



Átalakuló kockázati környezet, növekvő bizonytalanság

**Pénzügyi szektorok kockázatkezelési
trendjei a kockázati vezetők szemszögéből**

CRO Felmérés 2019 –
bankok, biztosítók, alapkezelők

November, 2019.

kpmg.hu





Átalakuló kockázati környezet, növekvő bizonytalanság

**Pénzügyi szektorok kockázatkezelési
trendjei a kockázati vezetők szemszögéből**

CRO Felmérés 2019 –
bankok, biztosítók, alapkezelők

November, 2019.

kpmg.hu

Tartalom

VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ	6
----------------------	---

LEGFONTOSABB MEGÁLLAPÍTÁSOK	8
--------------------------------	---

A FELMÉRÉSRŐL	9
---------------	---



HOGYAN VÁLTOZIK A CRO-K SZEREPE ÉS BEFOLYÁSA?	10
--	----

1. Szélesedik a feladatkör	12
2. Megerősödött a stratégiai beágyazottság	13
3. Továbbra is dinamikusán nő a befolyás	16

II.	MITŐL SIKERES EGY CRO? MIT IS JELENT A SIKER?	20
-----	--	----

1. Számok és felhatalmazás	22
2. Értékteremtés: mérés, elemzés, kultúra – és gyorsaság?	24
3. Munkaerőhiány, IT és adatminőség problémák	28



III.	MELYEK A CRO-K FEJLESZTÉSI CÉLJAI ÉS MILYEN KERETEKEL TERVEZNEK?	32
------	---	----

1. Rendszerfejlesztés vs. szervezetfejlesztés	34
2. Fókusz a kompetenciák és az adatminőség erősítése	36
3. Növekvő fejlesztési források, eltérő tendenciák	36

IV.

MERRE MEGY A PIACI ÉS SZABÁLYOZÓI KÖRNYEZET?

40

1. Erősödő szigor, fókuszban a fogyasztóvédelem 42
2. Sokszínűség a termékstratégiák megítélésében 46
3. Változó világ – átalakuló kockázati környezet, növekvő bizonytalanság 48



INTERJÚK

Christian Kastens

az igazgatóság tagja, CRO,
Commerzbank Zrt.

18

Kovács Judit

vezető kockázatkezelő és
aktuárius, NN Biztosító Zrt.

30

Schusztér Péter

vezérigazgató,
Axiom Alapkezelő Zrt.

38

Zombor Zsolt

vezető kockázatkezelő,
Generali Biztosító Zrt.

50

Zsiga Krisztina

kockázatkezelési vezérigazgató-
helyettes, Erste Bank Hungary Zrt.

60

V.

HOGYAN HAT EGYMÁSRA AZ INNOVÁCIÓ ÉS A KOCKÁZATKEZELÉS?

52

1. Az ügyfélélmény javítása stratégiai cél 54
2. Változó trendek a fejlesztési módszerekben 56
3. Innovációs kockázatok 57
4. Automatizáció és adatelemzés 58



Vezetői összefoglaló

Idén harmadszor készítettük el a hazai pénzügyi szektorban tevékenykedő kockázatkezelési vezetők körében végzett felmérést és kapcsolódó elemzésünket. Újraolvasva a 2012-es, illetve 2016-os kiadványainkat, újfent megállapítható, hogy rengeteg a változás és rendkívül összetettek a kihívások. Az első – 2012-es – kiadványunk szerint a CRO-k akkori energiáit leginkább a pénzügyi válság okozta „romeltakarítás” kötötte le. A megerősödő gazdasági növekedésben 2016-ban a CRO-k már az üzlet bővülésének és a kapcsolódó értékkeremtésnek a legészszerűbb, legoptimálisabb módjának megtalálásával voltak elsősorban elfoglalva. A mai gazdasági környezet továbbra is növekedési fázisban van, de általános már az aggodalom amiatt, hogy ez meddig tartható fenn ilyen formában. Az üzletvitel ezalatt egyre agilisabbá válik és minden felgyorsul, miközben egyre nehezebb mindenre megfelelő erőforrásokatallokálni.

Valóban, a nemzetközi gazdasági ciklus már 10 éve felívelő, és bár Magyarország inkább egy W alakú pályán fejlődött a pénzügyi válság kirobbanása óta (volt 2012-ben egy második, bár kevésbé meredek lokális mélypont), ez a pozitív ciklus a gazdaságtörténeti adatok alapján már elég hosszúnak mondható. Vannak aggasztó jelek: a német gazdaság növekedése az elmúlt negyedévben a nulla közeli szintre csökkent, az Európai Bizottság az elmúlt hetekben Magyarország jövő évi gazdasági növekedésére vonatkozó előrejelzését jelentős mértékben, 2,8%-ra csökkentette és az is látszik, hogy a FED és ECB likviditáscsökkentő lépéseire a gazdasági szereplők a vártnál sokkal érzékenyebben reagálnak. Gyülekeznek vajon a felhők? Ha pedig gyülekeznek, honnan várható a vihar? A válaszok nem egyértelműek.

A kockázatkezelési vezetők a hagyományos pénzügyi kockázatok terén a kérdőívre kapott válaszok alapján nem számítanak a helyzet radikális romlására. Az elmúlt években inkább csökkenő hitelkockázat, piaci kockázat, országhelyzet kockázat enyhe növekedése várható szerintük a következő években, de korántsem számítanak akkora turbulenciára ezeken a területeken, mint amekkora 2008–2009-ben volt. Azt sem mondhatjuk, hogy a sokéves gazdasági növekedés és a rekordnyereségek hatására túlzottan optimistává váltak volna a pénzügyi szolgáltatók, és hogy az emlékek homályosodásával elfordultak volna a kontrollmechanizmusok alkalmazásától. A válaszok szerint a megkérdezettek továbbra is a CRO-funkció jelentőségének megmaradását, illetve további erősödését tapasztalták, és várják a jövőben is. Jelenleg a kockázati vezetők 86%-a az igazgatótanács tagja, vagy közvetlenül a CEO-nak jelent. Egyúttal továbbra is nagyon erős szabályozói/felügyeleti kontroll és szigor veszi körül a szektorokat, ami a védelmi vonalak szempontjából üdvöztető. Miért tapasztalható akkor mégis egyfajta bizonytalanság és honnan eredhetnek majd a problémák? Azt persze nagyon nehéz lenne megjósolni, hogy milyen

kockázati esemény(ek) fogják kiváltani az esetleges következő válságot, de az elmondható, hogy lényeges átalakulásban van a kockázati környezet. Bár a hagyományos kockázattípusok esetében is nagyobb óvatosság indokolt a jövőben, a visszajelzések alapján megnő a jelentősége olyan kockázattípusoknak, amelyekkel eddig a CRO-k kevésbé foglalkoztak, vagy akár egészen újszerűek. A kiberkockázat szintje a kockázati vezetők szerint is kiemelkedő mértékben növekedett és növekszik várhatóan (a következő 2 évben a válaszadók közel 90%-a szerint jelentősen növekszik) – megerősítve az ideai nemzetközi vezérigazgatói felmérésünk egyik tanulságát –, és ugyanez mondható el az egyéb innovációs kockázatok és kapcsolódó működési kockázatok, illetve a pénzügyi bűnözés kockázatainak területén is. Továbbá a pénzügyi szektorok is egyre kitettebbé válnak például a klímaváltozáshoz kapcsolódó kockázatoknak, egyrészt a biztosítási, hitelezési és reputációs kockázatok terén, másrészt a szabályozók növekvő elvárásainak való megfelelés érdekében is. Mindezek felül a kockázatok hatásai a jövőben sokkal inkább összeadódhatnak és a veszteségek kumulálódva akár lényegesen nagyobbak is lehetnek.

A kockázati kontroll szervezeti és szabályozási szempontból is erős pozícióban van, de vajon milyen hatásfokkal képes kifejezni tevékenységét az egyre agilisabbá váló üzletvitelben? Amíg a nemzetközi vezérigazgatói felmérésünk szerint a CEO-k 67%-a azt gondolja, hogy „az agilitás az üzlet új pénzneme; ha túl lassúak vagyunk, csődbe kerülünk”, addig a kapott válaszok alapján a hazai kockázati vezetők számára nem a gyorsaság számít kiemelt értéknek. A jó döntésekhez elegendő idő kell, kérdés, hogy ez rendelkezésre fog-e állni. Nagyon sok kapcsolatfelvételt és találkozót szerveztünk a kiadvány elkészítése kapcsán, és egyik meghatározó személyes élményünk, hogy talán soha nem volt ilyen nehéz az időpont-egyeztetés. Rendkívüli mértékben elfoglaltak a kockázatkezelési vezetők. Rengeteg a feladat – amiben szerepe van a szabályozói/felügyeleti elvárásoknak és a kockázatkezelési rendszerek talán már indokolatlan szintű szofisztikáltságának/bonyolultságának –, amelyek teljesítése során nagyon nagy kihívás megadni a megfelelő figyelmet a szükséges elemzések elvégzésének és értelmezésének. Eközben több vezető már egy új kockázattípusként hivatkozik a HR-kockázatra, azaz a megfelelő képességű és szaktudású munkatársak bevonásának és megtartásának nehézségeiből fakadó kockázatokra.

Kiadványunkkal a kockázatkezelési vezetők és szakértők munkáját szeretnénk támogatni, illetve mindenkinek hasznos és aktuális információkkal szolgálni, akiket érdekelnek a pénzügyi szektorokat érintő meghatározó tendenciák, illetve a pénzügyi kockázatokra tágabb értelemben ható trendek.

A minél realisabb helyzetértékelés előmozdítása mellett a helyes megoldási irányok megtalálásának inspirálása, illetve az ezekhez kapcsolódó gondolatok publikálása is célunk.

