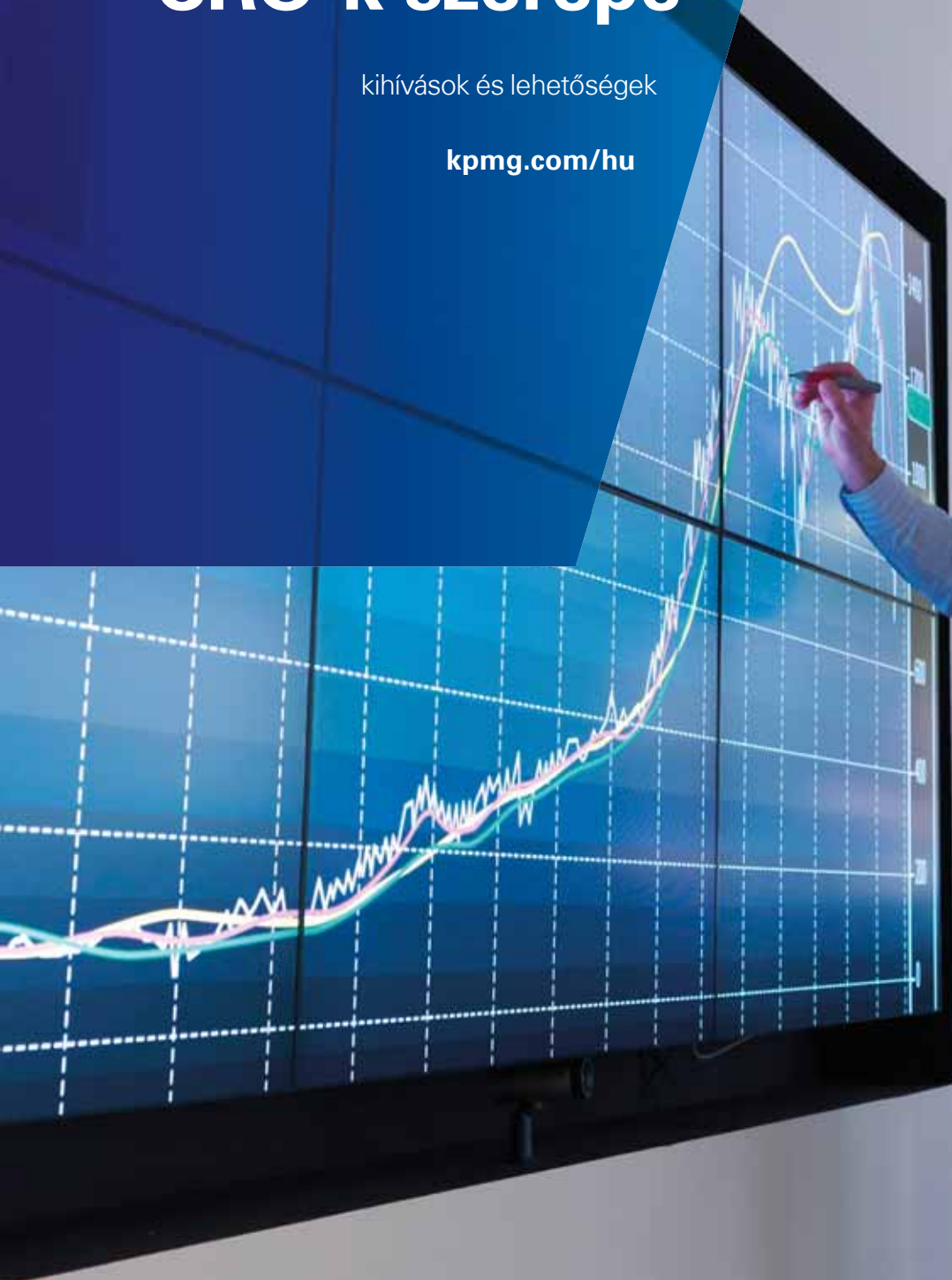


Változásban a CRO-k szerepe

kihívások és lehetőségek

kpmg.com/hu





Vezetői összefoglaló



Székely Zoltán
Pénzügyi szolgáltatási szektor
 partner
 T: +36 1 887 7394
 E: zoltan.szekely@kpmg.hu



Hanák Gábor
Aktuáriusi tanácsadás
 igazgató
 T: +36 1 887 6639
 E: gabor.hanak@kpmg.hu



Szalai Péter
Pénzügyi szolgáltatási szektor
 menedzser
 T.: +36 1 887 7319
 E.: peter.szalai@kpmg.hu

A pénzügyi krízis kitörése óta négy év telt el. A kezdetben elsősorban bankokra lesújtó válság azóta áttért a reálgazdaságra, a hitelkockázati kitettségek drasztikus romlását szuverén kockázati válság követte, és az alapvetően USA-ból kiinduló pénzügyi problémák ma már elsősorban Európa pénzügyi stabilitását veszélyeztetik. Mindeközben félő, hogy kialakulhat egy ördögi kör, amelyben az állami adósságproblémák a bankszektor nehézségeinek újabb hullámát okozhatják, melynek következtében a reálgazdaság is további nehézségekkel kell szembenézzen, és ez az egész társadalom számára újabb terheket, romló kilátásokat jelentene. Európa gondjai más gazdasági régiókat is magukkal ránthatnak. A magyarországi bankok és biztosítók helyzetét további helyi kockázatok árnyékolják be: főként a kiugróan magas állami és magánszektorbeli adósságállomány, ezen belül a devizaadósság magas aránya, illetve a profitabilitást sújtó gazdasági és szabályozási kihívások. A honi szereplők teljesítménye közötti eltérések növekedtek, és azok az intézmények kerültek viszonylag jobb pozícióba, amelyek korábban prudens és kockázattudatos gazdálkodást folytattak.

A fenti körülmények között felértékelődik a kockázatkezelési vezetők (Chief Risk Officer, CRO) szerepe. A változást az intézmények kockázattudatos irányítására vonatkozó szabályozói követelmények erősödése is szükségessé teszi. A bankok esetében a CRO-k a felső vezetés meghatározó szereplőivé váltak, és a biztosítóknál is jelentős fejlődésen megy keresztül a CRO-funkció.

A CRO-k stratégiai célkitűzései megvalósításának, mindennapi munkájának, illetve az intézményeik hosszú távú gazdasági stabilitásához és sikerességéhez való hozzájárulásuk – releváns szakmai és piaci információk megosztásával, illetve kapcsolatrendszerük erősítésének előmozdításával történő – támogatása érdekében hoztuk létre 2011-ben rendszeres szakmai fórumunkat, a KPMG CRO Klubot. Ez év elején 23 intézmény – 13 biztosító és 10 bank – CRO-jának megkérdezésével felmérést készítettünk a CRO-k helyzetéről, megítélésükről és legfőbb feladataikról. Ezúton is köszönjük a kérdőívre beérkezett válaszokat, bízunk benne, hogy elemzésünk minden CRO-nak hasznos információt jelent.

A kapott válaszok visszaigazolják azt a tendenciát, amely szerint a pénzügyi szolgáltatóknál a kockázatkezelés és a kockázati szempontok egyre inkább beépülnek az intézményi irányításba. Ennek mértékét illetően azonban eltérés tapasztalható a két szektor között: amíg a banki CRO-k 80%-a jelezte, hogy nőtt befolyása a stratégia kialakítására és a termékfejlesztés stratégiai döntéseire, addig ez az arány a biztosítók esetében nem éri el az 50%-ot. Pozitív folyamat az is, hogy a kockázatkezelés fejlesztését a tulajdonosok épp oly fontosnak tartják, mint a felügyelet.

Elgondolkodtató azonban, hogy a válaszadók csupán 60%-a gondolta úgy, hogy a CRO-k megítélése a szektorban egyértelműen pozitív. Megjegyzendő, hogy a banki CRO-k ebben a tekintetben lényegesen optimistábban vélekednek biztosítós társaiknál. Ennek talán oka lehet az is, hogy a banki területen a kockázatkezelés hosszabb múltra tekint vissza, és a banki vezetők már inkább érzékelik azt, hogy a kockázatkezelési terület nem pusztán megfelelési célokat szolgál, hanem hozzájárul az intézmény sikeres üzleti tevékenységéhez; ezt a tapasztalatot a biztosítók vezetők valószínűleg még nem élték meg, hiszen a kockázatkezelést jogszabályi eszközzel bevezető Szolvencia II még nem élő rendszer. Az alábbiakban néhány következtetéssel igyekszünk segíteni a CRO-kat abban, hogy a válaszok alapján

mire érdemes helyezni a hangsúlyt a szervezeti és szakmai fejlődésben. Tisztában vagyunk azonban azzal, hogy az alábbi felsorolás nem teljes körű, és nem tartalmaz minden lényeges kihívást.

A banki oldalon a CRO-k erőforrásainak minden bizonnyal jelentős részét kötik le jelenleg azok a feladatok, amelyek a portfóliókban még továbbra is meglévő kockázatok mérséklésével, illetve a szabályozói megfeleléssel kapcsolatosak. Az előbbieken túlmenően azonban az alábbi szempontok fontosságára hívjuk fel a figyelmet:

- A válaszaik alapján a banki CRO-k sikeressége jelentős mértékben a kockázattal kiigazított teljesítmény-mérőszámok alapján értékelhető. A szektor szereplőivel való konzultációink során határozottan érzékeljük a banki vezetők igényét arra, hogy megértsék és egyértelműbbé váljon az, milyen tényezők határozzák meg a vállalt kockázat mértékét és a kockázattal kiigazított mutatók értékeit. A tényleges kockázati „drivereket” feltárása véleményünk szerint fontos abban, hogy növekedjen a CRO-k sikeressége.
- A megkérdezettek közül egy banki CRO sem válaszolta azt, hogy jelentősen növekedett a befolyása az üzletágak teljesítményértékelésében. Annak ellenére, hogy egy 2009-es nemzetközi KPMG-felmérés szerint a banki vezetők leginkább a javadalmazási rendszer szerkezetét tartották felelősnek a válság kitöréséért, a válaszok szerint a CRO-k befolyása legkisebb mértékben a javadalmazási rendszer meghatározására vonatkozóan növekedett. A fentiekből azt a következtetést vonjuk le, hogy az intézményirányítás kockázattudatosságának további elmélyítése céljából a CRO-knak érdemes erőfeszítéseket tenniük a kockázati szempontok teljesítményértékelésbe való további beépülése érdekében.
- A kockázatkezelés jellemzően olyan terület, amely sok adattal dolgozik, és jelentős mértékben támaszkodik informatikai alkalmazásokra. A válaszok 70%, illetve 50%-a szerint az adatminőség problémák, illetve az IT-rendszerek hiányosságai a CRO-kat leginkább hátráltató működési tényezők között vannak. Kommunikáció szempontjából a válaszadók a kockázatkezelés és az IT-terület közötti kapcsolatot tartják a legkevésbé hatékonyknak. A fentiek alapján célszerű szorosabb együttműködést kezdeményezni az IT-területtel, illetve erőteljesebben fellépni az adatminőség javítása érdekében.
- A banki CRO-k szinte minden vizsgált területen fejleszteni akarnak, és az allokált erőforrások növelését tervezik. Mindeközben a CRO-k 45%-a számít a rendelkezésre álló erőforrások csökkenésére. A fejlesztési erőforrásokat nagy részben a munkatársak továbbképzésére kívánják fordítani. A válaszok szerint a kockázati területen dolgozó munkatársakkal szembeni elvárás számottevően növekedni fog mennyiségben és minőségben egyaránt, és egyre nagyobb nyomás alatt lesznek kénytelenek dolgozni. Azt gondoljuk ezáltal, hogy a CRO-k sikerességének egyre inkább kulcselemévé válik a vezetői készségek fejlesztése, illetve képességük arra, hogy munkatársaikat motiválják az egyre nagyobb hatékonyságú munkavégzésre és a folyamatos fejlődésre.

A biztosítói CRO-k számára a válaszok alapján az alábbiakat javasoljuk:

- A biztosítói CRO-k csupán 45%-a gondolja úgy, hogy a róluk kialakult kép egyértelműen pozitív. Az őket leginkább hátráltató tényezők közül – a kevés erőforrás után – másodikként az elismertség hiányát jelölték meg. Azt tapasztaljuk, hogy a CRO-funkció számos biztosító esetében még a kialakulás szakaszában van. A pozitív megítélés és az elismertség érdekében a CRO-k sokat tudnak tenni abban, hogy szerepük a szervezetben – mint értékteremtő funkció – letisztuljon, illetve feladatuk és a velük kapcsolatos elvárások egyértelműbbé váljanak.

- Az elkövetkező időszakban az erőforrásokat leginkább a kockázatok mérésére és jelentésére kívánják összpontosítani – a válaszok 80%-a növekedést jelez ezen a területen –, míg a kockázati étvágy meghatározása és mérése kapja várhatóan az egyik legkisebb prioritást. Ez az eltérés e két terület között a bankok válaszaiban nem jelenik meg, ami érthető, hiszen a kockázatok mérni és jelenteni jelentős részben azért szükséges, hogy a vállalt kockázatokat összevethessük a meghatározott kockázati étvággal. Javasolt ezért a biztosítók esetében is megfelelő figyelmet szentelni a kockázati étvágy meghatározására és a vállalt kockázatokkal való rendszeres összevetésre.
- Az adatminőség biztosítása a válaszok szerint a biztosítók esetében jelentősen kisebb hangsúlyt kap, mint a bankok esetében. A bankok a Bázeli II szerinti fejlesztésekben már lényegesen előrébb járnak, mint a biztosítók a Solvency II felkészülésben, ezáltal a bankok megtapasztalhatták, hogy a szabályozási keretrendszer különösen sok és jó minőségű adatot tesz szükségessé. Megfontolandó a biztosítók számára a megfelelő adatkezelés- és adatminőség-menedzsment minél hamarabbi kialakítása, mivel már elkészült rendszerek és felépült adatbázisok esetén azt jóval nehezebb utólag megtenni, és az adattisztítás költsége is számottevő lehet.
- A biztosítói CRO-k 70%-a a fejlesztési erőforrások növekedését várja. A szektorban jelenleg – a Solvency II követelményekből adódóan is – hatalmas lendületben van a kockázatkezelési keretrendszerek fejlesztése, ahol a CRO-k szerepe kulcsfontosságú. Amíg a banki CRO-k esetében a vezetési képességek jelentőségére hívtuk fel a figyelmet, addig a biztosítós CRO-k esetében – a szakmai ismeretek bővítése mellett – a projektvezetési készségek fejlesztését tartjuk kiemelkedően fontosnak a jövőbeni sikeres munkavégzés szempontjából.

A fentiekben túlmenően figyelemre méltó, hogy a biztosítóknál egyértelműen, a bankoknál pedig a tőke és likviditás területek után harmadikként leginkább a fogyasztóvédelemben érzékelik a válaszadók a szabályozói követelmények szigorodását. Nemzetközi felméréseink is a fogyasztóvédelmi szempontok határozott erősödését mutatják mind az európai, mind a nemzeti felügyeleti hatóságok tevékenységében. Egyetértünk azzal, hogy a pénzügyi stabilitás fenntartása érdekében stabil fogyasztói bizalomra van szükség.

A banki, biztosítói kockázatkezelés nem lehet igazán sikeres a fogyasztóvédelem hatékony érvényesülése nélkül. Bízunk a CRO-kat arra, hogy támogassák intézményeiknél a fogyasztóvédelem és fogyasztóbarát szolgáltatási kultúra megerősödését.

Végezetül arra hívjuk fel a figyelmet, hogy jelen gazdasági körülmények között a CRO-knak és a kockázati területen dolgozóknak kiemelt lehetőségük van arra, hogy hozzájáruljanak intézményük hosszú távú pénzügyi stabilitásához és sikerességéhez. A válaszadók 95% úgy véli, hogy a CRO-k szervezetben betöltött szerepének jelentősége növekedni fog a jövőben. Reméljük, hogy a KPMG ezen kiadványával is hozzájárulhat ehhez a folyamathoz.

A felmérésről

A KPMG Tanácsadó Kft. CRO Klubjának keretében megkérdeztük több bank és biztosító CRO-jának véleményét a kockázatkezelési vezetők magyarországi helyzetéről és a piaci trendekről.

A feltett kérdések négy nagyobb témacsoportba sorolhatók:

- a CRO szerepe saját intézményén belül,
- a CRO szerepe a banki/biztosítói piacon,
- a CRO-k által felügyelt szervezeti egységek kapacitásai,
- általános piaci tendenciák.

23 CRO-tól kaptunk választ kérdéseinkre, ezek között megközelítőleg egyenlő arányban szerepelnek bankok (10) és biztosítók (13). A válaszadók között szerepelnek kicsi (9), közepes (7) és nagy (7) intézmények is. A válaszadók a kérdőíveket 2011 végén, illetve 2012 elején töltötték ki.

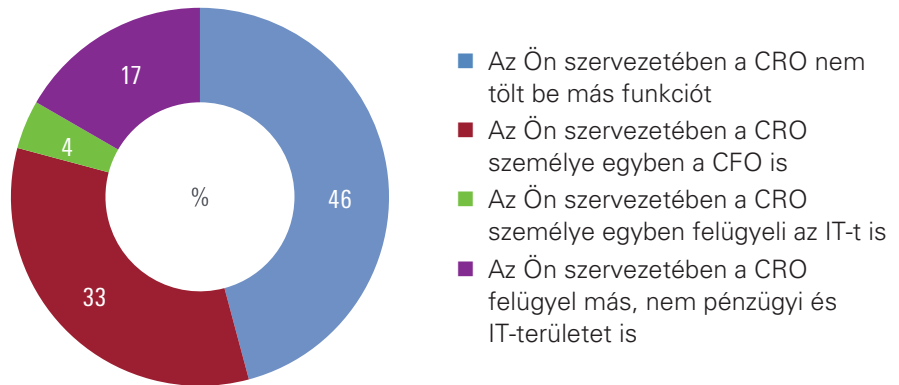
Egyes kérdéseink eredményeit összehasonlítottuk a KPMG 2009-es nemzetközi felmérésében¹ szereplő hasonló kérdések eredményeivel is.

A felmérésben és a válaszok kiértékelésében részt vett a KPMG részéről: Baráth Zoltán, Hanák Gábor, Imre Olga, Szalai Péter, Székely Zoltán és Závoczky Tamás.

¹ Never again? Risk management in banking beyond the credit crisis, KPMG International, 2009

A CRO szerepe saját intézményén belül

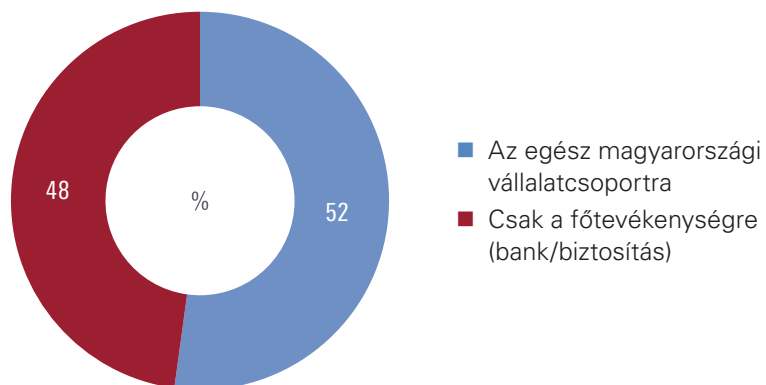
1. Milyen szerepet tölt be a CRO az adott intézménynél?



A kockázati érzékenység növekedését mutatja a pénzügyi szektorban, hogy vizsgálatunk alapján a válaszadók 46%-nál a CRO nem tölt be más funkciót az intézménynél. Méretgazdaságossági tényezők is hatással vannak erre a folyamatra, a nagy intézmények esetében a CRO 71%-ban nem felel más területért, míg a kis intézményeknél ez az arány csupán 33%.

A bankszektorban – amelyet a pénzügyi válság jobban érintett, és ahol a szabályozási reform már korábban megkezdődött, mint a biztosítóknál –, nagyobb arányban találunk teljesen függetlenített CRO-kat (55%), mint a biztosítási szektorban (38%). Gyakori, hogy a CRO egyben CFO is: ezt a két funkciót az intézmények 33%-nál látja el egy ember. A CRO más tevékenységei a biztosítási piacon mutatják a legnagyobb változatosságot: a CFO (31%) mellett találunk compliance felelőst, aktuáriust és üzletfolytonosság-tervezési (Business Continuity Plan –BCP) felelőst is.

