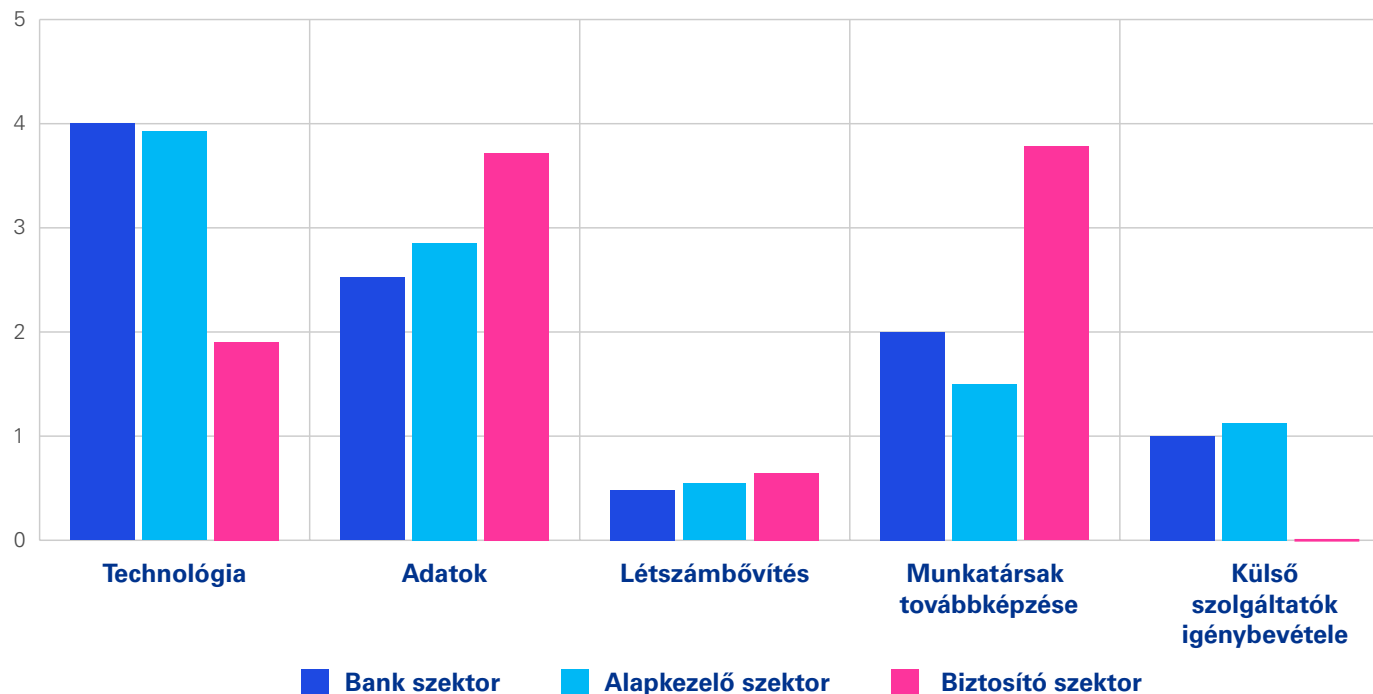
06.2. Rendelkezésre álló erőforrások és készségek: Technológia vagy humán tőke?

A fejlesztési források felhasználására vonatkozó adatok eltérő stratégiai irányokat mutatnak a szektorok között.

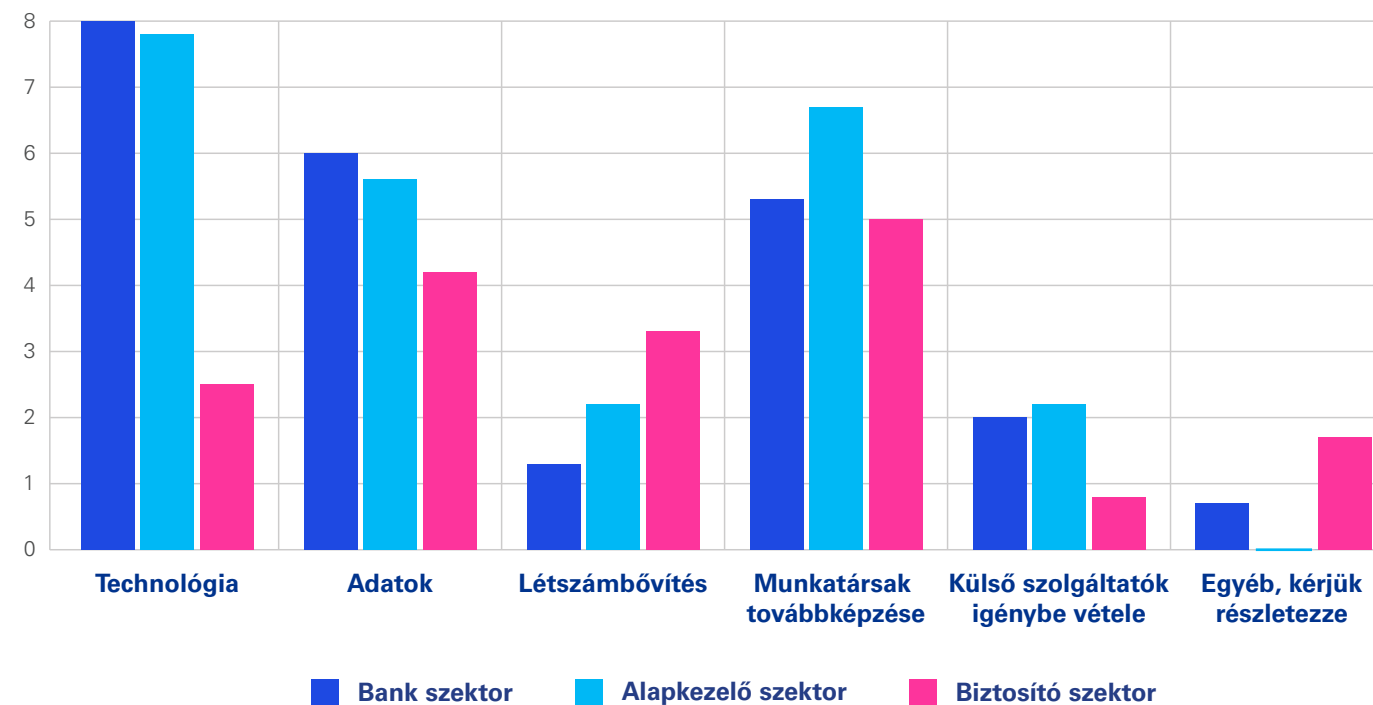
Fejlesztési prioritások

Míg a bankok és az alapkezelők magasan a Technológiát jelölték meg elsődleges fejlesztési területként, amelyet az Adatminőség javítása és Munkatársak továbbképzése követ, addig a biztosítóknál a Technológiai fejlesztés csak a harmadik helyen szerepelt, mert itt messze a legfontosabb prioritás az Adatok minőségének javítása és a Munkatársak továbbképzése. Legutóbbi felmérésünk során is nagyon hasonlóan ezeket az eltéréseket láttunk a szektorok között. Ez alapján úgy tűnik, a biztosítóknak még nem sikerült elérniük a fejlesztési céljaikat a technológiák és munkatársak vonatkozásában. Ezt a markáns stratégiai szétválást a szektorok szerinti bontást mutató alábbi ábrák bizonyítják.