Néhány ilyen gondolatot kiemelve, egyes pénzügyi szolgáltatók szervezetében a CRO-k már felügyelnek korábban még nem hozzájuk tartozó kockázattípusokkal foglalkozó szervezeti egységeket. Ez a trend megfontolandó lehet más intézmények számára is. Az agilitás fontos szervezési alapelv már néhány szereplő esetében, beleértve a kockázatkezelési funkciót is, ezáltal biztosítva például egy jóváhagyási folyamat fejlesztésébe történő minél hamarabbi bevonódást. Egyes intézményeknél a hagyományos szervezeti felépítés mellett, vagy annak akár alternatívájaként, már törekvésként jelenik meg a kockázatelemzés megvalósítása cross funkcionális teamekben, ezáltal nagyobb figyelmet szentelve például a kockázatok lehetséges összeadódásának is. A gyorsabb elbírálás, mint általános követelmény, elkerülhetetlen fejlesztési igény a kockázati területeken is. Nem szükségszerű azonban, hogy ettől sérüljenek a kockázatkezelési szempontok, csak tudnunk kell azt, hogy milyen ügyfelek esetében, milyen termékeknél és hogyan engedhető ez meg. Ehhez eszközök kellene, nagyon jó szegmentálás, automatizáció, letisztázott és a szervezet számára is jól megértett kockázati étvágy. A beszélgetéseinken elhangzott, hogy bár lehet, növekednek a minket körülvevő

kockázatok, a rendelkezésre álló eszközeink is fejlődnek és az eredő kockázati kitettség a jelenleginél így akár még kedvezőbb is lehet. Nagyon értékesnek gondoljuk a vezetők rövid megfogalmazásait arra vonatkozóan, hogy mi a kockázatkezelési területek hozzáadott értéke. Ez pedig egyaránt lehet az adatok jövőbe mutató és minél okosabb felhasználásának képessége, másrészt, a hagyományosan fontos józan ész és az elemzésalapú döntéshozatal képviselője.

A fentiekén kívül sok más témával is foglalkozik elemzésünk. Látható például, hogy az elmúlt 7 évben hogyan került át a CRO-k érzékelése szerint a szabályozói fókusz a tőkekövetelményekről a fogyasztóvédelemre, illetve a termékek/szolgáltatások vonatkozásában mennyire eltérő a kockázati környezet megítélése a vállalatmérettől függően. Külön fejezetet szántunk az innováció és kockázatkezelés kapcsolatának, tovább bontva például az innovációhoz kapcsolódó egyes kockázatok megítélését és bemutatva, hogy kialakulatlan még a kockázati vezetők hozzáállása az xxTech cégekkel való együttműködéshez.



Köszönjük minden résztvevőnek és megkérdezettnek az értékes hozzájárulását a kiadvány elkészüléséhez. Reméljük, hogy minél több hasznos információt találnak benne az olvasók.



Rakó Ágnes

partner



Szalai Péter

igazgató



Wieder Gergő

menedzser

Legfontosabb megállapítások

I. Hogyan változik a CRO-k szerepe és befolyása?

- **A kockázati vezetők 86%-a az igazgatótanács tagja, vagy közvetlenül a CEO-nak jelent.**
- Bővül a CRO-k felügyelete alá tartozó területek köre, mint pl. Compliance, IT-biztonság.
- 2016 óta **még aktívabb a CRO-k közreműködése** a stratégia kialakításában és a termékfejlesztésben.
- A **biztosítók közel 80%-a tapasztalt pozitív változást** az információkhoz való hozzáférés terén. Az elismerés hiánya – mint korábbi fő akadályozó tényező – a szektorban közel 70%-ról 25% alá süllyedt.

II. Mitől sikeres egy CRO? Mit is jelent a siker?

- A CRO-k **sikerességét a banki vezetők** szerint leginkább az **értékvesztés és céltartalékképzés** változása, illetve a **stratégiai döntéshozatal**ba történő bevonás mutathatja meg.
- A tőkeszükséglet változása a siker legkevésbé jó mérőszáma.
- **Az értékteremtés területei:** kockázattudatos szervezeti kultúra, mérés- és elemzésalapú döntések, a kockázatok beárazása és fedezése. A gyors elbírálás még kevésbé jelenik meg értékként a CRO-knál.
- A legjellemzőbb **akadályozó tényezők** az erőforráshiány, az IT-problémák és az adatok rossz minősége. Az IT és az adatminőségi problémákat az alapkezelői szektorból a válaszadók 100%-a kiemelte.

III. Melyek a CRO-k fejlesztési céljai és milyen keretekkel terveznek?

- **A bankok és alapkezelők elsősorban a kockázatkezelési rendszereket és az adatminőséget fejlesztenék.**
- Míg a banki válaszadók 100%-a fejleszteni technológiai beruházással, a biztosítóknál ez az arány csak 40%. Utóbbiak inkább a kockázati kultúra és szakértelem fejlesztésére fókuszálnak.

- **A banki kockázati vezetők várakozása a fejlesztési keretokről 2012-óta pozitív trendben van.** A biztosítók az erőforrásaikat a Szolvencia II szerinti fejlesztésekből másra, többek között az IFRS17-reallokálják.

IV. Merre megy a piaci és szabályozói környezet?

- **Csökkent az ország- és hitelkockázat,** eközben a piaci, biztosítási, likviditási kockázatok lényegesen nem változtak.
- A középtávon a hagyományos kitettségek is nőhetnek, viszont a hangsúly áttevődhet a **kiberkockázat, innovációs működési kockázatok, pénzügyi bűnözés,** egyéb új, feltörekvő kockázatok felé.
- A szabályozás tovább szigorodott minden területen. A figyelem központjában már a **fogyasztó- és befektetővédelem** áll, melyben az alapkezelők 100%-a jelentős szigorodást érzékelt.

V. Hogyan hat egymásra az innováció és a kockázatkezelés?

- **Az ügyfélművelés fejlesztését a CRO-k 95%-a is támogatná.** Bár ennek hatása kérdéses a banki ügyfelek kockázattudatosságának szempontjából.
- **A fejlesztési stratégia megosztó terület:** a bérletéshez és vásárláshoz képest a saját fejlesztés és a partnerség kapta a legnagyobb támogatást, ugyanakkor ezeknek sok az ellenzője is.
- **Az innovációval együtt a fenyegetettség is nő,** kiemelten az IT-biztonság, adatvédelem, partnerkockázatok területén. További kockázati tényező a felgyorsult üzletmenet.
- **Az automatizáció egyértelmű prioritás (95%)** a kockázatkezelési területek fejlesztése kapcsán is, de az adatelemzés és innovatív értékesítés támogatása is fókuszban van.

A felmérésről

A KPMG CRO Klubjának keretében 2012-ben, 2016-ban és idén, 2019-ben, újra elvégeztük a bankok, biztosítók - és új résztvevőként a befektetésialap-kezelők kockázati vezetői (CRO-i) véleményének felmérését a kockázatkezelési vezetők magyarországi helyzetéről és a piaci trendekről. A feltett kérdések öt nagyobb témacsoportba sorolhatók:

- a CRO szerepe intézményi szinten,
- a CRO általános szerepe szektorszinten,
- rendelkezésre álló erőforrások és készségek,
- általános piaci tendenciák,
- innováció és kockázatkezelés.

A felmérés során 37 CRO-tól kaptunk válaszokat. A kitöltők között szerepelnek bankok (17), biztosítók (13) és befektetésialap-kezelők (7). A válaszadók között egyaránt megtalálhatók kicsi (10), közepes (12) és nagy (15) intézmények is, a kérdőíveket 2019-ben töltötték ki.

A kutatás anonim módon történt.

Ebben az évben – a korábbi kutatásokhoz képest új elemként – több kockázati vezetővel is készítettünk interjúkat.

Egyes kérdéseink eredményeit összevetettük a KPMG Tanácsadó Kft. által 2012-ben és 2016-ban végzett bankok és biztosítók kockázati vezetői (CRO-i) véleményének felmérésében szereplő eredményekkel, illetve szektorok közötti és vállalatméret szerinti összehasonlításokat is végeztünk.

Érdeklődés esetén munkatársainkkal a szektorok szereplői számára rendelkezésre állunk az eredmények további személyes bemutatására, közös szóbeli kiértékelésére és elemzésére. A felmérésben és a válaszok kiértékelésében a KPMG részéről a következő kollégák vettek részt: Berta Márton, Firon Fanni, Korom Boglárka, Mucsi László, Muth Dániel, Nagy Zsolt, Nyári Dániel, Radóczy Gergő, Rakó Ágnes, Steiner Johanna, Szabolcs Gergely, Szalai Péter és Wieder Gergő.

Hogyan változik a CRO-k szerepe és befolyása?

1. Szélesedik a feladatkör	12
2. Megerősödött a stratégiai beágyazottság	13
3. Továbbra is dinamikusan nő a befolyás	16

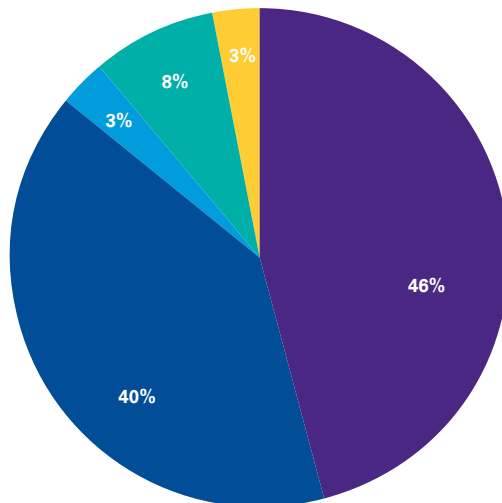






Hogyan változik a CRO-k szerepe és befolyása?