2. Mi a CRO hatásköre a cégcsoportban?

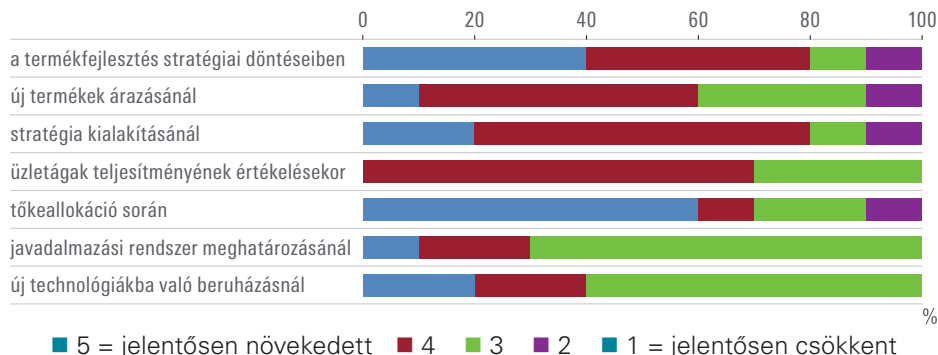


A bankok esetében a CRO-k 80%-a az egész csoportot felügyeli. Biztosítóknál ez az arány 31%, ebből is a válaszok egy része ikerbiztosítókra vonatkozhat, ahol a CRO gyakran mindkét biztosítótért felel. Az, hogy egy CRO csak az adott intézményt, vagy az egész csoportot felügyeli-e, függ az intézmény méretétől is: a kis intézmények 22%-ban, a közepes intézmények 57%-ban és a nagy intézmények 86%-ban a CRO hatásköre az egész csoportra kiterjed. Ez egyrészt magyarázható azzal, hogy a nagyobb intézmények gyakrabban állnak több társaságból. Másrészt a nagyobb intézményeknél a kockázatkezelésre gyakran holisztikus szempontból, az egész csoportra kiterjesztve tekintenek, és nem az intézményen belüli elszigetelt tevékenységként kezelik azt.

3. Hogyan változott a CRO befolyása az Ön intézményében az alábbi részterületeken az elmúlt két évben?

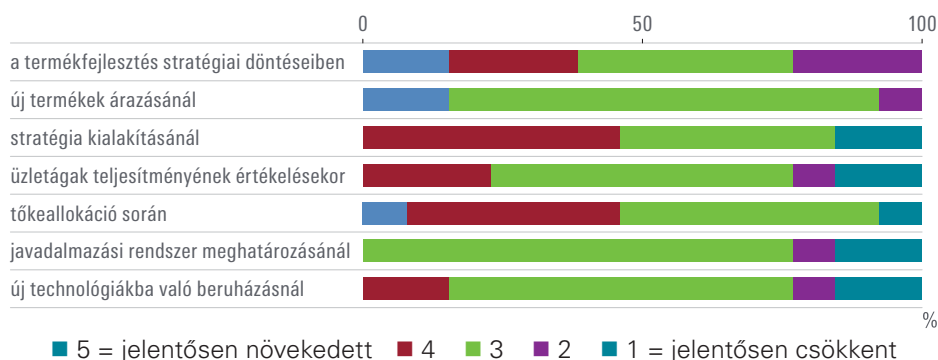
Jelen kérdésünkben arra kerestük a választ, hogy milyen hatással volt a CRO-k befolyására a válság és szabályozói reformok.

Bank



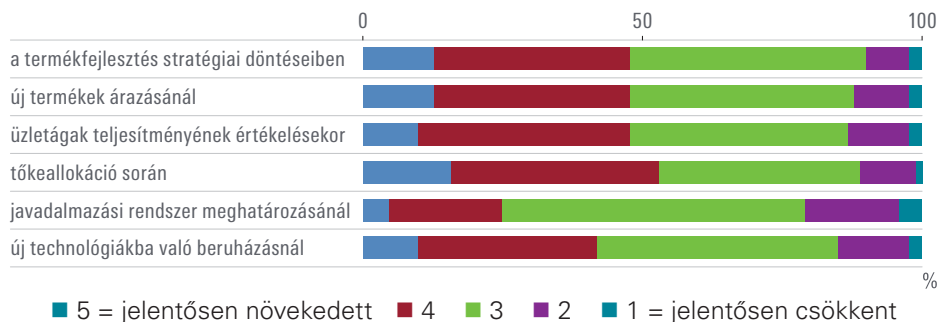
A bankoknál majdnem mindegyik kérdésre a megkérdezett CRO-k legalább fele úgy felelt, hogy növekedett vagy jelentősen növekedett befolyása a területen. A válaszadók szerint leginkább a stratégiaalkotás és a termékfejlesztés területén növekedett befolyásuk, (az 5-ös és 4-es válaszokat együtt véve 80%). A tőkeallokáció esetében a CRO-k 60%-a válaszolta azt, hogy jelentősen növekedett befolyásuk – ez nem meglepő annak fényében, hogy az elmúlt években a bankok súlyos veszteségeket szenvedtek el, és számos banknál kellett tőkét emelni. A banki CRO-k 40%-a számolt be arról, hogy a termékfejlesztésekkel kapcsolatos stratégiai döntéseknél is jelentősen növekedett befolyásuk. Erre is magyarázat lehet, hogy hazai bankok a kockázatos termékektől egyre inkább a biztonságosabb, alacsonyabb veszteséspotenciállal és tőkeigénnyel rendelkező termékek felé kívánnak elmozdulni.

Biztosítás



A hazai biztosítók esetében a CRO-k befolyása jóval kisebb mértékben látszik növekedni, mint a bankoknál. Erre egyfelől válasz lehet, hogy a biztosítóknál a Szolvencia II-vel kapcsolatos szabályozói reformok csak mostanában kezdenek egyre több feladatot és felelősséget jelenteni a CRO-k számára. Másrészt a biztosítók az elmúlt években nem szenvedtek el olyan mértékű veszteségeket, mint a bankok. Ez magyarázhatja a jelentős különbséget a banki és biztosítói CRO befolyása között a tőkeallokáció terén. Természetesen más iparág-specifikus különbségek is magyarázhatják az eltéréseket: a biztosítóknál például alapvetően az aktuáriusok felelnek a termékek árazásáért, ezért a CRO-k befolyása a termékek árazásánál jóval kevésbé növekedett náluk, mint a bankoknál.

Nemzetközi Bankok



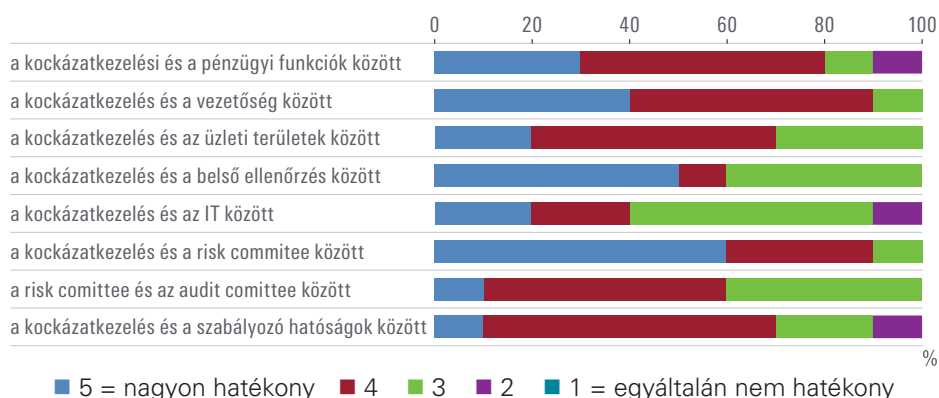
Forrás: KPMG international, 2009

A hazai CRO-k befolyásának növekedése illeszkedik a nemzetközi tendenciákhoz. A KPMG nemzetközi felmérése kisebb mértékű növekedést mutat, mint magyarországi felmérésünk, azonban az előbbi felmérés 2008 végén készült, és azóta a válság további változtatásokat követelt meg a pénzügyi intézményektől a kockázattudatos irányítás fejlesztése érdekében. A javadalmazással kapcsolatban – bár ezen a területen a legkisebb a növekedés nemzetközi összehasonlításban is – meg kell jegyezni, hogy a KPMG nemzetközi felmérése szerint a banki vezetők leginkább a javadalmazási rendszer szerkezetét tartották felelősnek a válság kitörésért.

4. Milyen hatékonyságú az információmegosztás és a kommunikáció az alábbi szervezeti egységekkel?

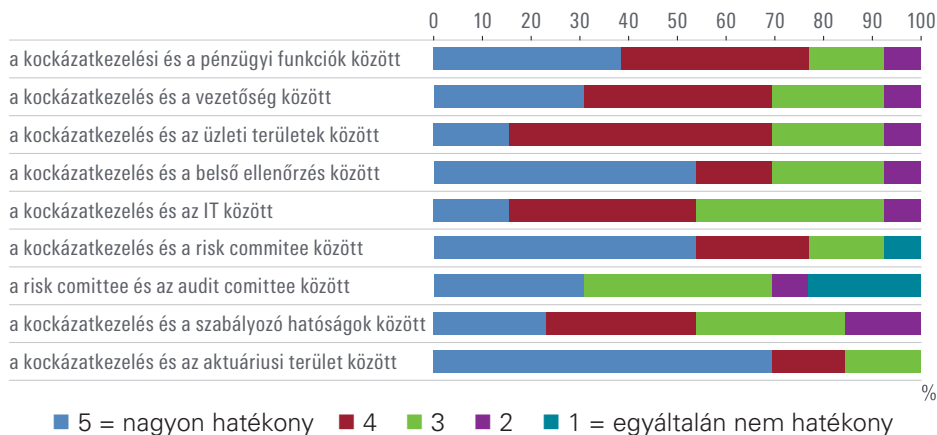
A CRO-k hatékony működéséhez elengedhetetlen a szervezeten belüli hatékony kommunikáció és a számukra releváns információk hatékony elérése. A válaszok alapján a CRO-k többnyire hatékonynak tartják információs és kommunikációs csatornáikat.