Mire kívánja felhasználni a jövő év során fejlesztési forrásait annak érdekében, hogy a fejlesztési céljait minél inkább elérje? (több választ is megjelölhető) - 2025



Mire kívánja felhasználni a jövő év során fejlesztési forrásait annak érdekében, hogy a fejlesztési céljait minél inkább elérje? (több választ is megjelölhető) - 2022



A jövőbeli erőforrások kilátásai

A felmérés adatai egyértelmű optimizmus-skálát rajzolnak fel a szektorok között.

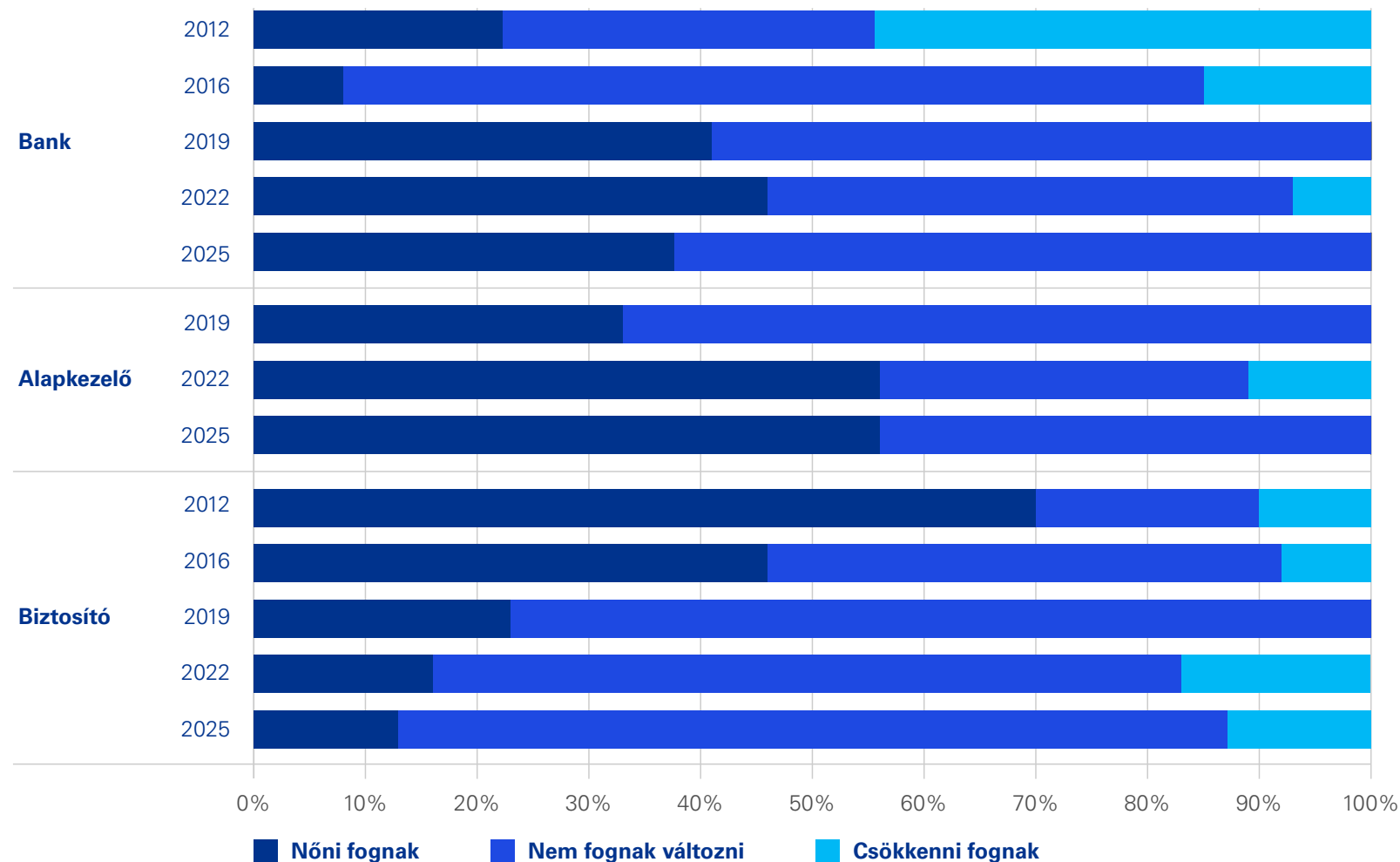
Az alapkezelők a legoptimistábbak, 56%-ban a fejlesztési források növekedésére számítanak és csak a kisebbség vár változatlan hozzáférést az erőforrásokhoz.

A bankok nem ennyire optimisták, és csak kisebb részük bízik az erőforrások növekedésében.

A biztosítók viszont a legkonzervatívabbak, 75%-os arányban stagnálást várnak az erőforrásokban.

Az előző kérdésre talán válaszul szolgálhat az a tendencia, melyet az alábbi, szektorokra (bank, alapkezelő, biztosító) bontott ábrán látunk.

Hogyan fognak változni a fejlesztési erőforrások a jövőben (2-3 éves időtávon)?



06.3. Általános piaci tendenciák: Kockázati környezet és termékstratégiák

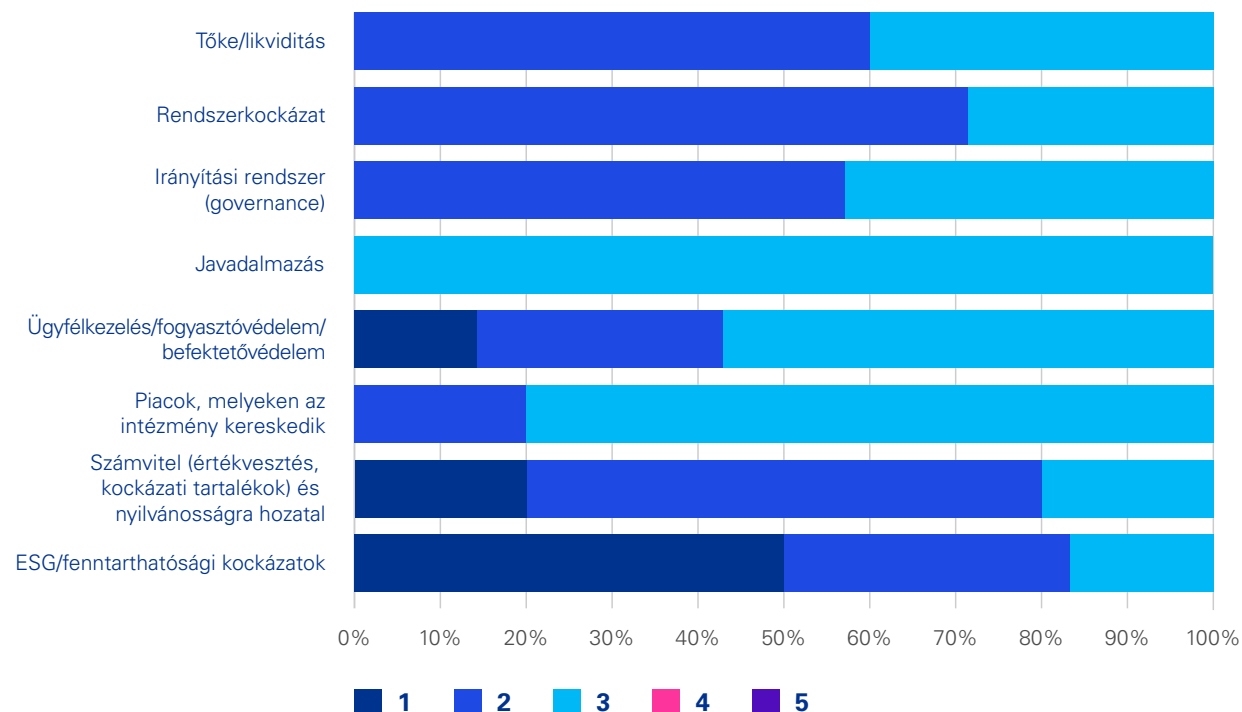
A felmérés során ebben a témakörben nagyon hasonló eredményeket kaptunk, mint legutóbb.