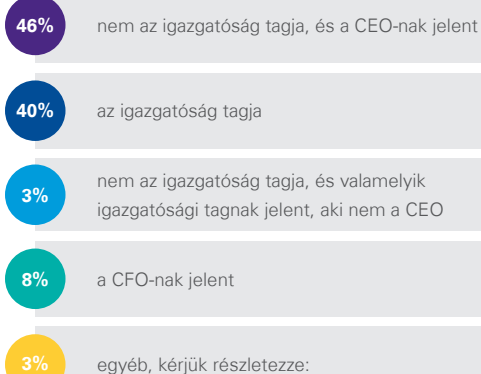
1. ábra. Összesített – Az Ön szervezeti egységében a CRO



1. Szélesedik a feladatkör

A felmérés válaszaiból tisztán tükröződik a kockázatkezelési funkció szervezeteken belüli stratégiai jelentősége. A kockázati vezetők 86%-a az igazgatótanács tagja, vagy közvetlenül a CEO-nak jelent.

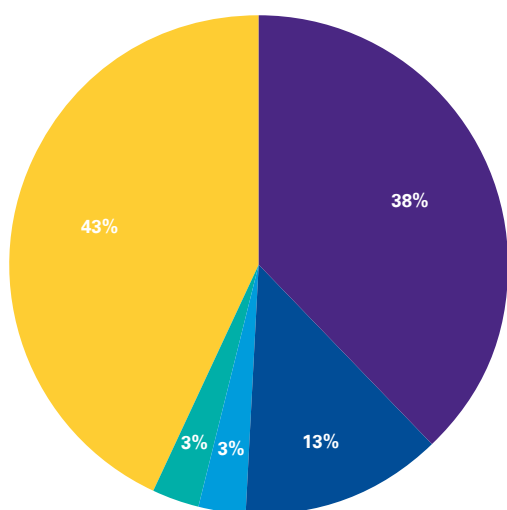
A banki vezetők 65%-a ül az igazgatóságban, míg ez az arány a biztosítóknál és alapkezelőknél 15%, illetve 29%, amely háttérben a formális banki CRO-funkciónak a többi szektorhoz képesti korábbi kialakulása és a banküzemi működés sajátosságai állhatnak (biztosítók esetében az aktuáriusi terület alapvetően külön funkciónak minősül a kockázatkezelési területtől, míg befektetésialap-kezelőknél a kockázatok döntő része az általuk kezelt alapokban/ portfóliókban merülnek fel).



Összevetve a 2016-os adatokkal meredek visszaesés látható (84% 2016-ban, illetve 44% 2019-ben) azon intézmények számában, amelyeknél a CRO (csak) a kockázatkontroll- és a kockázatvállalást engedélyező funkciókat felügyeli. Itt azonban nem a független kockázatkezelési funkció jelentőségének csökkenéséről van szó, hanem épp ellenkezőleg, **portfólióbővülést láthatunk új területek felügyeletének bekapcsolásával**, ahogy ezt a következő kérdésekre adott válaszok is alátámasztják, és ami egyelőre

jellemzően a bankszektorban figyelhető meg. Ezek között többször megjelenik a Compliance és az IT biztonsági terület, amely funkciók CRO-k általi felügyelete nagyon is indokolt. A hagyományosan gyakran a Compliance területek által koordinált pénzügyi bűnözés megelőzéshez, illetve, az IT biztonsági területek által kezelt kiberkockázathoz kapcsolódóan kiugró mértékben növekszik a fenyegetettség (lásd még IV.3-as kérdések).

2. ábra. Összesített – A CRO szervezeti szerepe



- 38%** Az Ön szervezetében a CRO a kockázatkontroll- és a kockázatvállalást engedélyező funkciókat felügyeli
- 13%** Az Ön szervezetében a CRO csak a kockázatkontroll-funkciókat felügyeli
- 3%** Az Ön szervezetében nincs dedikált CRO funkció (ha ezt választja, akkor a további kérdéseket kérjük, mint a kockázatkezeléssel legtöbbet foglalkozó vezető válaszolja meg)
- 3%** Az Ön szervezetében a CRO a kockázati terület mellett pénzügyi területekért is felel
- 43%** Az Ön szervezetében a CRO felügyel más, nem pénzügyi területet is – kérjük, részletezze:

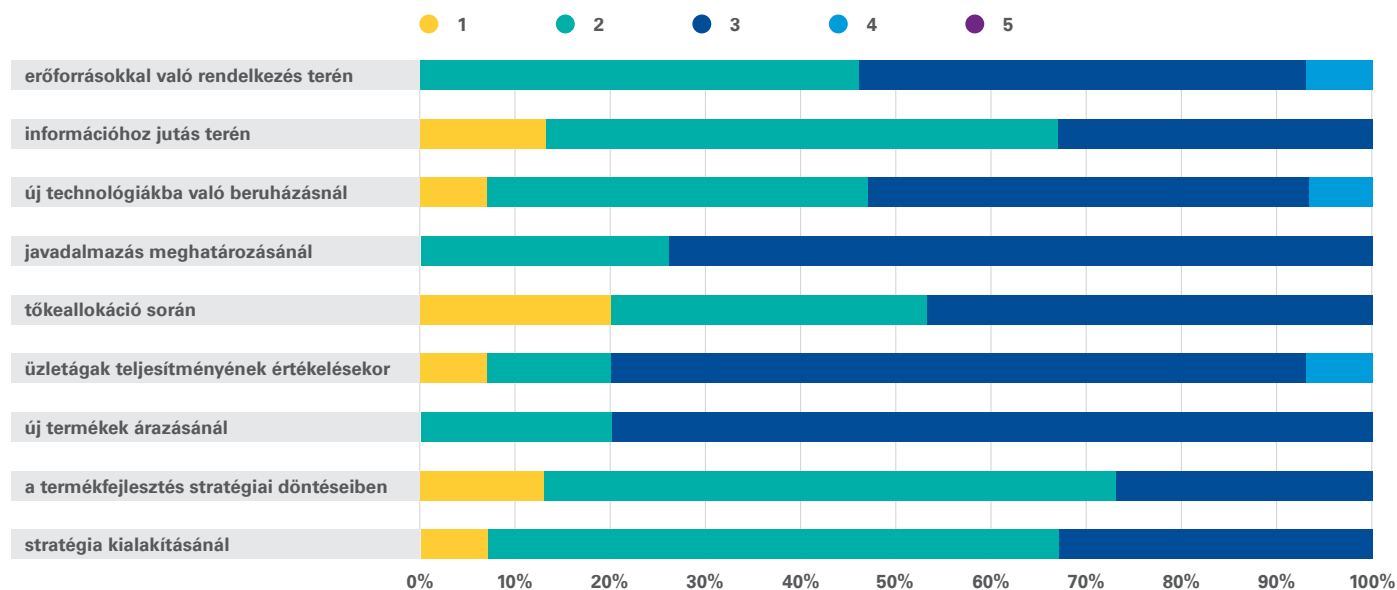
2. Megerősödött a stratégiai beágyazottság

A szervezeti fejlődéssel kapcsolatos mutatók alakulása szoros összhangban van a CRO-szerep és általában a kockázatkezelési terület befolyásának növekedésével. Ennek legszembetűnőbb példája a termékfejlesztési döntésekben és a stratégia kialakításában játszott aktívabb közreműködés.

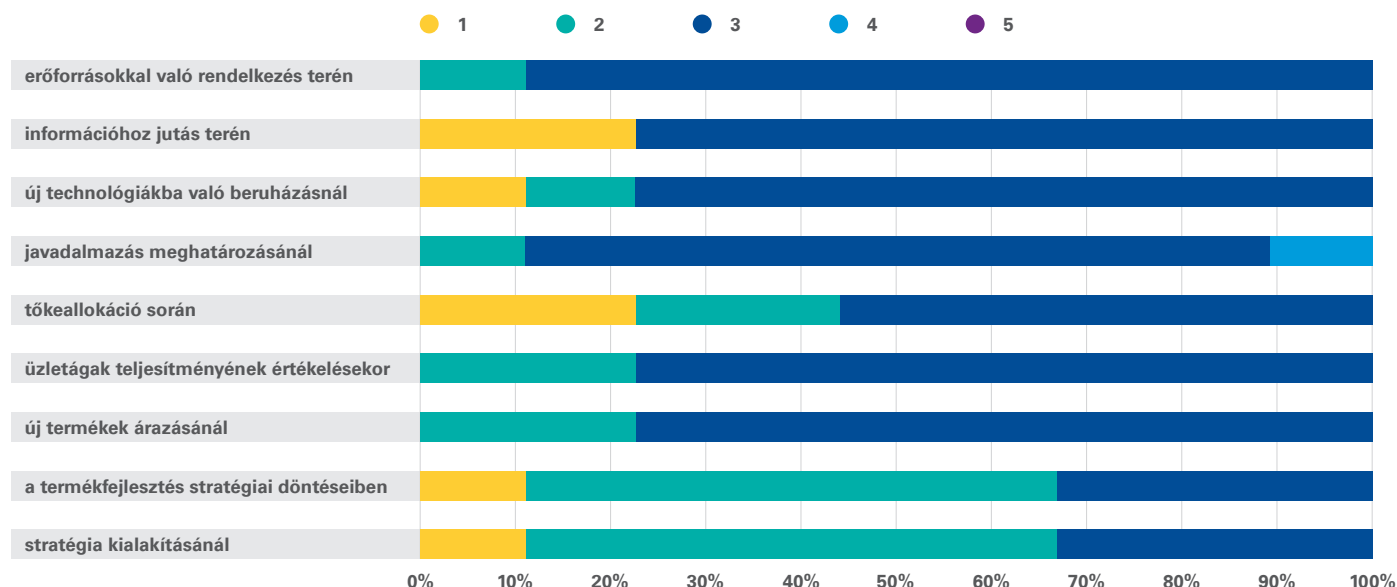
Véleményünk szerint az információhoz való hozzájutás kiváló indikátora a beágyazottság mértékének, hiszen ez megmutathatja, hogy egy adott funkció mennyire illeszkedik szervesen a szervezet döntési struktúrájába. Ezen a téren minden vizsgált szegmens szignifikáns javulást mutatott, kivéve a kis méretű szervezeteket, ahol a válaszadók szerint az elmúlt két évben alapvetően nem változott a CRO-k befolyása. Egy érdekes megfigyelésre hívnánk fel azonban a figyelmet, miszerint bár **a hazai biztosítók közel 80%-a tapasztalt pozitív változást az információkhoz való hozzájutás terén, ennek ellenére a CRO-k percepciója a belső szervezeti kommunikációs problémákról, információhiányról, mint döntő tényezőről, ami a legjobban akadályozza a sikeres munkavégzésben, nem változott az előző felmérés óta** (lásd II.3-as kérdés).