Bank



A banki CRO-k kimagaslóan jónak tartják kommunikációjukat a banki vezetőséggel. Az elmúlt évek folyamatainak eredménye, hogy a CRO-k magas szinten részt vesznek a banki vezetésben. A CRO-k viszonylag kis része érzi elég hatékonynak az IT-területekkel való kommunikációt. Ez azért is figyelemre méltó, mivel a kockázatkezelés jellemzően olyan funkció, ahol kiemelkedő jelentősége van az IT-rendszereknek és az adatminőségnek. Ezzel párhuzamba állítható, hogy – mint az egy későbbi kérdésünkből kiderül – hátráltatónak tartják a banki IT-rendszerek, illetve az adatok minőségét.

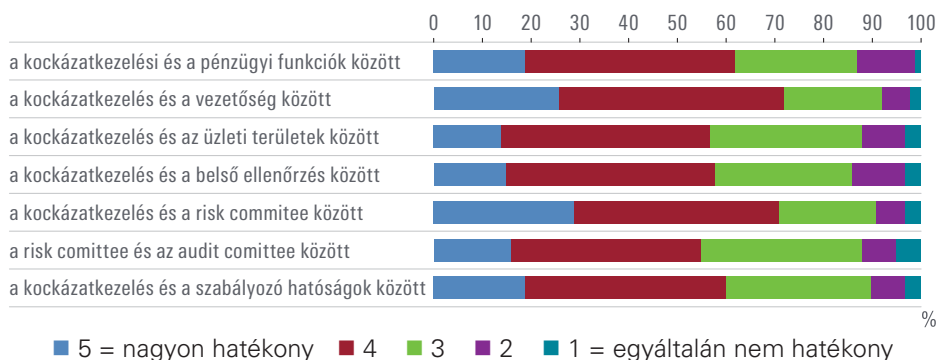
Biztosító



A biztosítóknál a CRO-k az aktuáriusokkal való kommunikációt/információ-megosztást érzik a leghatékonyabbnak. Ez nem meglepő, tekintve, hogy sok biztosítónál az aktuáriusi funkcióból vált ki a kockázatkezelés. A bankokhoz viszonyítva a biztosítóknál a CRO-k kevésbé tartják hatékonynak a vezetőséggel való együttműködést, ami azt mutatja, hogy a biztosítóknál a CRO még nem minden esetben jelenik meg kellően magas hierarchiai szinten. A biztosítóknál a többi területen ugyanolyan hatékonyságúak, ha nem jobbak a CRO-k kommunikációs csatornái, mint a bankok esetében. Az üzleti terület esetében ez kissé váratlan, mert – mint ahogy egy későbbi kérdésünkben kiderül –, a banki CRO-k jelentősen nagyobb hányada érkezik üzleti területekről, mint a biztosítóknál.

Közös jellemző mindkét szektornál, hogy a CRO-k véleménye szerint a risk committee és az audit committee közötti együttműködés az egyik legkevésbé hatékony a pénzügyi szektorban. Ennek oka az lehet, hogy míg a risk committee-nak elsősorban a pénzügyi vezetőik a tagjai, addig az audit committee-ban nagy többségben az intézményi tulajdonosok képviseltetik maguk. A két csoport közötti formális, illetve informális kommunikációs csatornák jellemzően kevésbé kialakultak, mint az intézményen belüliek.

Nemzetközi Bankok



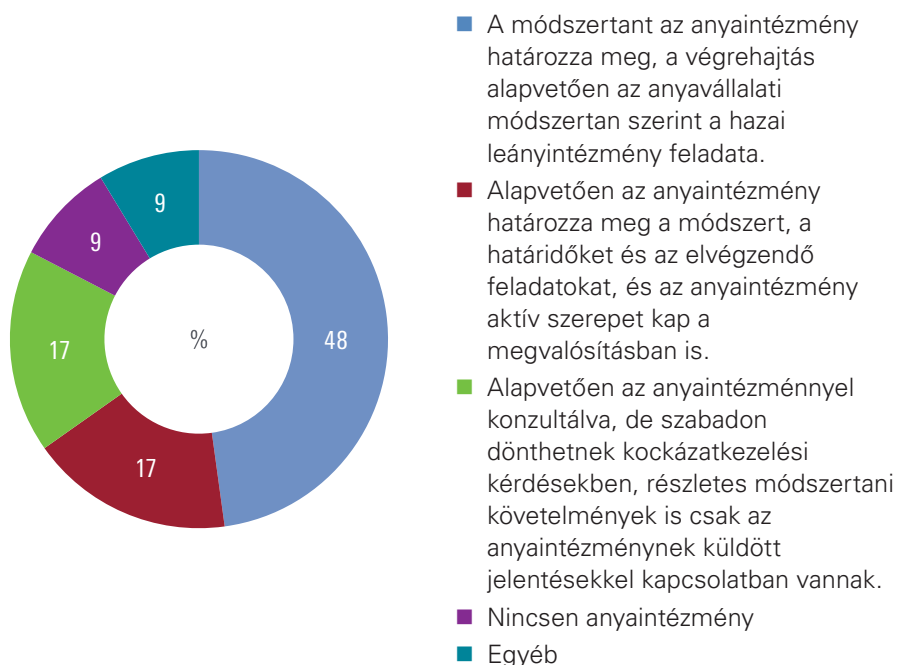
Forrás: KPMG international, 2009

A magyarországi eredményeket összehasonlítva a KPMG nemzetközi felmérésével arra az eredményre jutunk, hogy a CRO kommunikációs és információszerezési forrásai körülbelül ugyanolyan szinten állnak, egyes területeken még jobbak is a hazai intézmények esetében. Ez azzal is magyarázható, hogy a nemzetközi nagybankoknál méretükből kifolyólag is nehezebben oldható meg a szervezetben belüli információmegosztás. Mind a magyar, mind a nemzetközi tendenciákat figyelembe véve megnyugtató, hogy a pénzügyi intézményi CRO-k 60%-ának véleménye szerint

hatékony a felügyeleti szervekkel való kommunikáció és információmegosztás, ami az elmúlt és elkövetkező évek szabályozói reformjaira való tekintettel kiemelt fontosságú.

5. Mennyire befolyásolja az anyaintézmény a kockázatkezelési tevékenységet, az erőforrások kiosztását és a döntések meghozatalát?

Fontos kérdés egy CRO munkája során, hogy milyen szoros a kapcsolat az anyaintézménnyel a kockázatkezelés területén. A szabályozók által elvárt egyre szofisztikáltabb kockázati modelleket gyakran központilag fejlesztik, illetve a válság miatt egyre növekszik az anyaintézményi kontroll a leányvállalatok felett. Ezek a tendenciák egyrészt megkönnyítik a hazai CRO-k munkáját, mivel egyes feladatokat külföldön hajtanak végre, másrészt viszont megkötést is jelentenek.

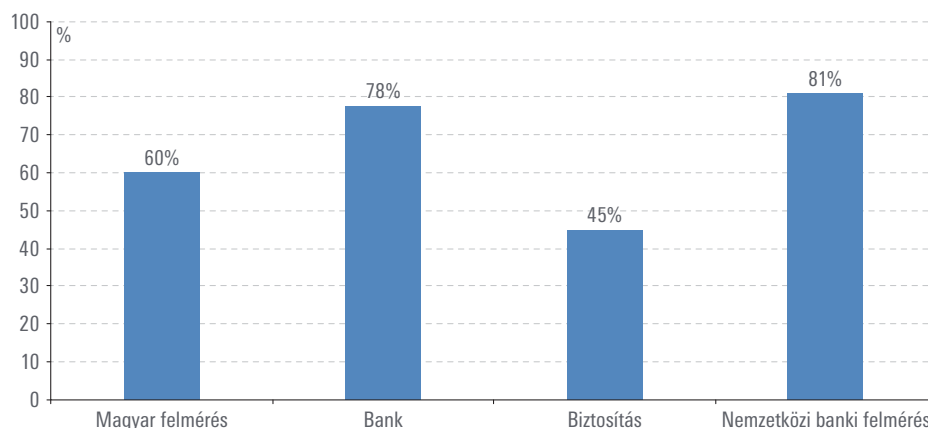


Az anyavállalatok befolyása a hazai bankok és biztosítók kockázatkezelésére jelentősnek mondható az erőforrások kiosztása és a döntések meghozatala terén. A megkérdezett intézmények 17%-ánál az anyaintézmény nemcsak az alkalmazandó módszertant határozza meg, hanem aktív szerepet kap a megvalósításban is. Az intézmények legnagyobb részénél (48%) az anyaintézmény megszabja ugyan az alkalmazandó módszertant, annak helyi szinten való implementálása azonban a leányvállalat feladata. Az intézmények 17%-nál alapvetően az anyaintézménnyel konzultálva, de szabadon dönthetnek kockázatkezelési kérdésekben, részletes módszertani követelmények is csak az anyaintézménynek küldött jelentésekkel kapcsolatban vannak. A kisebb intézmények anyavállalati kontrollja alacsonyabb, valószínűleg a csoporton belül általuk képviselt viszonylag alacsony kockázati tömeg miatt (gyenge kontroll 34%, erős kontroll 11%), ezzel szemben a nagy intézmények közül egy sem számolt be arról, hogy ne kapna számottevő iránymutatást anyavállalatától (erős kontroll 29%, közepes kontroll 71%).

A CRO szerepe a banki és biztosítói piacon

1. A CRO-funkció megítélése a szektorban

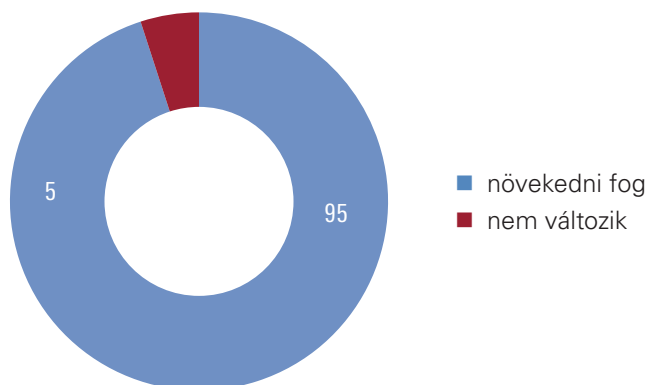
Az egész pénzügyi szektorra vonatkozó első kérdésünkkel arra akartunk rávilágítani, miként értékelik a CRO-k saját tevékenységük elismertségét.