Szabályozói nyomás

Az ESG mindhárom szektorban a leginkább szigorodó terület, de a bankok és biztosítók esetében ez kiemelkedően magas prioritású. Az adatokból az is látszik, hogy a biztosítóknál és a bankoknál az ügyfélkezelés/fogyasztóvédelem, az alapkezelőknél pedig az irányítási rendszer (governance) jelent még nagyobb kihívást.

A szektor-specifikus szabályozói fókuszokat az alábbi, banki, alapkezelői és biztosítói bontású ábra részletezi.

Az Ön véleménye szerint miként változtak a szabályozói követelmények az alábbi területeken az elmúlt két évben? (1: jelentősen szigorodtak – 5: nem szigorodtak) - Bank szektor



Termékkockázati étvág

A numerikus eredmények egyértelműen a konzervatívabb termékstratégiák felé való elmozdulást jelzik.

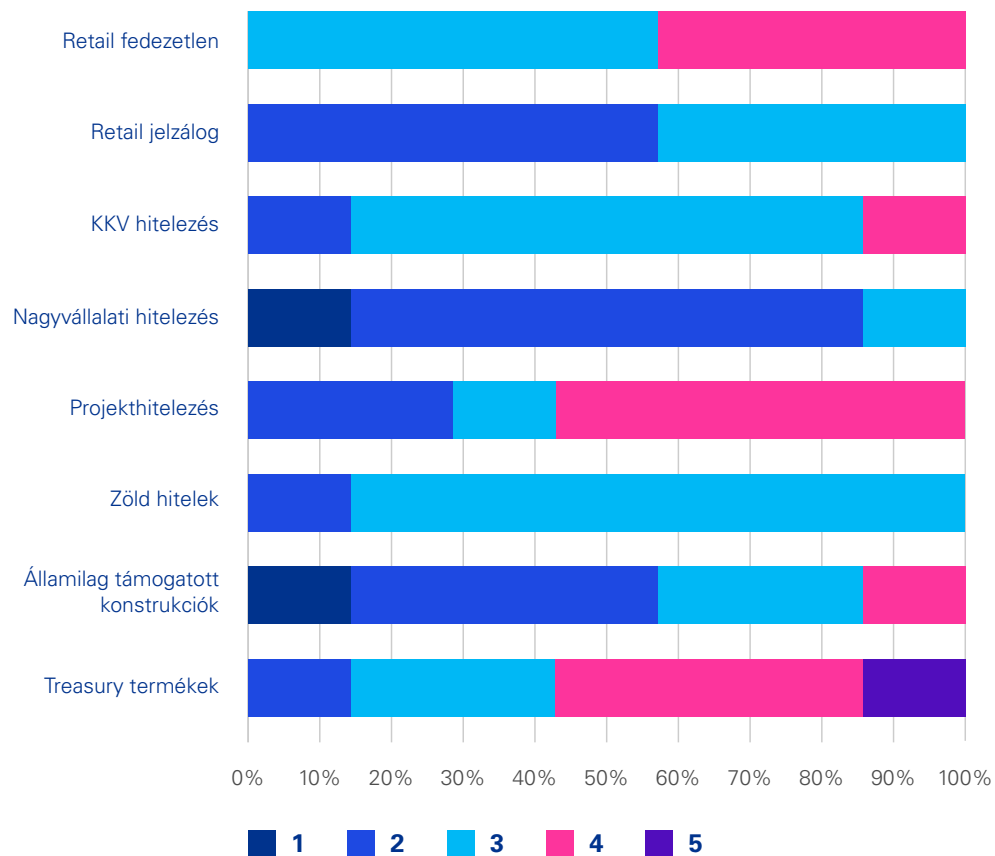
A bankok a projekthitelezést és a fedezetlen retail hitelezést, a biztosítók pedig a nem-standard vagyon- és felelősségbiztosítási termékeket ítélték a legkockázatosabbnak. Leginkább a vállalati hitelezben tapasztalunk változást 2022-höz képest, a kockázati étvág a KKV hitelezésben jelentősen visszaesett, a támogató válaszok aránya 60%-ról 15%-ra mérséklődött. Ezzel párhuzamosan növekedett a nagyvállalati hitelezés kockázatkezelési vezetői támogatottsága 40%-ról 85%-ra.

Nagyon markáns elmozdulást látunk a biztosítók esetében is, jelentősen visszaesett a felelősségbiztosítások és vagyonbiztosítások támogatottsága. Ezen termékek kockázatát a három évvel korábbihoz képest sokkal nagyobbak ítélik meg.

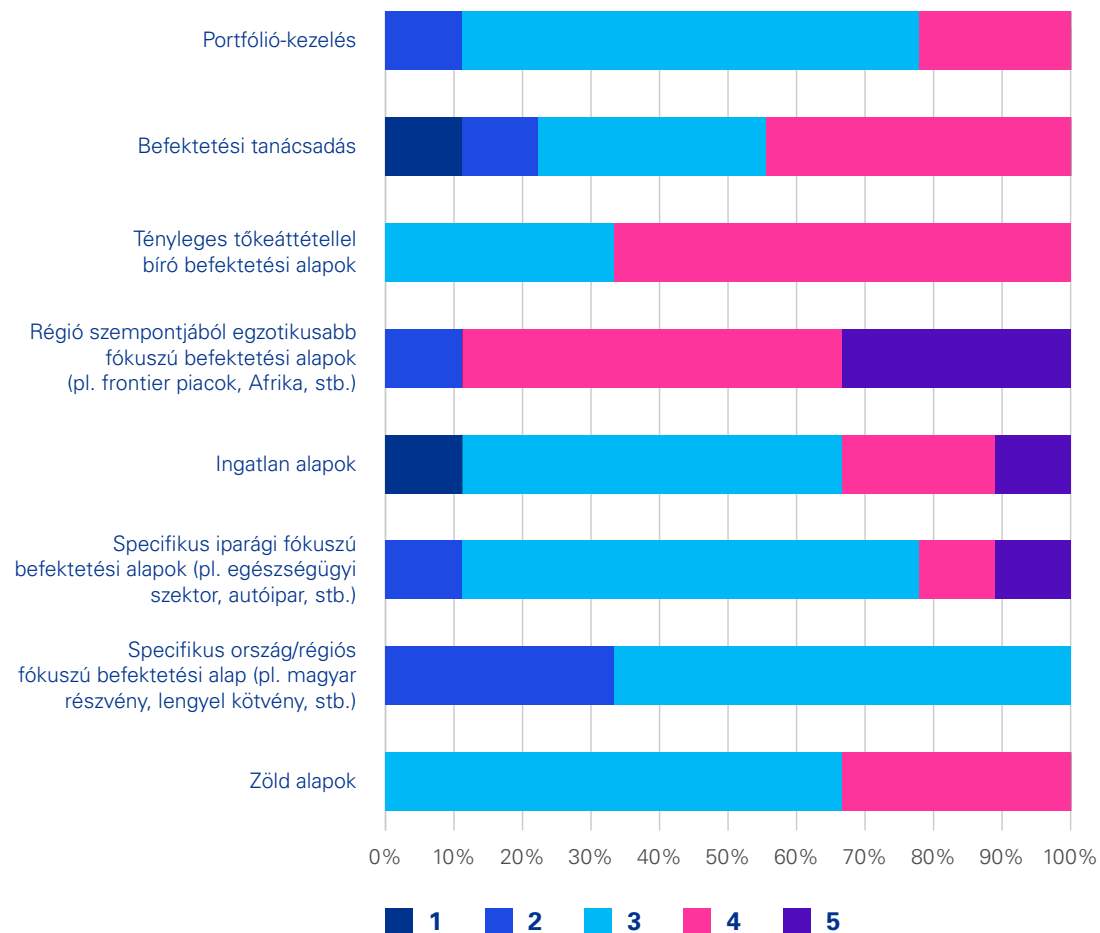
Az alapkezelők is kockázatkörülöbbbe váltak, ami leginkább a tőkeáttételes és egzotikus régiós alapoknál mutatkozik meg.