A befektetésialap-kezelők esetében lényeges eltérés mutatható ki banki és biztosítói szektorokkal összevetve. A tőkeallokációra és az új termékek árazására való befolyás alakulása elmarad az említett két másik szektorétól, ezzel szemben az alapkezelői kockázati vezetők az üzletágak teljesítményének értékelésekor hangsúlyosabb szerepet játszanak. Mindezek oka az lehet, hogy az alapkezelőknél a tőkeszámítás sokkal kevésbé hangsúlyos kérdés a másik két szektorral összehasonlítva, az üzletágak – leginkább a különböző alapok, portfóliók – viszont sokkal jobban hasonlíthatók össze kockázat szempontjából, mivel az alapok, portfóliók kockázatainak nagy részét kitevő piaci jellegű kockázatok (és a hozamok is) akár napi szinten jól számszerűsíthetőek.

3. ábra. Nagy méretű vállalat – Hogyan változott a CRO befolyása az Ön intézményében az alábbi részterületeken az elmúlt 2 évben? (1–5 skála, jelentősen növekedett – jelentősen csökkent)



4. ábra. Kis méretű vállalat – Hogyan változott a CRO befolyása az Ön intézményében az alábbi részterületeken az elmúlt 2 évben? (1–5 skála, jelentősen növekedett – jelentősen csökkent)



Összehasonlítva a 2016-os eredményekkel a CRO-k befolyásának változása tekintetében elmondható, hogy kiegyenlítettebb képet mutat a mostani felmérés (még inkább igaz ez a 2012-es felméréssel összehasonlítva). A három évvel ezelőtti kutatásunk még nagyobb szóródást mutatott szektorális és méretbeli kategóriák mentén. Mindezen

tendenciák oka lehet, hogy a bankszektorban a formális kockázati vezetői funkció hamarabb fejlődött ki, a gazdasági válság és a szabályozói környezet hatására már megerősödött, de – különösen az elmúlt években – a biztosítók is felzárkóztak.



3. Továbbra is dinamikusan nő a befolyás

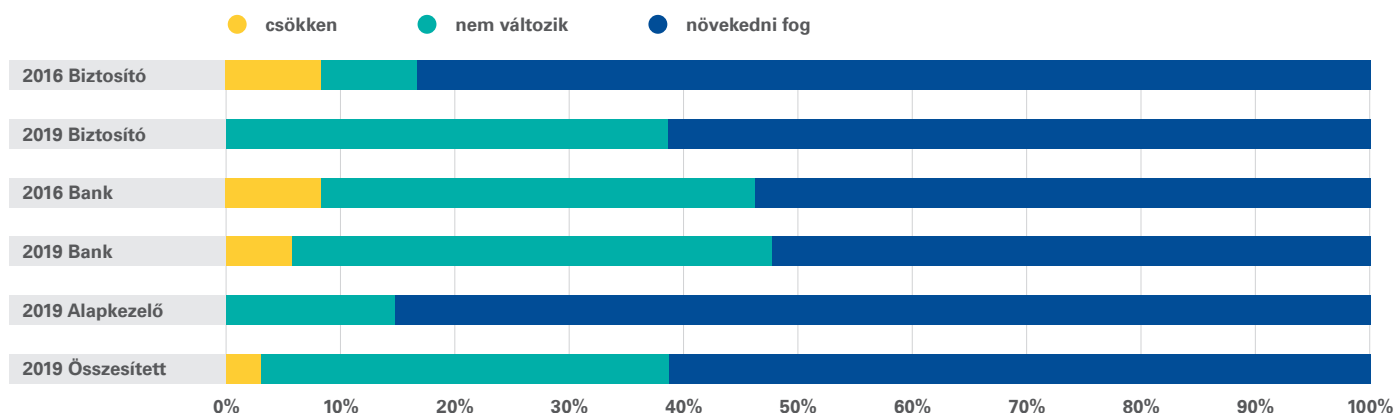
A kockázati vezetők összességében pozitívan látják funkciójuk jelentőségének alakulását a jövőre nézve, befolyásuk és döntési kompetenciájuk további növekedését prognosztizálják. Ez a vélekedés jól illeszkedik a fokozott szabályozói követelményekhez. Erre a kérdésre a 2012-es felmérés óta – amikor is a válaszadók 95%-a a növekedést jelölte meg – hasonló válaszokat adnak a pénzügyi szervezetek kockázati vezetői, bár szektorális alapon vannak különbségek.

A banki CRO-k 50%-a, a biztosítói kockázati vezetők 62%-a, míg a befektetésialap-kezelők kockázati vezetőinek 86%-a várja szerepköre jelentőségének a növekedését a következő 2 évben. A különbséget magyarázhatja, hogy a banki CRO-k már régebb óta töltenek be fontos szerepet – ahogy az egyik nagybank CRO-ja fogalmazott: „az utóbbi 4-5 évben a szerepkör már beállt”, illetve, ahogy hasonló jelenségre utalt egy középbank CRO-ja: „az elmúlt pár évben a CRO már a board valódi tagjaként tevékenykedhet” –, ezért a bankoknál már kevésbé lehetséges a CRO-k befolyásának további növelése. Szembeötlő, hogy míg 2016-ban a hazai biztosítók 84%-a, idén még mindig rendkívül hangsúlyosan,

de már csak 62%-a várja jövőbeni szervezeti jelentőségének növekedését. Ez arra enged következtetni, hogy a funkció fontos változásokon ment keresztül, szervezetileg egy érettebb szakaszba lépett.

A biztosítási szektorban az elismerés hiánya – mint egyik fő akadályozó tényező – a szektorban közel 70%-ról 25% alá süllyedt az elmúlt 3 évben (lásd II.3-as kérdés).

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







A kockázati kultúra és trendek egy külföldi CRO nézőpontjából.

Christian Kastens

az igazgatóság tagja, CRO, Commerzbank Zrt.

A magyar és a német kockázatkultúra hasonló, de az eltérő piaci körülmények miatt van egy fontos különbség, mert nálunk a hitelezési piac fedezetközpontú – véli Christian Kastens, a Commerzbank Magyarország CRO-ja. Christian szerint egy leánybank remekül ki tudja használni az anyabank kockázatkezelésével fellelhető szinergiákat, de figyelembe tudja és kell vennie a helyi sajátosságokat is.

KPMG: Ön Németországból érkezett hozzánk. Lát különbséget a magyar és a német kockázati kultúra között?

Christian Kastens: E tekintetben nem látok lényegi különbségeket Magyarország és Németország között, szinte ugyanolyan a kockázati kultúránk, mint a Commerzbank AG-nek. A Commerzbank Magyarország fő kockázata a hitelkockázat. A hitelkockázat értékelésének az alapja mindig az ügyfél üzleti modelljének megértése. Ahhoz, hogy ez teljes értékű legyen, a kockázati szakértőknek egyeztetniük szükséges a menedzsmenttel és/vagy a tulajdonossal – és ez különösen igaz a kis- és középvállalati szegmensben. Örömmel tapasztaltam, hogy a bizalom itt is fontos szerepet játszik a hitelezési rendszerben, sőt Németországgal összevetve egy kicsit talán még fontosabbat is.

KPMG: Ha már a kockázatkezelésről beszélünk, mik a különbségek a kockázatkezelési törekvések és gyakorlatok között?

Christian Kastens: Hasonló kockázatkezelési gyakorlatot folytatunk Magyarországon, mint a Commerzbank AG Németországban, de az eltérő piaci körülmények miatt van egy fontos különbség. A magyar hitelezési piac inkább erősen fedezetközpontú, hogy nemteljesítés esetén csökkentse a veszteséget, emiatt Németországban sokkal többet foglalkozunk az ügyfél üzleti modelljének fenntarthatóságával és a cash flow erősségével. Emellett, az én meglátásom szerint, az információk Magyarországon könnyen hozzáférhetőek a többfajta publikus adatbázis miatt. Ez ugyan nem vezet más kockázati megközelítéshez itthon, de egyfajta előnyt biztosít, mivel a cégek teljesítményére vonatkozó adatokat könnyebben lehet figyelemmel kísérni. Mindent egybevetve azt mondhatjuk, hogy ugyan a kockázati étvágunk Magyarországon hasonló, mint Németországban, de strukturális tulajdonságok miatt a kockázatainkat jobban mérsékeljük itt, mint Németországban.

KPMG: Mit gondol, hol tart majd a kockázatmenedzsment 5 év múlva?

Christian Kastens: Véleményem szerint a kockázattípusok köre kitágul, és ez a folyamat már zajlik is. Geopolitikai kockázatok, kiberkockázatok, környezeti kockázatok és kiszervezési kockázatok, hogy csak néhányat említsek. Kiemelném, hogy a kiberkockázat nemcsak a jövőre nézve fenyegető, de már itt is van, és egyike a legrelevánsabb

kockázatoknak a banküzemben. Emellett a digitalizáció, a mesterséges intelligencia és a gépi tanulás szintén komoly hatást gyakorol majd a kockázatkezelésre. Azt várom, hogy ezek az innovációk gördülékenyebbé és hatékonyabbá teszik a hitelkockázat-értékelési eljárást, de a döntéshozatal – beleértve az üzleti modellek megértését – még hosszú ideig emberi feladat lesz. A gépek számára ismeretlen fogalom a bizalom, legalábbis még ma. Emellett úgy gondolom, sokkal modulárisabb lesz a szakma 5 év múlva. A kockázati szakmának többször kell majd külső partner segítségét igénybe venni, ennek eredményeként közelebb jutunk annak megértéséhez, hogy kinél van a legjobb helyen egy adott kockázat kezelése.