■ A CRO-funkcióról alkotott vélemény egyértelműen pozitív értékteremtő funkció, amely aktívan hozzájárul a hosszú távú versenyképességhez és sikeres működéshez. (teljesen egyetért/egyetért)

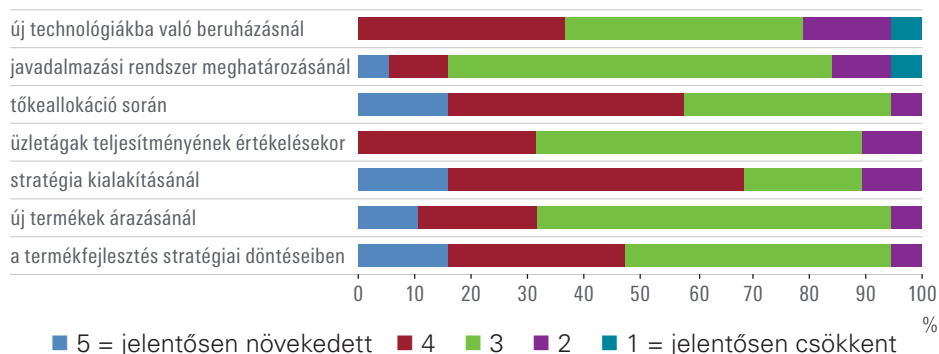
Nemzetközi összehasonlításban a hazai és nemzetközi bankok CRO-inak megítélése hasonlóan jó, mindkét felmérésben a megkérdezettek 80%-a gondolta úgy, hogy a CRO-ról alkotott vélemény az egész szektorban egyértelműen pozitív. Hazai felmérésünk azonban jelentős eltérést mutat a CRO-k banki, illetve biztosítói megítélése között: utóbbiak szerintőket jóval kevésbé látják egyértelműen pozitív értékteremtőnek. A 45%-os arány azonban önmagában nem értékelhető feltétlenül negatívan, inkább azt mutathatja, hogy a biztosítói CRO-k szerepe még nem tisztult le teljes mértékben. Ezt alá látszik támasztani egy későbbi kérdésünk is, ahol a biztosítók CRO-i nagy arányban vélekedtek úgy, hogy munkájukat legjobban elismertségük hiánya gátolja.

2. A CRO-k szervezetben betöltött szerepének jelentősége, befolyása, döntési kompetenciája a következő két évben



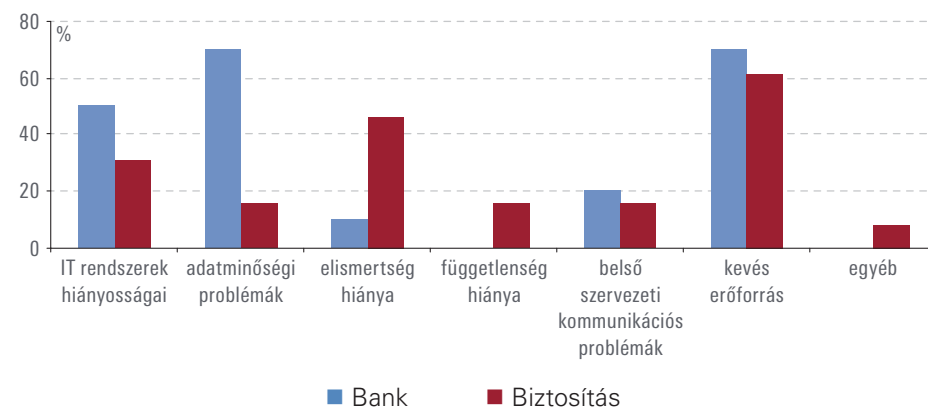
Azt, hogy a CRO-k alapvetően optimisták funkciójukkal kapcsolatban az is mutatja, hogy 95%-uk véleménye szerint növekedni fog a CRO-k szervezetben betöltött szerepének jelentősége, befolyása és döntési kompetenciája a következő két évben.

3. Hogyan alakult a CRO befolyása a szektorban az alábbi részterületeken az elmúlt két évben?



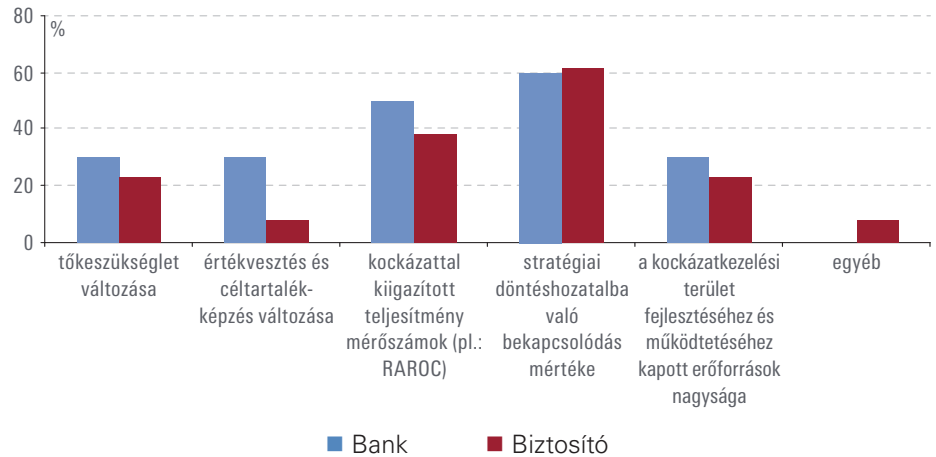
Az előző fejezet harmadik kérdéséhez hasonlóan megkérdeztük a CRO-kat, hogyan ítélik meg saját befolyásuk változását szektorszinten. A válaszok alapján látható, hogy szektorszinten némileg kedvezőtlenebbül ítélik meg a CRO-k befolyásuk változását, mint saját intézményükben. Ez alól kivétel a stratégia kialakításának kérdése, ahol a CRO-k szektorszinten jelentősebbnek tartják befolyásuk növekedését, mint saját intézményükben.

4. Mi az, ami leginkább hátráltathat egy CRO-t abban, hogy sikeresen végezze munkáját?



A CRO tevékenységét a megkérdezettek szerint leginkább a kevés rendelkezésre álló erőforrás akadályozza (bank 70%, biztosító 62%). Ezen túl azonban a vélemények markánsan eltérnek. A bankoknál az adatminőséggel és IT-rendszerekkel kapcsolatos hiányosságokat említik legnagyobb hányadban (70%, illetve 50%), míg a biztosítóknál az ezekkel kapcsolatos hiányosságokat kevésbé tartják hátráltatóknak (15%, illetve 31%). A jelentős különbség oka az lehet, hogy a bankok már megtapasztalták a Basel II kapcsán jelentkező nagymennyiségű adatigényt, ezzel szemben a biztosítók csak most kezdik bevezetni a Szolvencia II-höz kapcsolódó változásokat. Míg a biztosítóknál a CRO-k inkább a szervezeten belüli elismertséget hiányolják (46%), addig ez a tényező a bankoknál marginális (10%). Azt, hogy a biztosítóknál a CRO szervezeten belüli fejlődése még nem tart olyan szinten, mint a bankoknál, az is mutatja, hogy a biztosítóknál a CRO-k 15%-a nem tartja funkcióját kellően függetlennek a szervezeten belül, míg bankoktól ilyen választ egyáltalán nem kaptunk.

5. Mi az, amivel leginkább mérhető egy CRO sikeressége?



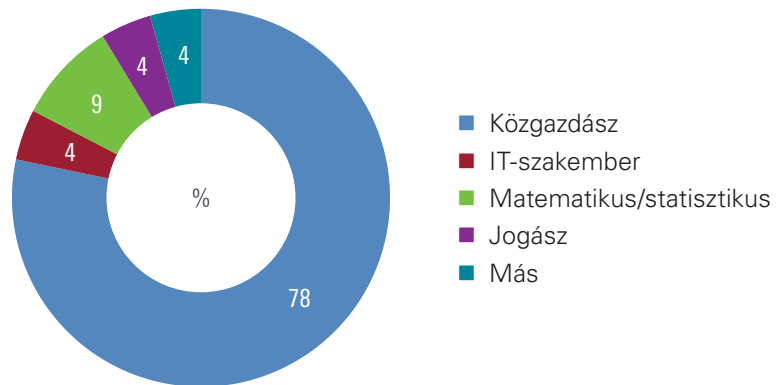
Arra a kérdésre, hogy miképpen lehet a legjobban mérni a CRO eredményességét egy adott szervezetben, nem érkeztek egységes válaszok. A válaszadók fele-fele arányban gondolják úgy, hogy mennyiségi (kvantitatív) mérőszámokkal (tőkeszükséglet, értékvesztés/céltartalék, kockázati mérőszámok változása), illetve minőségi (kvalitatív) indikátorokkal (stratégiai döntésekben való részvétel, illetve részesülés a vállalat erőforrásaiból) mérhető sikerük. A kisebb intézmények esetében kevésbé jellemzőek a kvantitatív indikátorokra vonatkozó válaszok (36%), mint a nagy intézmények esetében (71%). A válaszadók 60%-a csak az egyik típusú indikátor közül választott, másik részük vegyesen a kettő közül.

Különbség a két szektor között csak annyiban van, hogy mivel a biztosítóknál a tartalékok meghatározása az aktuáriusi funkció feladatköre, ezért ennek jelentősége a biztosítói CRO-knál alacsonyabb. A biztosítóknál valamelyest magasabb a stratégiai döntésekben való részvétel, mint indikátor – ez egybevág a korábbi kérdésekben is tapasztalt tendenciával, hogy a biztosítók CRO-i még nem érzik kellően elismertnek magukat a szervezetben.

Kapacitások és készségek

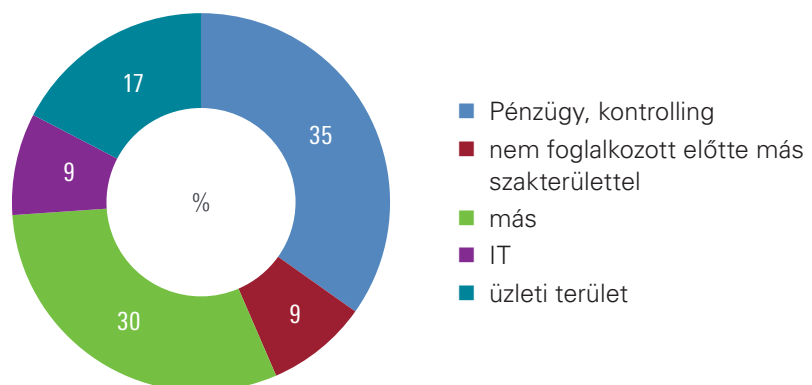
Ebben a fejezetben a CRO-k szakmai tapasztalatát, a szervezeti kapacitásokat és a tervezett erőforrás- allokációt elemeztük.