A szektorok eltérő kockázati étvágját az alábbi, szektoronként különálló, terméksztű bontást tartalmazó ábra szemlélteti.

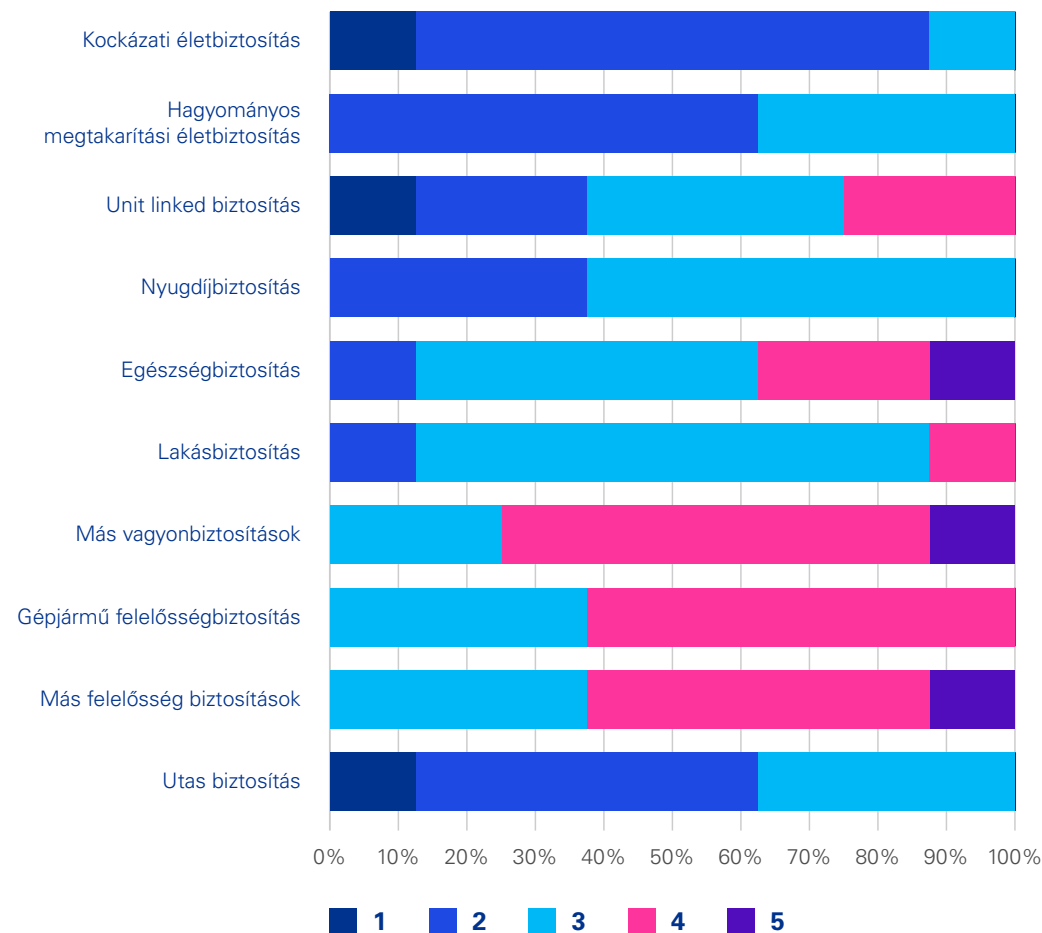
Az elmúlt évek tapasztalatai alapján mennyire tartja kockázatosnak az alábbi termékszegmenseket? (1: elhanyagolható kockázatú – 5: kritikus kockázatú)
- Bank szektor



Az elmúlt évek tapasztalatai alapján mennyire tartja kockázatosnak az alábbi termékszegmenseket? (1: elhanyagolható kockázatú – 5: kritikus kockázatú)
- Alapkezelő szektor



Az elmúlt évek tapasztalatai alapján mennyire tartja kockázatosnak az alábbi termékszegmenseket? (1: elhanyagolható kockázatú – 5: kritikus kockázatú)
- Biztosító szektor



Jövőbeli kockázati kitettségek

A felmérés rámutat a szektorokat érintő eltérő fenyegetésekre.

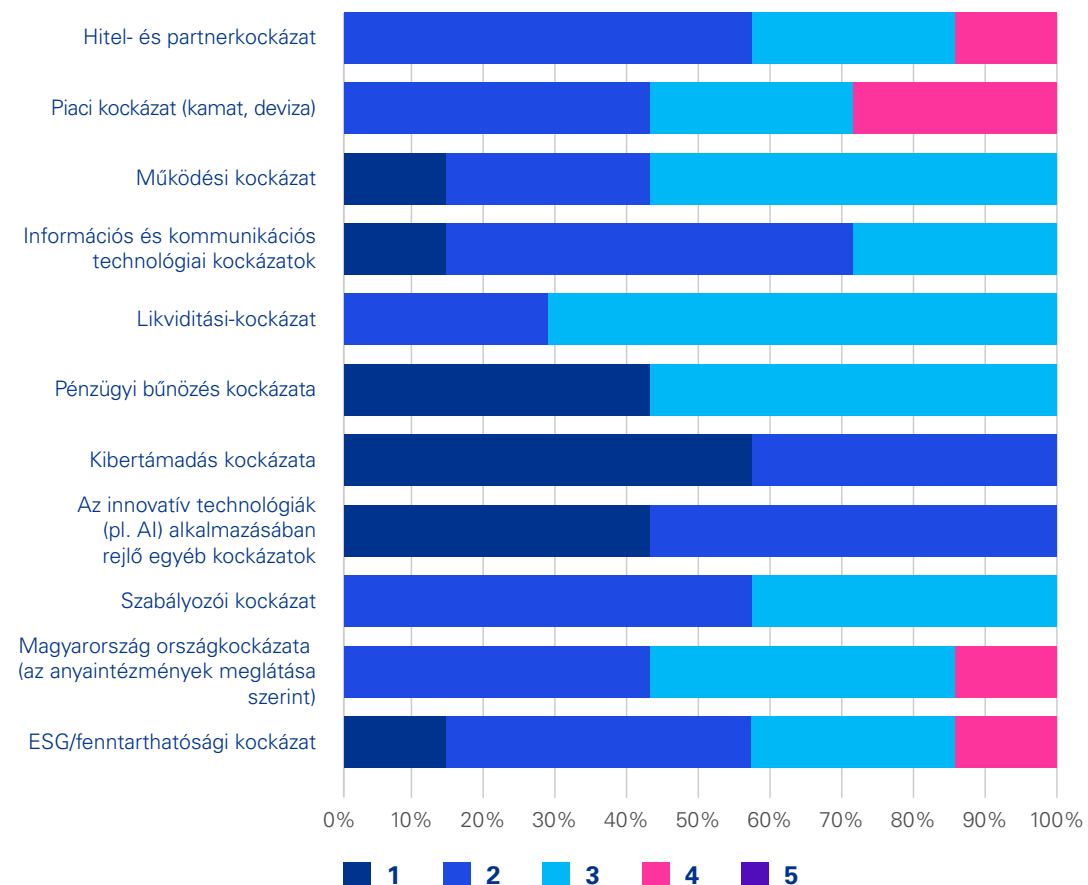
Az összesített adatok 2022-höz képest az innovatív technológiákban és a pénzügyi bűnözésben rejlő kockázatok növekedését tapasztaltuk, rendre 40%-ról 90%-ra és 30%-ról 50%-ra.