KPMG: Gondolja, hogy a kockázatkezelés még centralizáltabb lesz a multinacionális bankoknál?

Christian Kastens: Meg kell különböztetnünk az egyes kockázattípusokat. A piaci és likviditási kockázatokat illetően, szerintem, az egy helyes törekvés, hogy legyen centralizált az eljárás, mint nálunk a Commerzbank-csoportban. A hitelkockázatnál más a helyzet, és én magam is abban hiszek, hogy nagyon megéri ott lenni abban az országban, ahol hitelezünk. Különösen igaz ez a kis- és középvállalatok finanszírozására, ahol kiemelten fontos a kommunikáció, a bizalom és a helyi sajátosságok ismerete. A Commerzbank így működik Közép- és Kelet-Európában és Svájcban. Az új stratégia szerint, amely a Commerzbank 5.0 nevet viseli, ezt fogjuk megvalósítani több nyugat-európai országban is.

KPMG: Hogyan tudja egy leányvállalat kiaknázni egy globális pénzügyi intézmény hitelezési rendszerében rejlő szinergiákat?

Christian Kastens: Ahogy korábban már említettem, a piaci és a likviditási kockázatok tekintetében a csoportszintű kockázatkezelés része vagyunk. Ettől függetlenül figyelünk a helyi piaci sajátosságokra, és ezzel értéket teremtünk. Hogy egy példát mondjak, monitorozzuk a központi kockázati modellek változását, hogy azokat mennyiben kell változtatni a magyar sajátosságok miatt. A hitelkockázatok esetében felvehetjük a kapcsolatot a bank németországi szektorális csoportjaival, vagy éppen a többi csoporttag elemzőivel is, hogy kiegészítsük saját szakértelmünket és tapasztalatunkat. Biztos vagyok benne, hogy ez a kombináció erősen támogatja a szakmailag helyes hitelezési döntések meghozatalát.

KPMG: Hogyan támogatja a CRO a bank stabil működését?

Christian Kastens: Számomra meghatározó, hogy jó kockázati kultúra alakuljon ki az üzleti terület és kockázatkezelők között. Ez csak akkor valósulhat meg, ha mindkét terület kooperatívan együttműködik, megvitatja az elérhető információkat, mert ez javítja az egyedi kockázati döntések és az egész portfólió minőségét is. A még hatékonyabb döntéshozatal egyike volt a magas prioritású témaköröknek az elmúlt években és véleményem szerint továbbra is fontos témakör marad, amelyet támogat

a digitalizáció. Másrészt abban a helyzetben, amikor láthatóak a gazdasági lassulás jelei az is elengedhetetlen, hogy jó szakembereink legyenek, akik jól mérik fel a kockázatokat. Azaz a nézőpontom szerint a stabil emberi erőforrás helyzetnek is a CRO fókuszában kell lennie.

KPMG: Mit gondol a környezeti kockázatokról?

Christian Kastens: A mi szempontunkból a klímaváltozási kockázatot három altípusra kell bontani. Az első a mi saját felelősségünk, hogy pozitív hatást gyakoroljunk a környezetünkre. Az elmúlt években sikerült jelentősen csökkentenünk a szén-dioxid-kibocsátásunkat. A karbonsemlegesség elérése érdekében a maradék üvegházhatású gázkibocsátásunkat azzal kompenzáljuk, hogy CO₂-kvótát vásárolunk, és kivonjuk a forgalomból. Másodsorban a hitelezési döntéseink közben nagy figyelmet szentelünk a reputációs kockázatnak. A kép sosem fehér vagy fekete, de komolyan vesszük, hogy mit tesz az adott cég a fenntarthatóságért. Vannak ügyfeleink az energiaszektorban és szoros egyeztetésben vagyunk velük arról, hogy milyen lépéseket tesznek a klímaváltozás lassítása érdekében, vagy hogyan ellensúlyozzák a szennyező tevékenységüket. Természetesen az értékelés során figyelemmel vagyunk a szennyező tevékenységek arányára is. Emellett minden szektorban alkalmazunk olyan szempontokat, mint az emberi jogok érvényesülése, vagy a helyi lakosok helyzete. Végül, de nem utolsósorban azt is elemezzük, hogyan hat a klímaváltozás az ügyfeleink üzleti modelljére és hitelképességére. Elég az energetikában vagy a gépjárműiparban zajló folyamatokra gondolni. Általában hosszú távú együttműködésekre törekszünk az ügyfeleinkkel, ezért fontos számunkra, hogy az ügyfelünk üzleti modellje kiállja az idő próbáját a technológiai fejlődést tekintve, és fenntartható legyen változó társadalmi elvárások közepette is.



Mitől sikeres egy CRO? Mit is jelent a siker?

1. Számok és felhatalmazás	22
2. Értékteremtés: mérés, elemzés, kultúra – és gyorsaság?	24
3. Munkaerőhiány, IT és adatminőség problémák	28







Mitől sikeres egy CRO? Mit is jelent a siker?

1. Számok és felhatalmazás

Megvizsgálva azon indikátorokat, amelyek a CRO-k szerint a legalkalmasabbak munkájuk eredményességnek méréséhez, a teljes minta alapján **a 2016-os felméréshez hasonlóan újra a stratégiai döntéshozatalba való bekapcsolódás mértékét tartották a legmegfelelőbbnek, a válaszadók négyötöde szerint nagyon fontos vagy fontos ez a jellemző.**

A fentiek mellett szektorális szinten különbségek láthatóak, amelyekből is jól érzékelhetők a CRO-funkció feladatkörének eltérései.

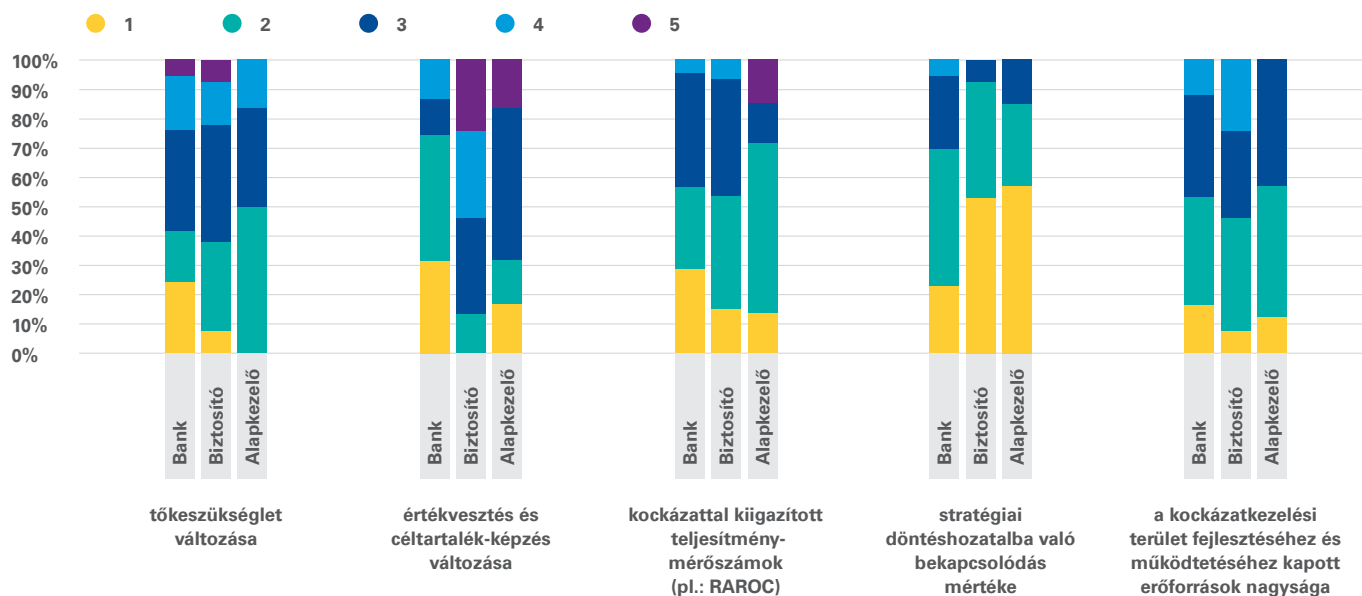
- A banki teljesítménymérők kiegyensúlyozott képet mutatnak, azaz a banki CRO-k véleménye szerint több mutató is megfelelő lehet a CRO-k sikerességének mérésére azzal, hogy két mutatót többen kiemeltek, mint legalkalmasabb fokmérője a CRO-k sikerességének. Az egyik az értékvesztés és céltartalékképzés változása, a másik a stratégiai döntéshozatalba történő bevonás.
- A biztosítóknál ehhez képest eltérő a helyzet, sokkal változatosabb az egyes mutatók értékelése, illetve elmondható, hogy a stratégiai döntéshozatalba történő bevonás nagyon jelentősen kiemelkedik a többi mutató közül. A válaszok alapján – a korábbi évekkel összhangban –

az értékvesztés és céltartalékképzés változása a biztosítók esetében nem megfelelő indikátor, amit indokol, hogy a biztosítók működéséből fakadóan ez egy kevésbé releváns mutató.