1. A CRO-k iskolai végzettsége



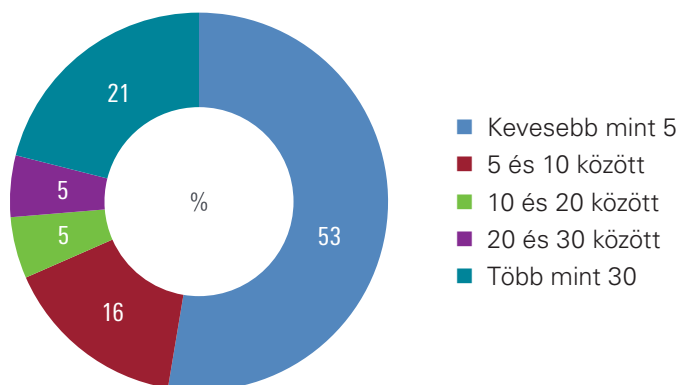
A pénzügyi intézmények CRO-i túlnyomó részt közgazdász végzettségűek. A bankoknál arányuk 82%, míg a biztosítóknál 75%. Jogász végzettségű CRO-t a bankoknál, míg IT-szakembert csak a biztosítók között találtunk. Matematikus/statisztikus végzettségű CRO-ja mindkét intézménytípusnak van.

2. Milyen szakterületeken dolgozott mielőtt kockázatkezeléssel kezdett foglalkozni?



A CRO-k szakmai előélete, mielőtt elkezdtek kockázatkezeléssel foglalkozni, nagy változatosságot mutat. Átlagosan 14 év szakmai tapasztalattal rendelkeztek már, amikor megkezdtek munkájukat kockázatkezelési területen. Ennél a kérdésnél is viszonylag nagy a különbség a banki és biztosítói szektor között. A banki CRO-k 40% az üzleti területen szerezte tapasztalatát, 20%-uk pedig pénzügyi és kontrolling területen. A biztosítóknál elsősorban pénzügy- és kontrolling területeken dolgoztak előtte (46%), 46%-uk pedig más (aktuáriusi, belső ellenőrzési, tanácsadási) feladatokkal foglalkozott. A válaszadók 9%-a pedig egyáltalán nem dolgozott előtte más banki/biztosítói szakterületen.

3. Hány fő dolgozik a kockázatkezelés, illetve kontrollterületen a CRO felügyelete alatt?

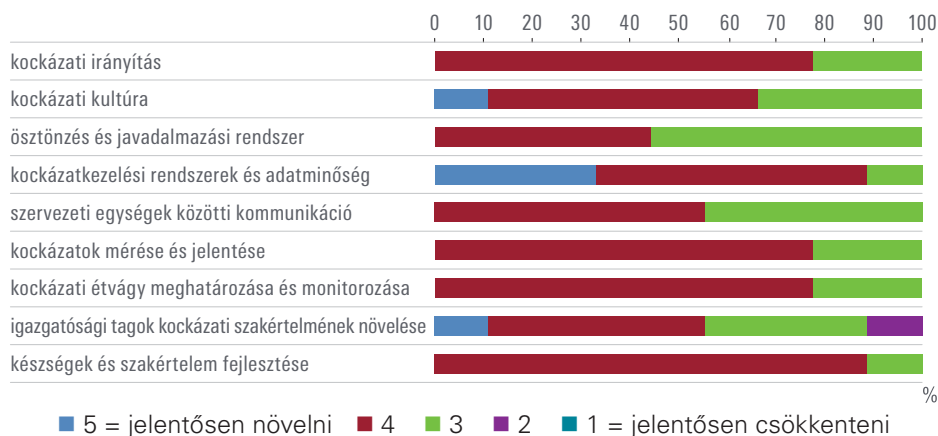


A kockázatkezelési, illetve kontrollterület jelentőségének indikátoraként szolgálhat, hogy hány fő dolgozik az adott területen. Itt is jelentős különbséget látunk a banki és biztosítói válaszadók között. A biztosítók 80%-ánál kevesebb mint 5 ember dolgozik a CRO felügyelete alatt, és a fennmaradó 20%-nál is csak 5-10 fő dolgozik ezen a területen. Ezzel szemben a bankok 44%-ánál több mint 30 ember dolgozik a CRO által felügyelt területeken, és azon bankok aránya, ahol 5 embernél kevesebb dolgozik kockázatkezelés, illetve kontrollrészlegeken, csupán 22%. Mindez nem azt jelenti, hogy a biztosítók elhanyagolnák a kockázatkezelést. Egyrészt a biztosítóknál a szabályozói reformok miatt megnövekedett követelményeket a kockázati kontrollal kapcsolatban csak most implementálják, másrészt a biztosítóknál az aktuáriusok is olyan feladatkört látnak el, ami egy banknál jellemzően a CRO felügyelete alatt volna, illetve a bankoknál gyakran az underwriting terület is a CRO alá tartozik.

Az intézmények mérete nincsen egyértelmű összefüggésben azzal, hogy hány ember dolgozik a kockázatkezelési területen. A biztosítóknál mind a kicsi, mind a nagy intézmények között találunk olyat, ahol 5 főnél kevesebb dolgozik a területen, és vannak olyanok is, ahol 5 és 10 fő közötti a létszám. A bankoknál az intézmény mérete és a kockázatkezelési területen foglalkoztatottak száma jobban összefügg, de itt sem jelenthető ki egyértelműen, hogy egy nagyobb intézményben feltétlenül többen foglalkoznak kockázatkezeléssel.

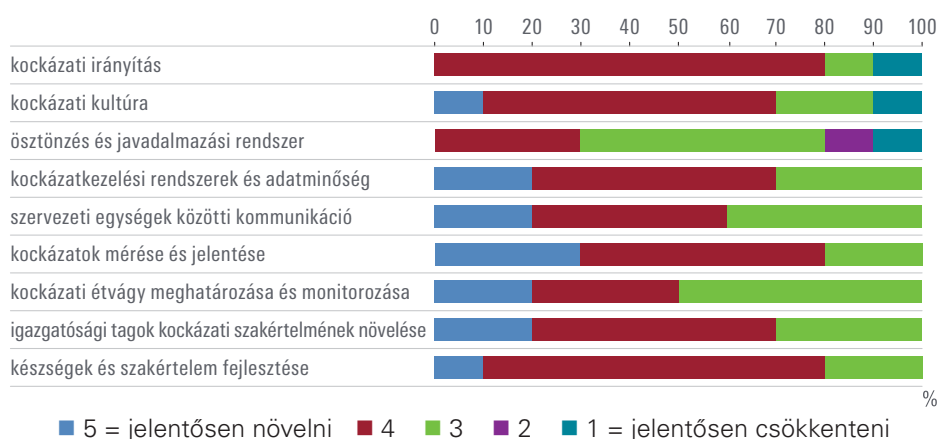
4. Hogyan tervezi erőforrásainak megosztását az elkövetkezendő évben?

Bank



Mint már az előző fejezetből is kiderült, a CRO-k általánosságban kevésnek érzik a rendelkezésükre álló erőforrásokat, és a jelen gazdasági körülmények között rengeteg feladatuk is van. Ezért nem meglepő, hogy amikor arról kérdeztük őket, hogyan szeretnék megosztani erőforrásaikat az elkövetkező évben, szinte minden területen jelentős bővítési igényt jeleztek. A bankok CRO-i a kockázatkezelési rendszerek és adatminőség témakörben szeretnék a legnagyobb fejlesztéseket végrehajtani.

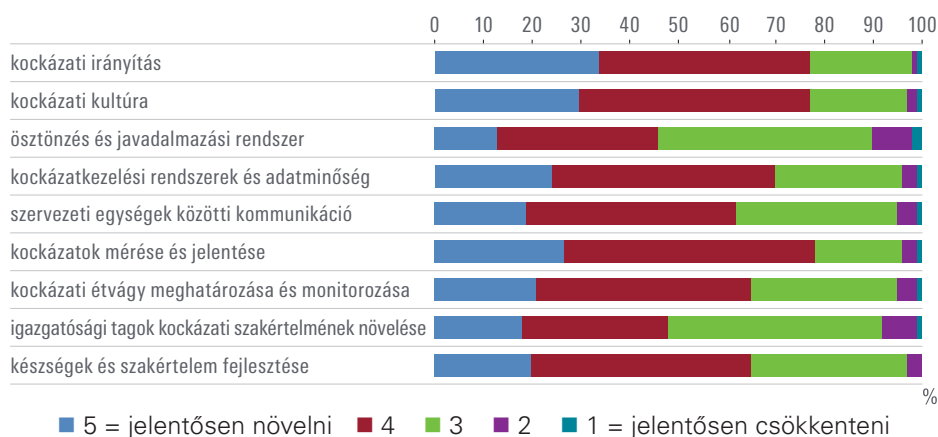
Biztosítás



A biztosítók elsődlegesen a kockázatmentési és jelentési eszközeiket szeretnék fejleszteni. Ezzel szemben kisebb hangsúlyt kap a kockázati étvágy, holott a kockázatok mérése és jelentése elsődlegesen a kockázatok meghatározását segíti a kockázati étvágyhoz képest.

Az összes megadott terület közül a javadalmazási rendszerre fordítani kívánt erőforrások a legalacsonyabbak, a biztosítóknál még enyhe csökkentési szándék is kirajzolódik. Összességében a válaszok alapján úgy tűnik, hogy a biztosítók több fejlesztésre készülnek a közeljövőben, mint a bankok, hiszen jóval magasabb a „jelentősen növelni” szándékozók aránya a biztosítóknál.