A bankoknál a kibertámadás, a pénzügyi bűnözés és az innovatív technológiák kockázata növekszik a leginkább. Az alapkezelőknél ugyanezek mellé még a magyar országgkockázat és a szabályozói kockázat is felsorakozik.

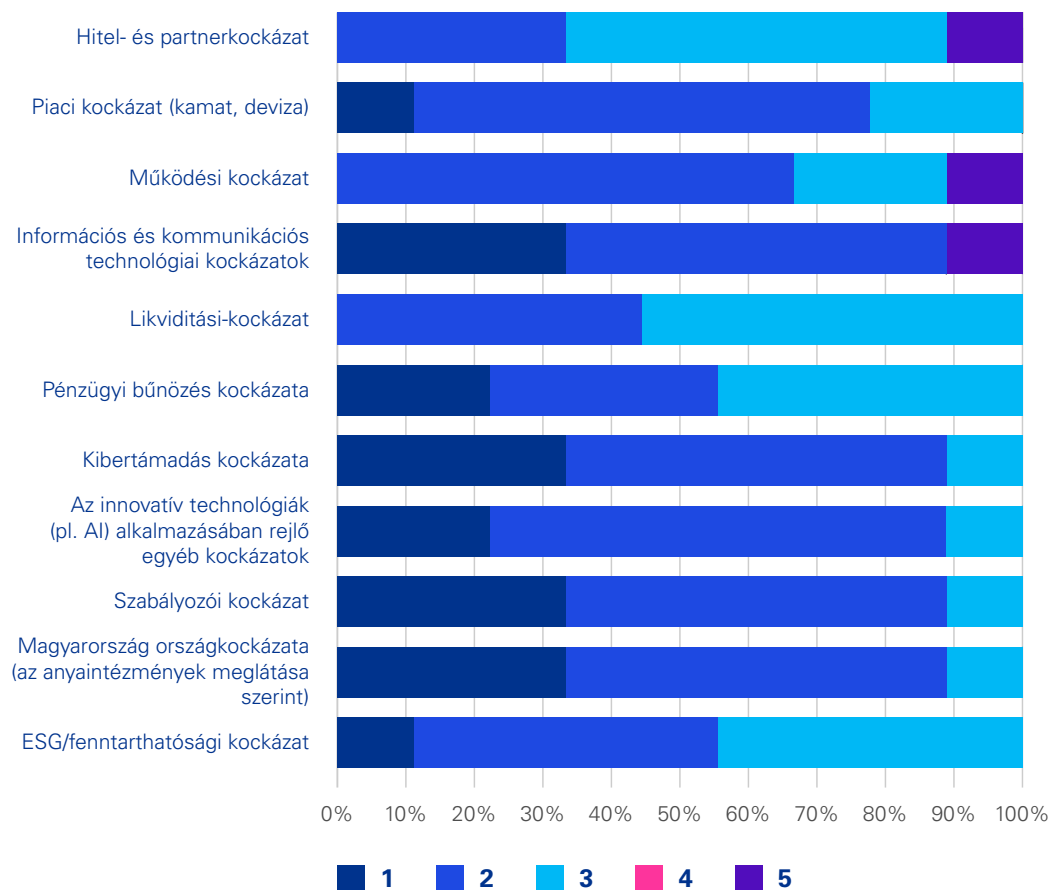
A biztosítóknál az innovatív technológiák, kiberbűnözés, információs/kommunikációs és működési kockázatok növekedésére lehet számítani.

A szektorok eltérő kockázati profilját a következő, szektoronkénti (bank, alapkezelő, biztosító) bontást mutató ábra számszerűsíti.

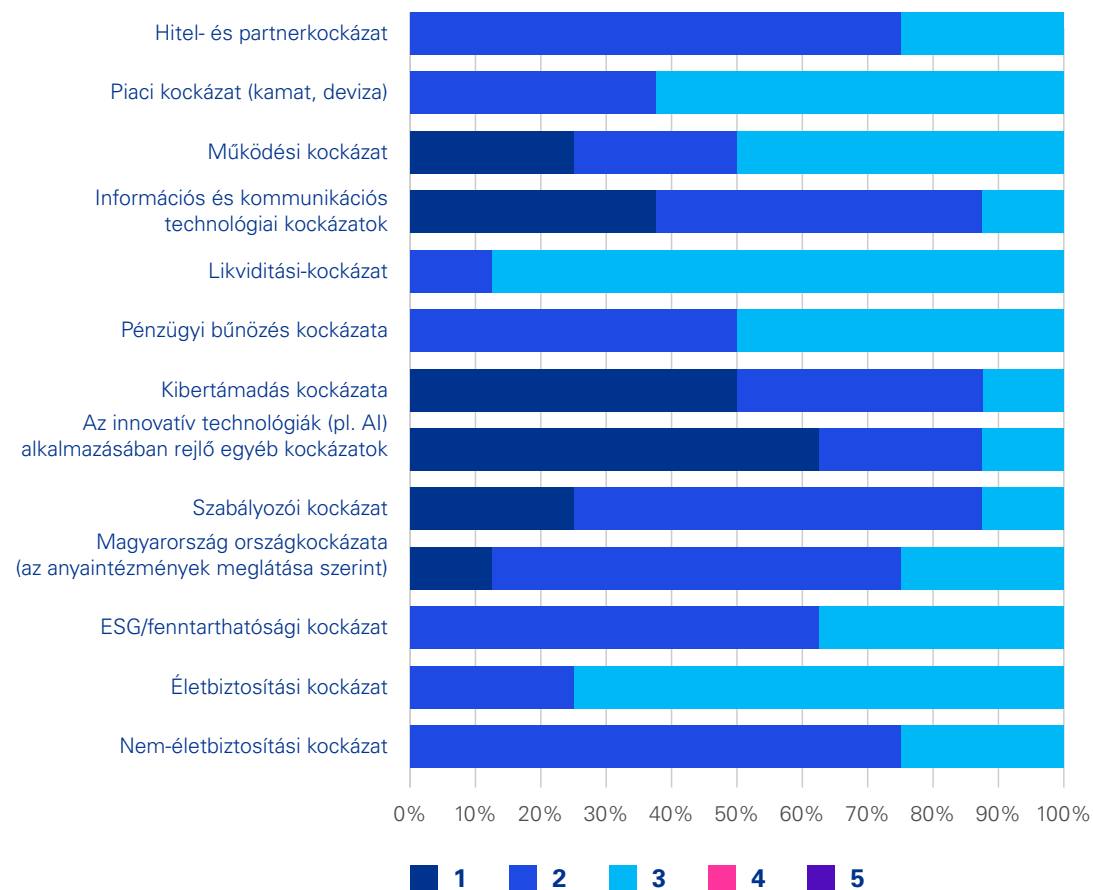
Az Ön véleménye szerint a jelenlegi környezethez képest hogyan fog változni a jövőben a kockázati környezet az alábbi kockázattípusok esetében? (1: jelentősen nőni fog a kockázati kitettség – 5: jelentősen csökkenni fog a kockázati kitettség)
- Bank szektor