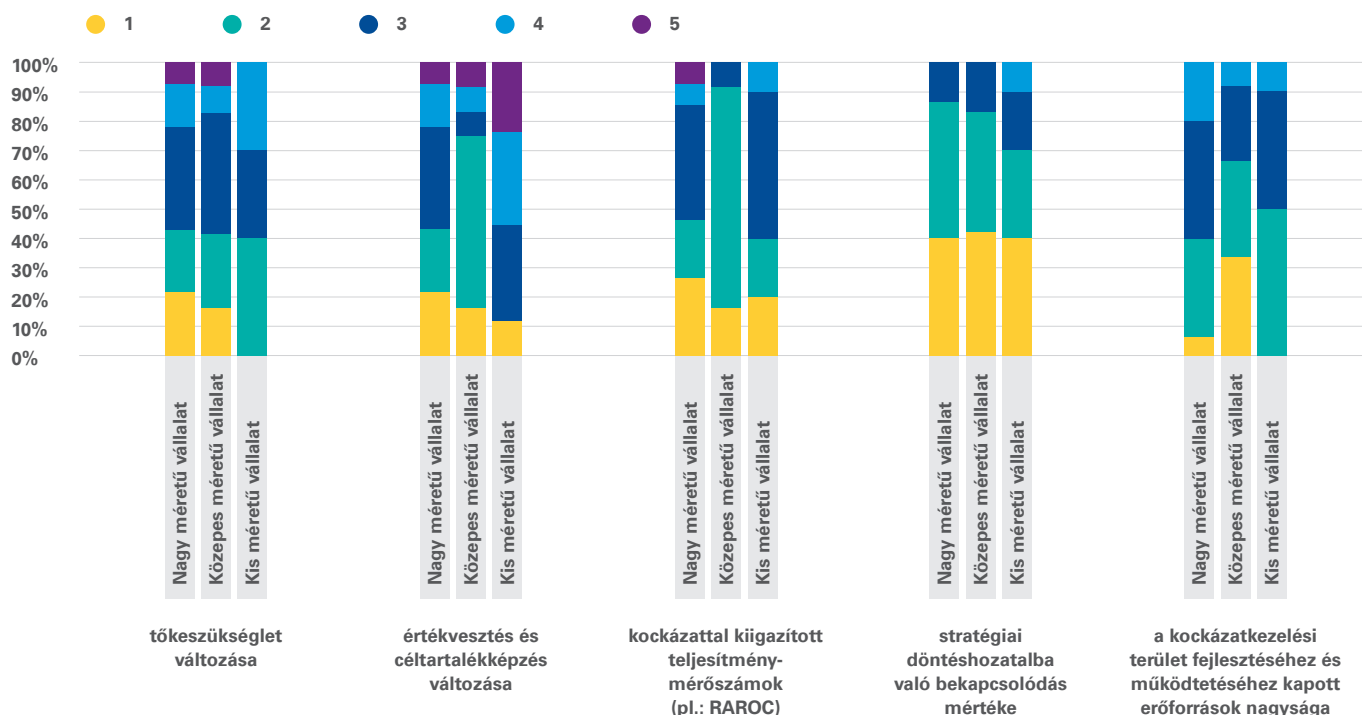
- Az alapkezelők esetében a stratégiai döntéshozatalba történő bevonás, illetve a kockázattal kiigazított teljesítmény-mérőszámok értek el kiugróan magas értéket, amely jól mutatja a szektor működési sajátosságait. A kockázati vezetők alapvetően a befektetési politikák és stratégiák véleményezésével tudják megelőzni a kockázatokat, másrészt a befektetési alapok, portfóliók vonatkozásában a teljesítmény és a kockázatok jellemzően jól kvantifikálhatóak, így mindkettő jó mutató lehet a sikeresség mérésére.

Szervezeti nagyság vonatkozásában általánosságban nincsenek jelentős különbségek, azonban néhány válasz tekintetében van érdemi eltérés. A közepes nagyságú szervezetek által adott válaszok több mutató esetében is szignifikánsan különböznek a többi válaszadóétól, **esetükben a kockázattal kiigazított teljesítmény-mérőszámok igen jelentősen kiemelkedtek, mint legalkalmasabb mutató a sikeresség mérésére.**

6. ábra. - Az alábbi mutatókkal mennyire mérhető egy CRO sikeressége? (1–5 skála, nagyon fontos mutató – egyáltalán nem alkalmas mutató)



7. ábra. – Az alábbi mutatókkal mennyire mérhető egy CRO sikeressége? (1–5 skála, nagyon fontos mutató – egyáltalán nem alkalmas mutató)



Összességében megfigyelhető, hogy a válaszok alapján a CRO-k sikerességének legkevésbé jó mutatója a tőkeszükséglet változása, ami elgondolkasztató, hiszen a Bázeli és Szolvencia II egyik legfontosabb célja egyaránt az volt, hogy a tőkeszükséglet minél inkább tükrözze a vállalt kockázat mértékét.

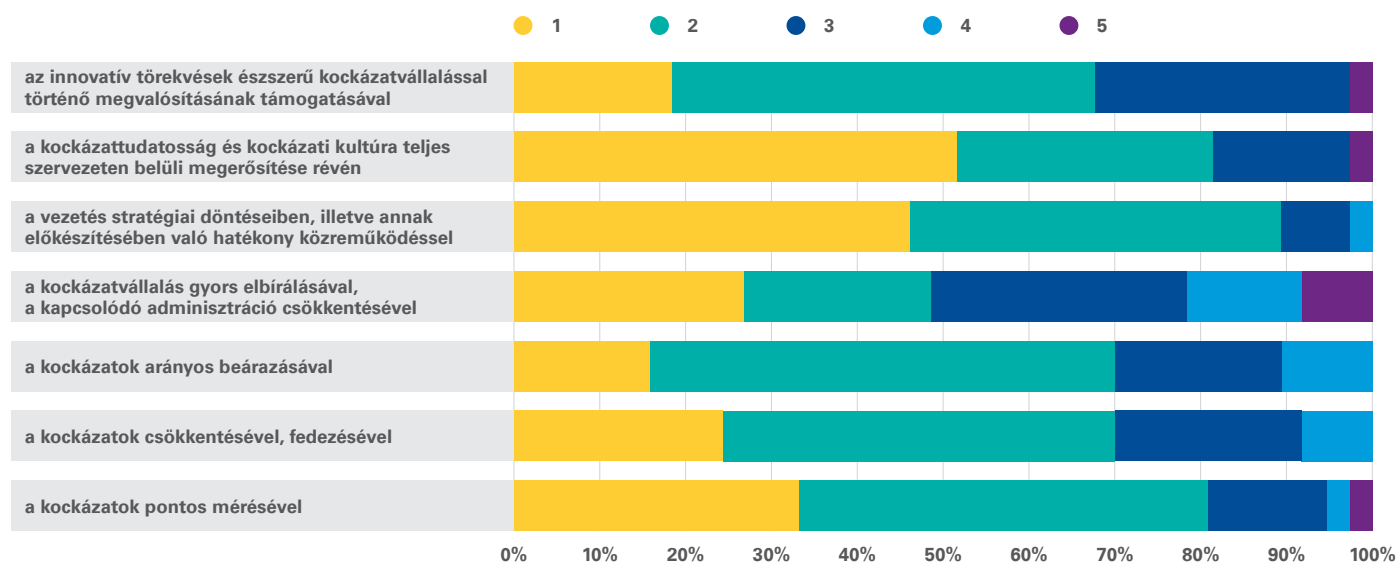
A biztosítók esetében magyarázhatja ezt, hogy a tőkeszámítás alapvetően az aktuáriusi területhez tartozik, illetve a számítás a hazai piaci szereplőnél jellemzően a standard

formula alapján történik, amely kis mozgásteret hagy. A bankszektorban pedig több kockázati vezető szerint is a megállapított tőkeszükséglet olyan nagymértékben függ a felügyeleti véleménytől és alkalmazott módszerektől, illetve azok változásától, hogy az megkérdőjelezi használhatóságát a sikerességük mérésére. És bár a tőkeszükséglet nyilvánvalóan függ az intézmény üzleti stratégiájától is, célszerű lenne fejlődést elérni abban, hogy a CRO-k úgy gondolhassák, szorosabb a kapcsolat a tőkeszükséglet változása és a saját munkájuk eredményessége között.



2. Értékteremtés: mérés, elemzés, kultúra – és gyorsaság?

8. ábra. Összesített – Milyen módon tud leginkább értéket teremteni a kockázati funkció az intézmény hosszú távú eredményes működése szempontjából a következő két évben? (1–5 skála, leginkább ezzel – legkevésbé ezzel)



Megkérdeztük a CRO-kat arról is, hogy ők milyen tevékenységgel tudnak leginkább hozzájárulni a szervezetük üzletileg eredményes működéséhez az elkövetkezendő időszakban. A felmérés során a válaszadók – egy kategória kivételével – viszonylag egységesen értékelték az egyes értékteremtő kategóriákat. A kockázatvállalás gyors elbírálásával és a kapcsolódó adminisztráció csökkentésén kívül a többi lehetőség a válaszadók 70%-a szerint érdemi értékteremtő. A 2016-os eredményekkel összehasonlítva, **a kockázattudatos szervezeti kultúra megerősítése, a vezetés stratégiai döntéseinek támogatása, illetve a kockázatok pontos mérése, árazása és fedezése továbbra is a kockázatkezelési területek kiemelt értékteremtő funkcióinak számítanak.**