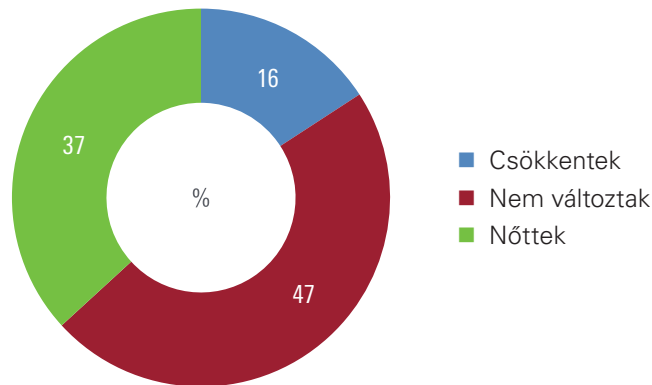
Nemzetközi Bankok



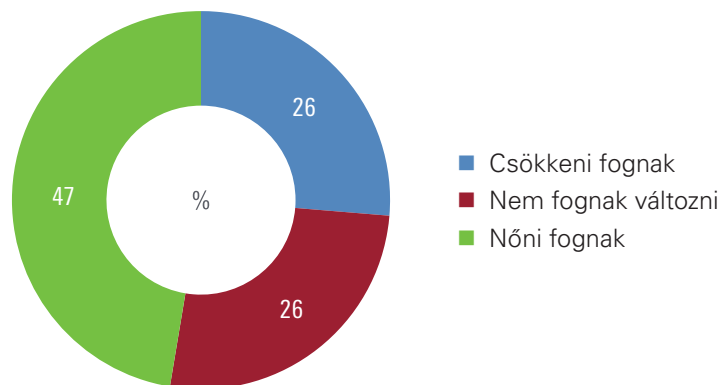
A magyar tendenciák igen hasonlóak a KPMG 2009-es nemzetközi felmérésben bemutatottakhoz képest. Jelentősebb eltérés az igazgatósági tagok, illetve munkatársak szakértelmének fejlesztésére szánt erőforrások allokációja terén mutatkozik. A magyar felmérés szerint erre több erőforrást kívánnak fordítani a hazai CRO-k a jövőben, mint kollégáik nemzetközi szinten.

5. Fejlesztési erőforrások változása a múltban és várakozások a jövőben

Megkérdeztük a CRO-kat arról is, hogyan változtak a fejlesztésre fordítható erőforrásaik az elmúlt két évben, illetve, hogyan fognak változni a jövőben.

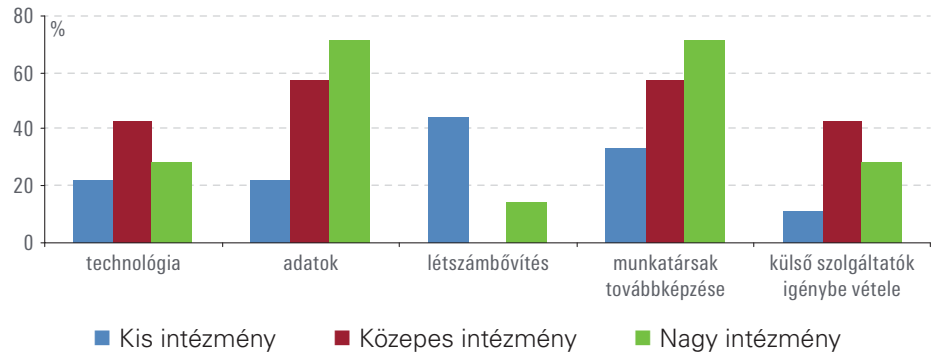


A válság miatt mind a biztosítók, mind a bankok megpróbálták csökkenteni működési költségeiket, de ez nem minden esetben tükröződik a CRO-k fejlesztésre fordítható forrásaiban, ami rávilágít ennek a területnek stratégiai fontosságára. A banki CRO-knak ritkábban volt lehetőségük növekvő büdzséből gazdálkodniuk, illetve a bankok 22%-ánál csökkentek a fejlesztésre fordítható erőforrások az elmúlt két évben, míg ez az arány csak 10% a biztosítóknál. A CRO-k rendelkezésére álló fejlesztési források a bankok 22%-ánál, míg a biztosítók felénél növekedtek.



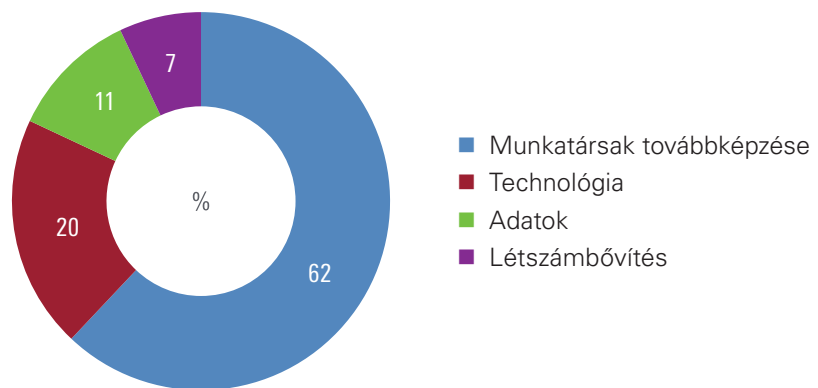
Felhasználható erőforrásaik szempontjából eltérően tekintenek a jövőbe a banki, illetve biztosítói CRO-k. A biztosítóknál lényegében az elmúlt két évhez hasonló tendenciákat feltételeznek: 10%-uk számol az erőforrások csökkenésével, míg 70% az erőforrások növekedésével. A bankoknál a CRO-k pesszimistán ítélik meg a helyzetet: 45%-uk számít az erőforrások csökkenésére és csak 22% számít növekedésre. Az erőforrások csökkenését prognosztizálók vélhetően arra számítanak, hogy a szektorra jellemző esetleges további létszámcsökkentés és költségtakarékosság a kockázatkezelési és kockázatkontroll-területeket sem fogja elkerülni.

6. Mire kívánja felhasználni a jövő év során fejlesztési forrásait?



A fejlesztési erőforrások elosztása alapvetően az adatminőség fontosságának már említett eltérő megítélése miatt különböző a bankok (60%) és biztosítók (38%) között. Nagyobb eltéréseket tapasztalhatunk viszont az intézmény mérete alapján. Az adatminőség jelentőségének megítélése az intézmény méretével is összefügg: minél nagyobb egy intézmény, annál több és többféle adatot kezel, melyek egy idő után adatminőségi problémákat generálnak. Azt is tapasztaljuk, hogy míg a kisebb intézmények leginkább új munkatársak felvételével kívánják megoldani a megnövekedett munka-terhet, addig a közepes és nagyobb intézmények a meglévő munkatársak továbbképzésével, illetve külső szolgáltatókkal kívánják fejleszteni működésüket.

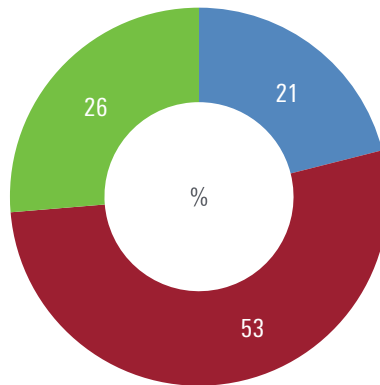
Nemzetközi felmérés



A KPMG nemzetközi felmérése alapján a nemzetközi nagy bankok esetében is a munkatársak továbbképzésén volt a legnagyobb hangsúly, és a technológiai fejlesztésekre szánt források is hasonló részarányt képviselnek, mint a KPMG hazai felmérésében. Az adatminőség fejlesztése kisebb szerepet játszik a nemzetközi nagy bankoknál. A létszámbővítést – hasonlóan a hazai nagy intézményi válaszadókhoz – kevesen választották.

Általános piaci tendenciák

1. Hogyan értékeli a kockázatkezelési területtel kapcsolatos információáramlás lehetőségeit?



- A szakterület hírei mindig eljutnak hozzám, vannak forrásaim, ahol ezekkel kapcsolatban részletesebb információkat is be tudok szerezni, és rendszeresen részt tudok venni olyan fórumokon, ahol ezeket meg tudom vitatni.
- A szakterülettel kapcsolatos hírek általában eljutnak hozzám, azok részletesebb megismerésére ritkán van lehetőség, ritkán rendeznek a változások értékeléséhez fontos fórumokat.
- A szakterülettel kapcsolatos hírek nem mindig jutnak el hozzám időben, gyakran csak utólag értesülök róluk, a felmerülő kérdések pontosabb megismerésére és az azzal kapcsolatos kérdések megvitatására csak ritkán van lehetőség.

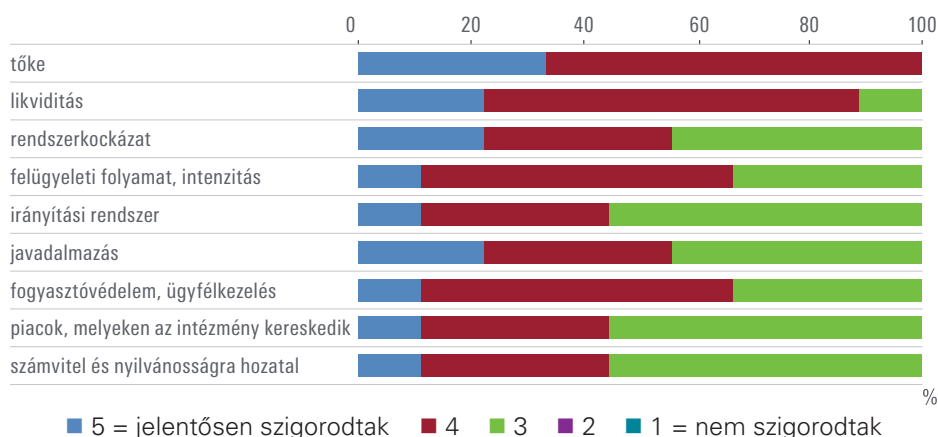
A gazdasági környezet és a kockázati profil változékonysága, a kockázati kitettség növekedése, illetve az egyre gyakrabban változó szabályozói előírások miatt egyre fontosabb, hogy a CRO-k megfelelő információs csatornákkal rendelkezzenek, hogy a szakmai hírek és újdonságok minél hamarabb eljussanak hozzájuk, és azokat megfelelő körben meg tudják vitatni. Felmérésünkéből kiderült, hogy a CRO-knak gyakran nincs elégséges információforrásuk. A banki CRO-k kissé jobb tájékozódási lehetőségekkel rendelkeznek: 33%-uk gondolja úgy, hogy a szakma hírei mindig eljutnak hozzá, míg 22%-uk szerint nem mindig jutnak el hozzá kellő időben. A biztosítói CRO-k csak 10%-a véli azt, hogy megfelelően tud informálódni a szakmai hírekről, ennél nagyobb részük (30%) gondolja, hogy gyakran nem, vagy csak késve értesül a releváns információkról.