Az Ön véleménye szerint a jelenlegi környezethez képest hogyan fog változni a jövőben a kockázati környezet az alábbi kockázattípusok esetében? (1: jelentősen nőni fog a kockázati kitettség – 5: jelentősen csökkenni fog a kockázati kitettség)
- Alapkezelő szektor



Az Ön véleménye szerint a jelenlegi környezethez képest hogyan fog változni a jövőben a kockázati környezet az alábbi kockázattípusok esetében? (1: jelentősen nőni fog a kockázati kitettség – 5: jelentősen csökkenni fog a kockázati kitettség)
- Biztosító szektor



06.4. Jövő és kockázatkezelés: Technológiai jövőkép és makrogazdasági kilátások

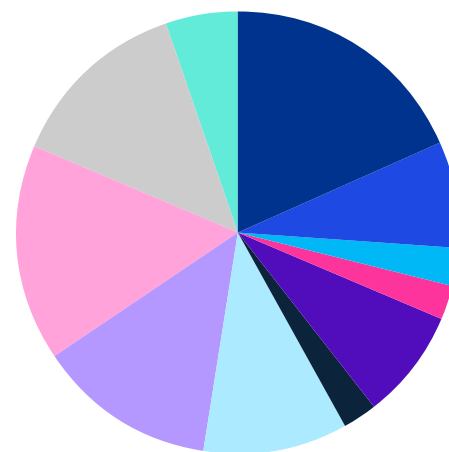
Az AI szerepe:

Az adatok itt mutatják a legélesebb kontrasztot, ami alátámasztja a kvalitatív elemzés egyik legfontosabb megállapítását.

Míg a bankok és alapkezelők az ügyfélélmény javítás, értékesítés támogatás és csalásmegelőzés mellett az AI igen fontos szerepét látják a kockázatkezelési folyamatok támogatásában is, addig a biztosítók az ügyfelek kiszolgálására, a csalásmegelőzésre és az operációs folyamatok támogatására helyezték a hangsúlyt és nem látnak a közeljövőben szerepet az AI számára a kockázatkezelés támogatásában.

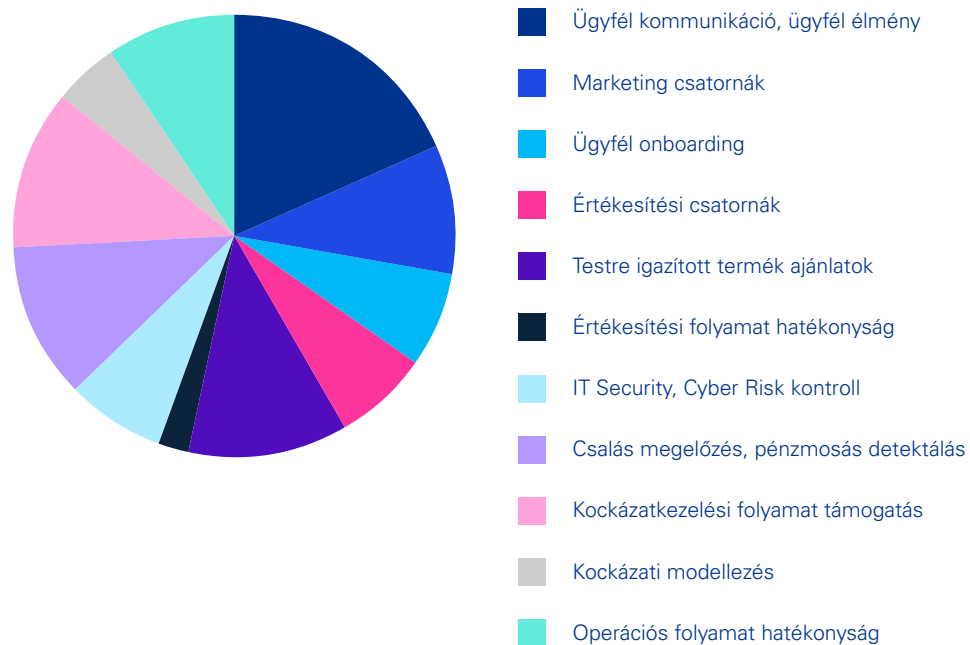
Ezt az eltérő stratégiai szerepet számszerűen is igazolja, ahogy az alábbi, szektorokra bontott ábra is bizonyítja.

Az Ön véleménye szerint a hazai pénzügyi szektorban mely területeken várható leginkább az AI megoldások térnyerése a következő 2-3 évben? (több választ is megjelölhet) - Bank szektor

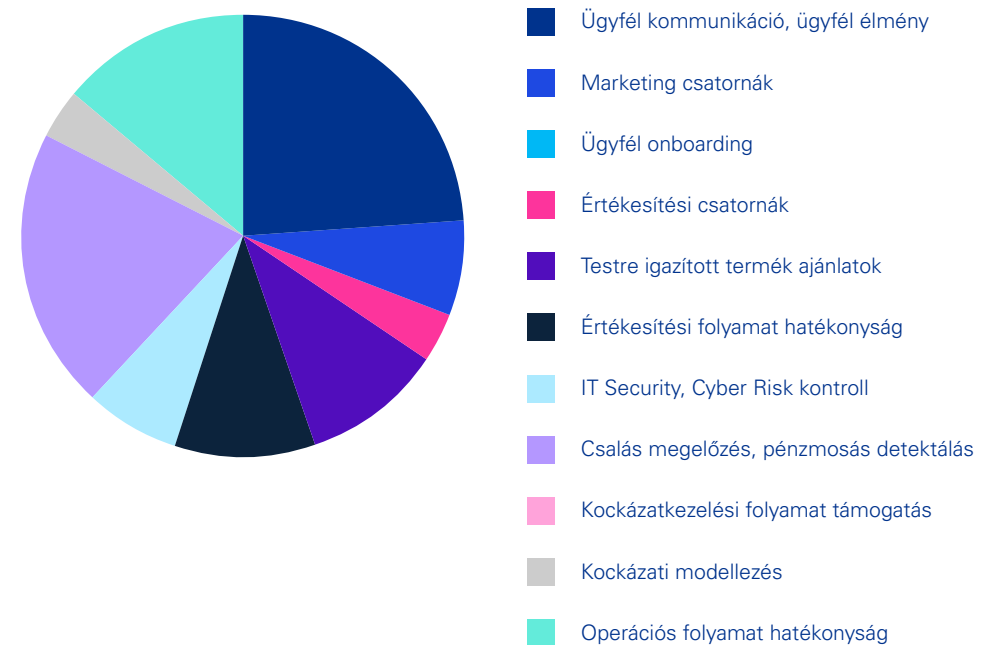


- Ügyfél kommunikáció, ügyfél élmény
- Marketing csatornák
- Ügyfél onboarding
- Értékesítési csatornák
- Testre igazított termék ajánlatok
- Értékesítési folyamat hatékonyság
- IT Security, Cyber Risk kontroll
- Csalás megelőzés, pénzmosás detektálás
- Kockázatkezelési folyamat támogatás
- Kockázati modellezés
- Operációs folyamat hatékonyság