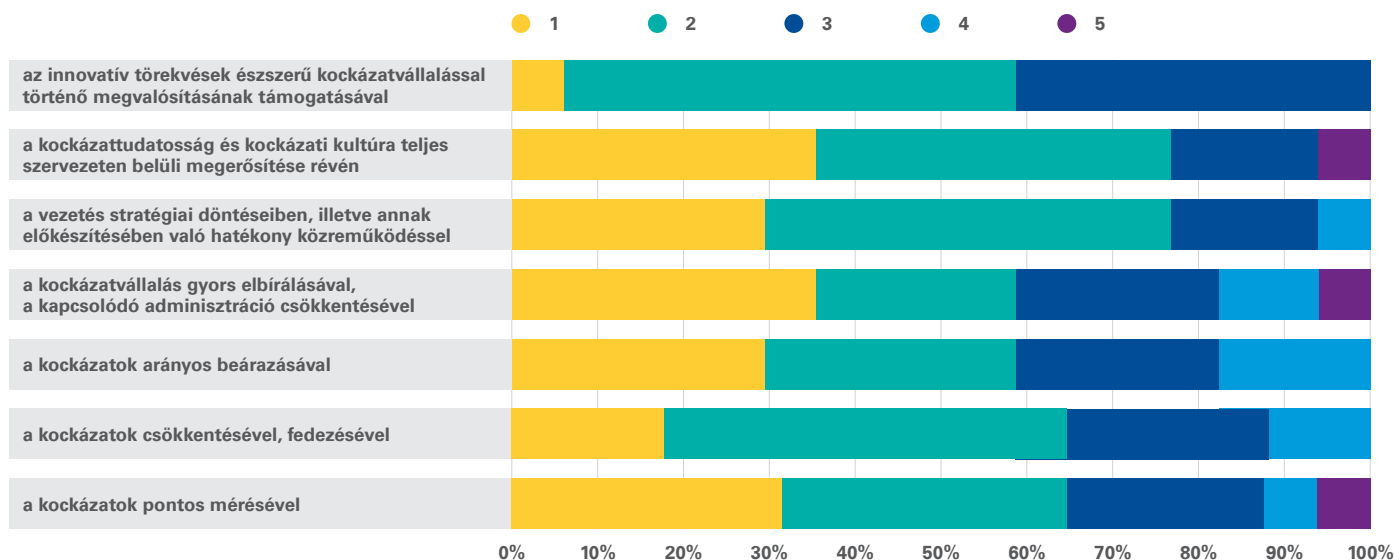
A banki CRO-k válaszaikban viszonylag hasonlóan, egységes képet mutatva értékelték az egyes kategóriákat.

A biztosítási szektorban szignifikáns csökkenés mutatható ki a kockázatvállalás gyors elbírálásával és a kapcsolódó adminisztrációs ügyek elvégzéséhez kötött fontosságban. Ezen kategória tekintetében a kockázati vezetők a válaszaik alapján legkevésbé tudnak értéket teremteni, de ez a jelentős lefelé kiugró adat időbeli változása is szembeötlő. Míg 2016-ban a biztosítói kockázati vezetők 55%-a tartotta

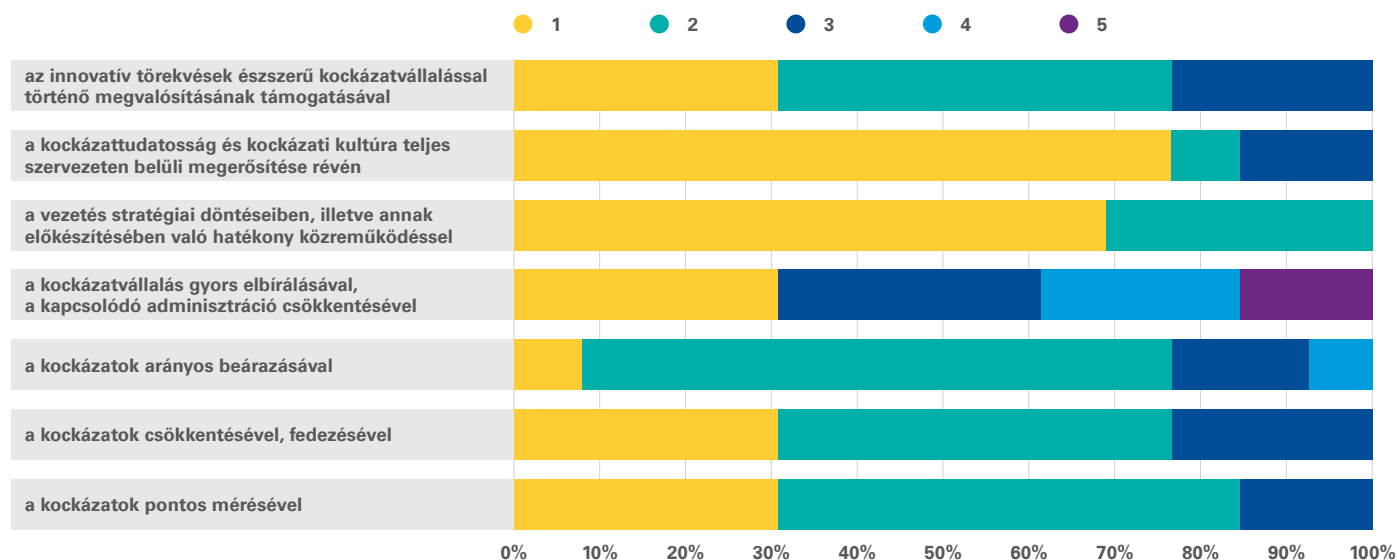
alapvető fontosságúnak, ez 2019-ben 30%-ra zsugorodott. Az értékelés oka az lehet, hogy ezen folyamatokra a kockázati vezetők kisebb ráhatása van, a kockázatok elbírálásnak felgyorsítása legtöbbször nem a kockázatkezelési terület prioritása, hanem az üzlettől indul, az adminisztráció vonatkozásában pedig a CRO-k sok esetben kötve vannak a jogszabályok által elvárt adminisztrációs követelményekhez.

Az intézmény eredményes működésének szempontjából a befektetésialap-kezelők kockázati vezetői számára a kockázatvállalás gyors elbírálásnak kivételével, minden felsorolt tevékenység kiemelt relevanciával és potenciális hozzáadott értékkel bír.

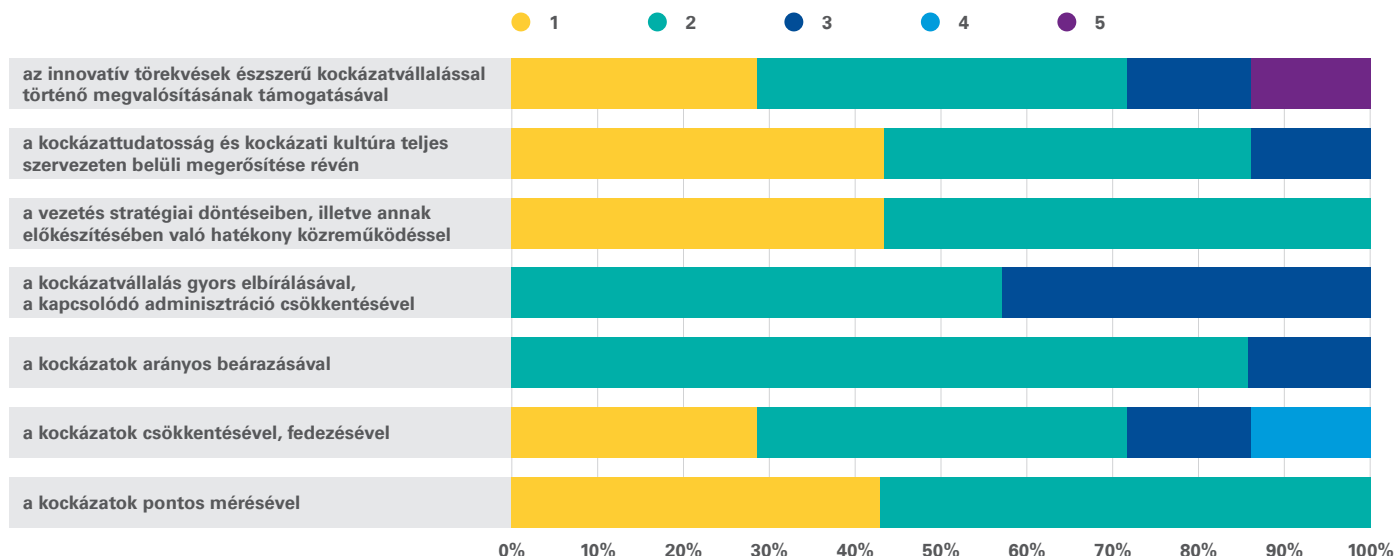
9. ábra. Bank – Milyen módon tud leginkább értéket teremteni a kockázati funkció az intézmény hosszú távú eredményes működése szempontjából a következő két évben? (1–5 skála, leginkább ezzel – legkevésbé ezzel)



10. ábra. Biztosító – Milyen módon tud leginkább értéket teremteni a kockázati funkció az intézmény hosszú távú eredményes működése szempontjából a következő két évben? (1–5 skála, leginkább ezzel – legkevésbé ezzel)



11. ábra. Alapkezelő – Milyen módon tud leginkább értéket teremteni a kockázati funkció az intézmény hosszú távú eredményes működése szempontjából a következő két évben? (1–5 skála, leginkább ezzel – legkevésbé ezzel)



A KPMG idén is elkészítette a nemzetközi vállalatvezetői felmérését, amely szerint a globális CEO-k úgy vélekednek, hogy a szervezeteknek agilissá kell válniuk, vagy máskülönben elveszhetik versenyképességüket (KPMG Global CEO Outlook 2019). A CEO-k jelentős része egyetértett azzal a markáns megfogalmazással is, ami szerint „az agilitás az üzlet új pénzneme; ha túl lassúak vagyunk, csődbe kerülünk”. A hazai CRO-k válaszai alapján is fontosnak tekinthető az agilitás, de a kockázati területeken a hatások várhatóan részben máshogy jelentkeznek, mint egyéb területeken. A gyorsaság, mint az agilitás egyik fontos ismérve, még kevésbé jelenik meg értékként a kockázati vezetők gondolkodásában, bár az vitathatatlan trend, hogy fel kell gyorsulnia a kockázatelemzési és elbírálási folyamatoknak is. Az agilitás más fontos alapelvei viszont, mint például a szervezeti kultúra alakítása, a bevonás és részvétel, a mérés és visszacsatolás, a válaszok alapján a CRO-k számára is kiemelten fontosak.