2. Miként változtak a szabályozói követelmények az alábbi területeken az elmúlt két évben?

Az elmúlt két évben jelentős változtatások kezdődtek meg, és ez a folyamat még nem zárult le. Biztosítói oldalon az Szolvencia II, banki oldalon pedig a Basel III/CRD IV részletes szabályainak vitája, illetve számos más szabályozás tehető erre az időszakra.

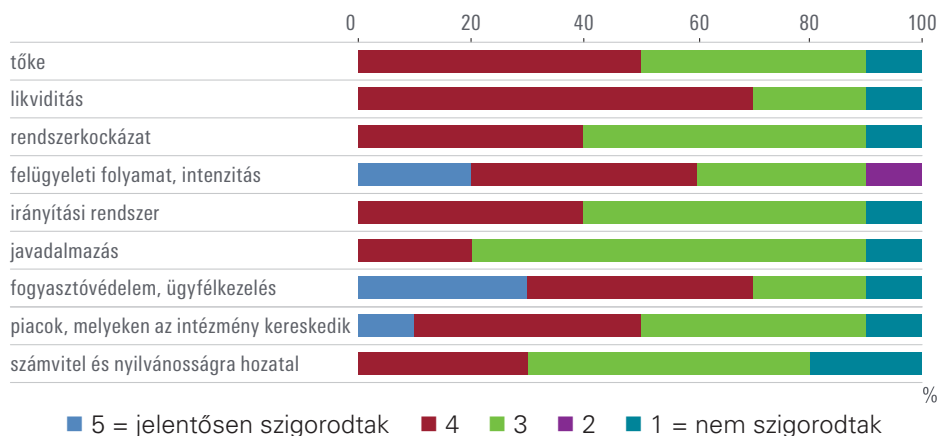
A bankoknál kiemelkedik a felmérésnél a tőke- és a likviditásszabályozás szigorodása, ami a Basel III/CRD IV reform központi témája. Ezt követi a fogyasztóvédelem és a felügyeleti folyamat, ahol a megkérdezettek több mint 60%-a tapasztalt szigorodást. A bankoknál egyik válaszadó sem jelölte, hogy a felsorolt területek bármelyikén a szabályozások ne szigorodtak volna.

Bank

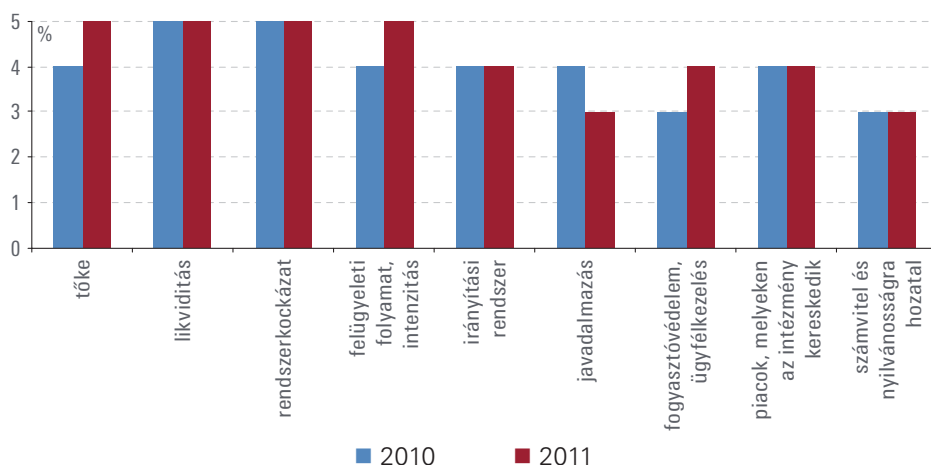


A fogyasztóvédelem terén érzik a legerőteljesebb szigorodást a biztosítók, és a bankok esetében is ez áll a harmadik helyen a tőke és likviditás területek után. Az, hogy a biztosítók a tőkeszükséglet és az irányítási rendszer terén csak csekély szigorodást éreznek, meglepő annak tükrében, hogy a Szolvencia II-es új szabályok leginkább ezeken a területeken eredményeznek jelentős változásokat. Mindennek oka az lehet, hogy a legtöbb hazai biztosítónál a tőkehelyzet kevésbé jelent szűk keresztmetszetet, mint a bankoknál, illetve a kvalitatív változtatások helyett egyelőre elsősorban a kvantitatív Szolvencia II követelményekre összpontosítanak a biztosítók.

Biztosító



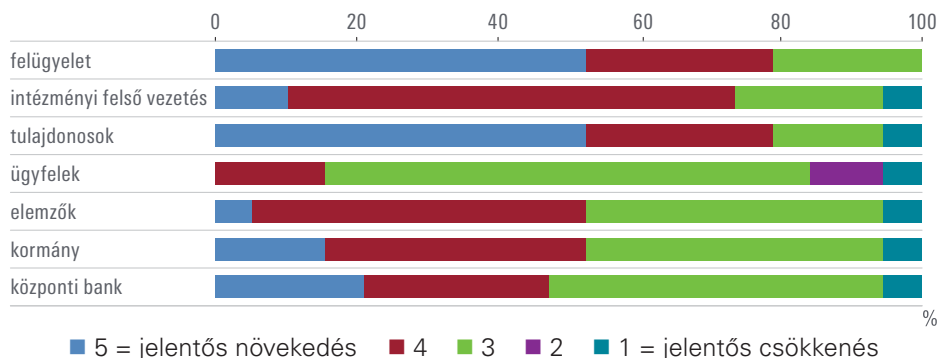
A megállapításokat összevetettük a KPMG által évente elkészített nemzetközi, banki „regulatory pressure indexnek”² európai régióra vonatkozó eredményeivel. Ennél a felmérésnél az 5-ös a jelentős nyomást, az 1-es érték pedig az alacsony szabályozói nyomást mutatja. A nemzetközi eredmények alátámasztják a magyar bankok által tapasztalt szabályozói nyomást. A magyar felméréshez hasonlóan itt is a likviditási és tőkeszabályokkal kapcsolatos felügyeleti elvárások a legszigorúbbak. A fogyasztóvédelmi szempontoknak a nemzetközi felmérés szerint is növekszik a fontossága. A rendszerkockázatok is hangsúlyosak a KPMG nemzetközi felmérésében, ami a nemzetközi nagy bankok rendszerszintű jelentőségével magyarázható.



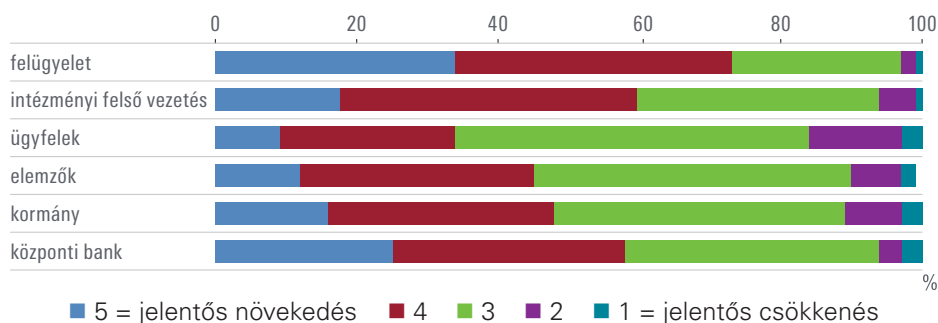
3. Hogyan változott az elmúlt két évben az egyes érdekcsoportok által a kockázatkezelés fejlesztésére kifejtett nyomás?

Az elmúlt években az egyes érdekcsoportok kockázatkezelésre kifejtett hatása jelentősen növekedett. Mind a hazai, mind a nemzetközi felmérés eredményei azt mutatják, hogy a felügyelet, az intézményi tulajdonosok, illetve vezetők felől érkezik jelentős nyomás a kockázatkezelés fejlesztésére. A KPMG 2009-es felmérése azt mutatja, hogy akkor a felügyeleti nyomás jelentősebb volt a tulajdonosokénál, ám mára ez a trend megfordulni látszik. Pozitív jelenség, hogy a hazai intézmények tulajdonosainak törekvése a kockázatkezelés fejlesztésére legalább annyira erősnek tűnik, mint a felügyeletnek a nyomásgyakorlása. Az ügyfelek által kifejtett nyomás jelentősen elmarad a nemzetközi felmérésben tapasztaltaktól: a hazai felmérés szerint inkább csökkenés tapasztalható, míg a nemzetközi felmérés – bár kis mértékben – a fogyasztók nyomásgyakorlásának növekedését mutatja.

Teljes szektor



Nemzetközi Bankok





Kapcsolat

Székely Zoltán

Pénzügyi szolgáltatási szektor

partner

T: +36 1 887 7394

E: zoltan.szekely@kpmg.hu

Hanák Gábor

Aktuáriusi tanácsadás

igazgató

T: +36 1 887 6639

E: gabor.hanak@kpmg.hu

Szalai Péter

Pénzügyi szolgáltatási szektor

menedzser

T.: +36 1 887 7319

E.: peter.szalai@kpmg.hu

kpmg.hu

Az itt megjelölt információk tájékoztató jellegűek, és nem vonatkoznak valamely meghatározott természetes vagy jogi személy, illetve jogi személyiség nélküli szervezet körülményeire. Társaságunk ugyan törekszik pontos és időszerű információkat közölni, ennek ellenére nem vállal felelősséget a közölt információk jelenlegi vagy jövőbeli hatályosságáért. Társaságunk nem vállal felelősséget az olyan tevékenységből eredő károkért, amelyek az itt közölt információk felhasználásából erednek, és nemkülözik társaságunknak az adott esetre vonatkozó teljes körű vizsgálatát és az azon alapuló megfelelő szaktanácsadást.

A KPMG név, a KPMG logó és a „cutting through complexity” a KPMG International Cooperative (“KPMG International”) lajstromozott védjegye.

© 2012 KPMG Tanácsadó Kft., a magyar jog alapján bejegyzett korlátolt felelősségű társaság, és egyben a független tagtársaságokból álló KPMG-hálózat magyar tagja, amely hálózat a KPMG International Cooperative-hez (“KPMG International”), a Svájci Államszövetség joga alapján bejegyzett jogi személyhez kapcsolódik. Minden jog fenntartva. Nyomtatva: Magyarországon.