Az Ön véleménye szerint a hazai pénzügyi szektorban mely területeken várható leginkább az AI megoldások térnyerése a következő 2-3 évben? (több választ is megjelölhet) - Alapkezelő szektor



Az Ön véleménye szerint a hazai pénzügyi szektorban mely területeken várható leginkább az AI megoldások térnyerése a következő 2-3 évben? (több választ is megjelölhet) - Biztosító szektor



Makrogazdasági kockázatok

A numerikus rangsorok tükrözik a szektorok eltérő kitettségét. A bankok inkább az általános makrogazdasági hatásokat, míg a biztosítók és alapkezelők a szabályozói környezetet tekintik az elsődleges kihívásnak.

2022-höz képest az inflációhoz és az energiaellátottsághoz kapcsolódó bizonytalanságok csökkentek, de a szabályozói kiszámíthatatlanság és a geopolitikai kockázatok növekedtek.

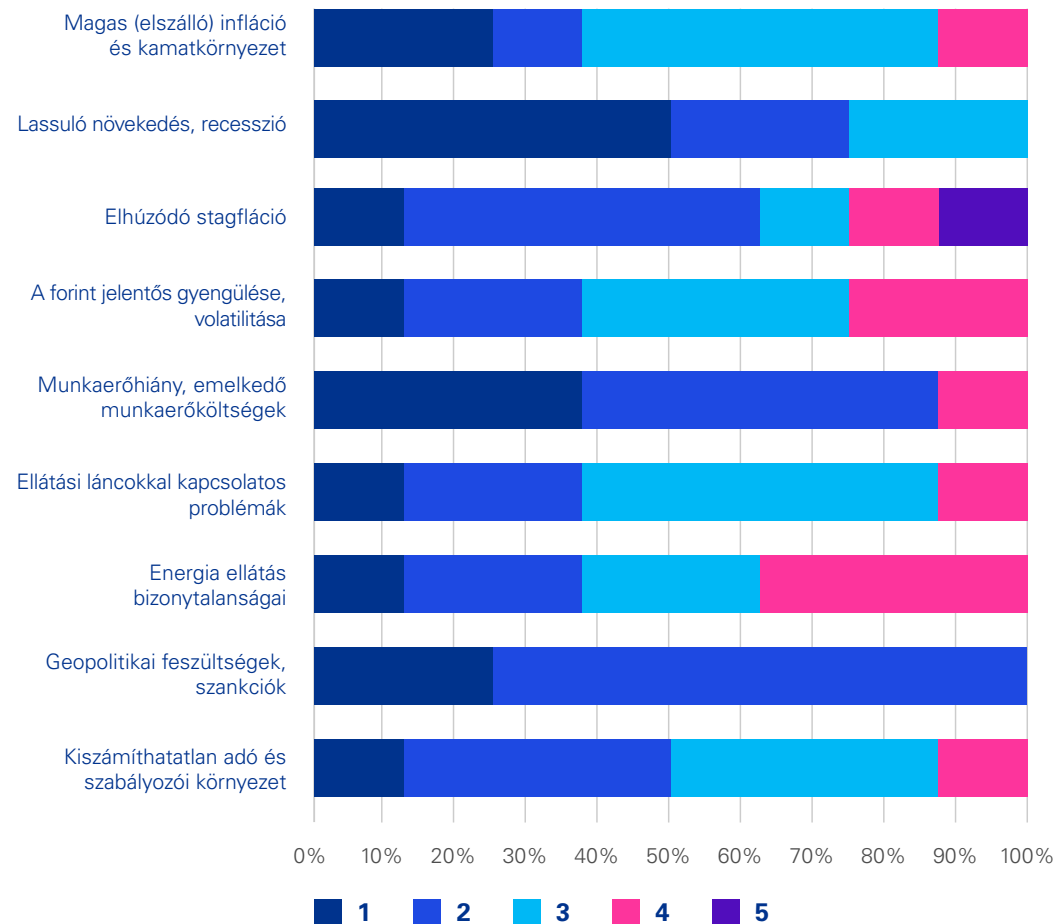
A bankok számára elsődleges várható bizonytalanságot a recessziós környezet, a geopolitikai kockázatok és a munkaerő költségének emelkedése okoz.

A biztosítók számára a lassuló növekedést, az inflációt és a munkaerő növekvő költségeit is messze megelőzi a szabályozói és adórendszer bizonytalansága miatti várható kockázatok szintje.

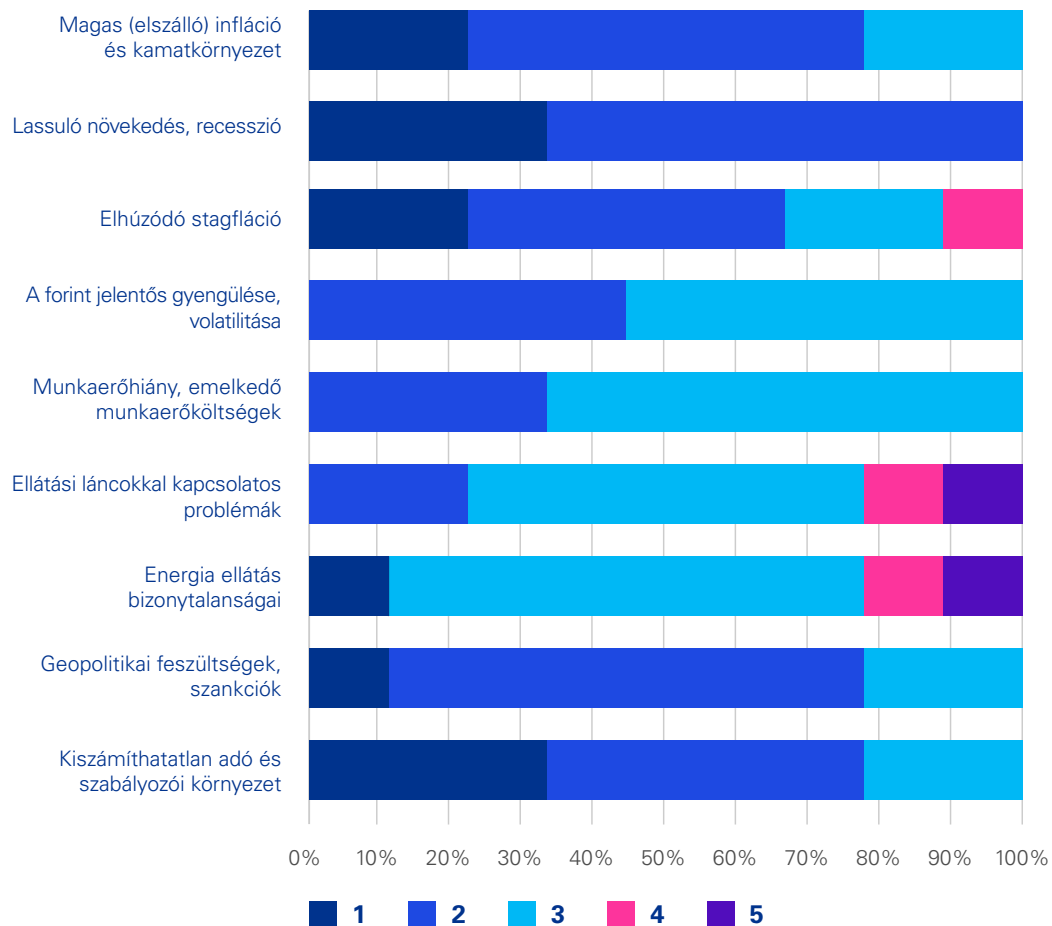
Az alapkezelőknél is a kiszámíthatatlan szabályozói környezet kapta a legnagyobb hangsúlyt, amelyet a recessziós és inflációs környezet kockázatai követnek.

A numerikus rangsorok, ahogy az alábbi, szektoronkénti (bank, alapkezelő, biztosító) bontású ábrán is látható, pontosan tükrözik a szektorok eltérő makrogazdasági kitettségét.

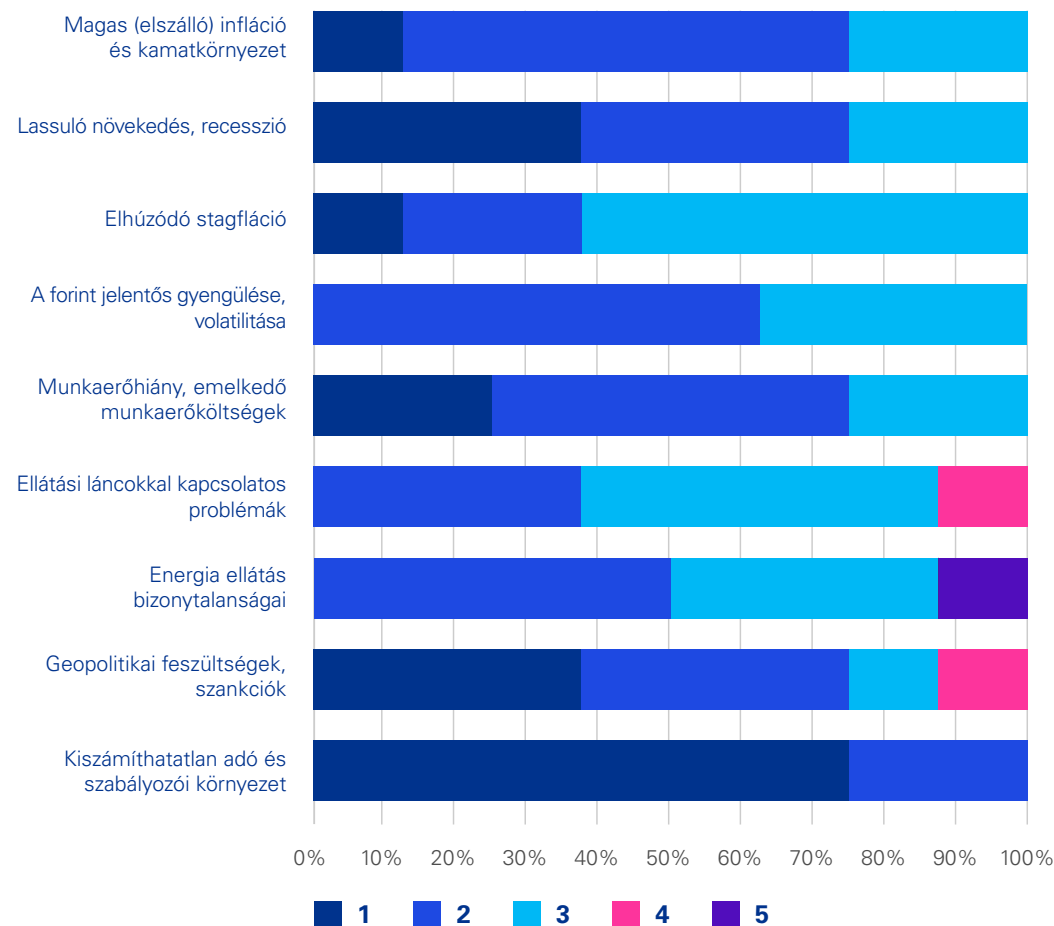
A makrogazdasági, politikai környezet milyen jelenségeit-bizonytalanságait látja jelentős kockázati forrásnak a következő 3 évben? (1: jelentősnek látom – 5: nem látom jelentősnek) - Bank szektor



A makrogazdasági, politikai környezet milyen jelenségeit-bizonytalanságait látja jelentős kockázati forrásnak a következő 3 évben? (1: jelentősnek látom – 5: nem látom jelentősnek) - Alapkezelő szektor



A makrogazdasági, politikai környezet milyen jelenségeit-bizonytalanságait látja jelentős kockázati forrásnak a következő 3 évben? (1: jelentősnek látom – 5: nem látom jelentősnek) - Biztosító szektor



A jelen dokumentumban ismertetett szolgáltatások közül néhány vagy mindegyik lehet, hogy nem engedélyezett a KPMG könyvvizsgálattal érintett ügyfelei, valamint azok leányvállalatai vagy kapcsolt társaságai esetében.

Kapcsolat

Rakó Ágnes

Partner

agnes.rako@kpmg.hu

Szalai Péter

Associate partner

peter.szalai@kpmg.hu

Wieder Gergő

Igazgató

gergo.wieder@kpmg.hu

Szabolcs Gergely

Igazgató

gergely.szabolcs@kpmg.hu

Balogh Anikó

Igazgató

aniko.balogh@kpmg.hu

Glózer-Say Viktória

Szenior menedzser

viktoria.glozer-say@kpmg.hu

Diófási Zoltán

Vezető tanácsadó

zoltan.diofasi@kpmg.hu

Szigetvári Zsófia

Szenior menedzser

zsofia.szigetvari@kpmg.hu

Mezei Szabolcs

Szenior tanácsadó

szabolcs.mezei@kpmg.hu

www.kpmg.hu



A jelen dokumentumban lévő információk általános jellegűek, és nem vonatkoznak egyetlen konkrét személy vagy társaság körülményeire sem. Bár törekszünk arra, hogy pontos és időszerű információkat adjunk, nem lehet garancia arra, hogy ezek az információk pontosak abban az időpontban, amikor megkapják azokat vagy arra, hogy pontosak maradnak a jövőben. Az ilyen információk alapján senkinek sem szabad intézkedéseket hozni megfelelő szakmai tanácsadás nélkül az adott helyzet alapos felmérését követően.

A KPMG név és logó a KPMG globális szervezet független tagtársaságai által licenc alapján használt védjegyek.

© 2025 KPMG Tanácsadó Kft., a magyar jog alapján bejegyzett korlátolt felelősségű társaság, és egyben a KPMG International Limited („KPMG International”) angol „private company limited by guarantee” társasághoz kapcsolódó független tagtársaságokból álló KPMG globális szervezet tagtársasága. Minden jog fenntartva.