Az értékteremtés kapcsán egyes CRO-k így fogalmazták meg a kockázatkezelés lényegét, amelyek akár mottóként is tekinthetők:

- „Mérés és elemzés, ez alapján a megfelelő pillanatban jó beavatkozás”
- „Tanítsuk meg a szervezetet arra, hogy a döntések előtt elemezzen”
- „Az értelmes, józan hang képviselője”
- „Az a fontos, hogy olyan kockázatokat vállaljunk, amelyek pénzt hozhatnak, és ezeket a kockázatokat árazzuk be”
- „Jól el kell tudni találni a kockázati trendeket, és ha olyan idők vannak, akkor hagyni kell az üzletet nőni meghatározott kockázatvállalási keretek között”
- „Az adatok nagyon okos felhasználása arra, hogy kedvező kockázati szintű üzletet tudjunk csinálni, hogy jó üzleti döntéseket tudjunk hozni”

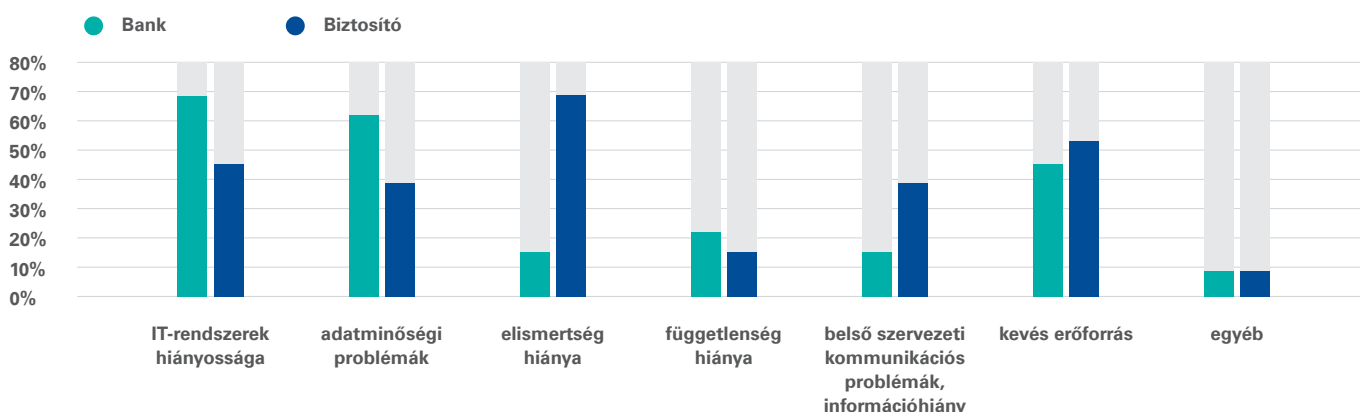
3. Munkaerőhiány, IT és adatminőség problémák

Összességében a legtöbb akadály az IT-rendszer hiányosságaira és az adatminőségi problémákra vezethető vissza, illetve a szűkös erőforrások is jelentős kihívások elé állítják a kockázati vezetőket. Ezen nehézségek jól illeszkednek a digitális, és adatelemzés-alapú technológiák fokozott és szükségszerű alkalmazásából eredő kihívásokhoz.

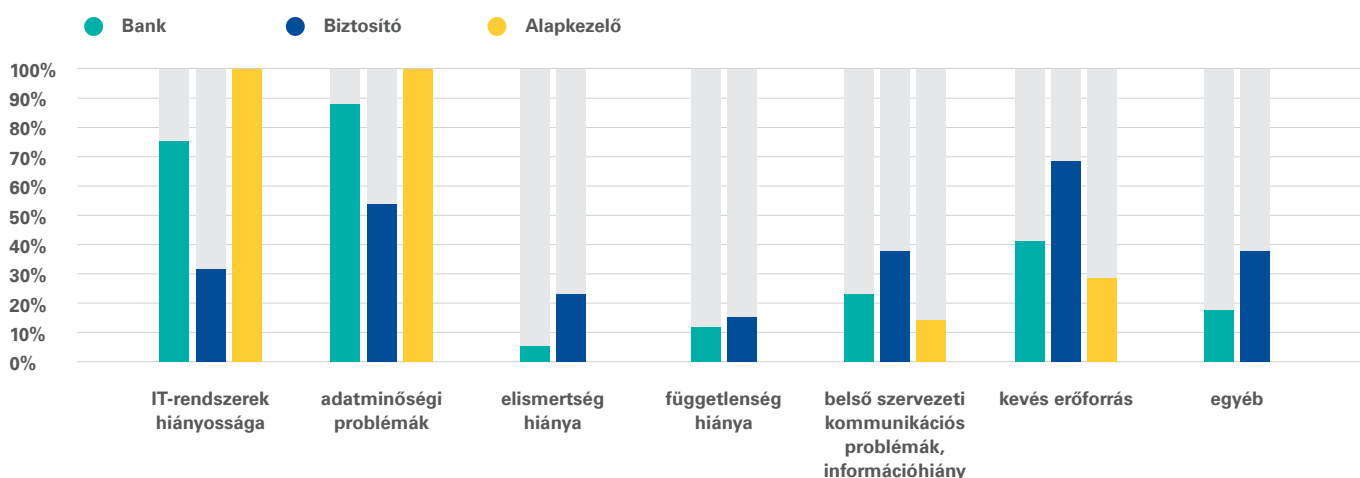
Ennek hatását több kockázati vezető szerint is tovább erősíti, hogy a szabályozói követelmények teljesítése nagyon sok erőforrást igényel, illetve a kockázatmérési és -kezelési rendszerek esetében is felmerülhet a túlzott mértékű komplexitás, illetve szofisztikáltság.

A vezetők közel 100%-a nyilatkozott úgy, hogy a korszerű kockázatkezelési rendszerek implementálása az és adatminőség javítása abszolút prioritást fog élvezni a következő évek fejlesztési listáján (lásd későbbi fejezetünket). Az erőforrások szűkössége önmagában is egy külön kockázati tényezővé vált.

12. ábra. 2016 – Mi az, ami leginkább hátráltathat egy CRO-t abban, hogy sikeresen végezhesse munkáját?
(Több lehetőség is kiválasztható.)



13. ábra. 2019 – Mi az, ami leginkább hátráltathat egy CRO-t abban, hogy sikeresen végezhesse munkáját?
(Több lehetőség is kiválasztható.)





Szektorális szinten viszont a hátráltató tényezőkre adott válaszok alapján számottevő különbségek figyelhetők meg:

- Szemügyre véve a 2016-os és a mostani felmérés eredményeit, a banki vezetők 2019-ben még súlyosabbnak tartják az IT-rendszerek hiányosságait és az adatminőségi problémákat, amelyek összhangban vannak a korábban leírtakkal.
- A biztosítóknaál a többi szektorhoz képest az IT-rendszer és az adatminőség problémái kevésbé égetőek (ezt erősíti, hogy ezekre a III.2-es kérdésre kapott válaszok alapján kevesebb erőforrást is kívánnakallokálni), ellenben a szűkös erőforrások (válaszadók 70%-a szerint), a belső szervezeti problémák (információhiány, menedzsment alacsony szintű kockázati tudása) komoly kihívást jelentenek. **A biztosítók kockázati vezetői 2016-hoz képest már jelentősen kisebb mértékben gondolják úgy, hogy az elismertség hiánya hátráltatja őket a sikeres munkavégzésben.** Ezt a pozitív fejleményt a Szolvencia II bevezetése indokolja, ami létrehozta, illetve kibővítette a kockázatkezelési vezetői feladatkört, és több szervezeti egységet magában foglaló projektek megvalósítását követelte, ami által az intézményeken belüli elismertség jelentős mértékben növekedett.

- Az alapkezelőknél a válaszadók kiugróan magas, 100%-a jelezte, hogy hátráltatják őket a sikeres munkavégzésben az IT-rendszerek hiányosságai és az adatminőség.

Figyelemre méltó eltérések állapíthatók meg a szervezeti nagyság tekintetében is, amelyek különösen az adatminőségi probléma súlyosságának szempontjából kiugróak – ezen tényező megítélése arányosan csökken a szervezet nagyságával. Bár kevésbé markánsan jelenik meg, de ugyanez mondható el a függetlenség hiányáról is.



Az agilitás is csak agilisan érhető el.

Kovács Judit

vezető kockázatkezelő és aktuárius, NN Biztosító Zrt.

Az agilitás jegyében nagyarányú automatizálásba kezdett évekkel ezelőtt az NN Biztosító, amelynél a beérkező ajánlatok több mint harmada ma már emberi érintés nélkül megy át a kockázatelbírálási folyamaton. Kovács Judit CRO szerint a kockázatkezelésre is fontos szerep hárult a fejlesztési folyamatokban. Szerinte a tőkemegfelelési mutató nem értékelődött le, csak nincs szem előtt, mivel ágazatszerte magasak az értékek.

KPMG: Másokkal ellentétben a legfontosabb feladatok között jelölted meg a kockázatkezeléshez kapcsolódóan az elbírálás felgyorsítását. Miért gondolod így?

Kovács Judit: A kockázatelbírálás az egyik kiemelt fontosságú kockázatkezelési eszközünk. Egy olyan viszonylag szűk piacon, mint ahol mi is dolgozunk, a biztosítottság növelésében meghatározó szerepe van a kockázatelbírálás során tapasztalt ügyfélélménynek. Ehhez hozzá tartozik a folyamatok korszerűsítése és azon belül az elbírálás felgyorsítása is. Ha például a kockázati életbiztosítások területén szeretnénk növekedni, ami kockázatkezelői szemmel is támogatott cél, az ma már nem lehetséges ugyanazokkal a manuális, túlbonyolított folyamatokkal, mint évekkel ezelőtt. A gyorsaság nem ellentétes a kockázati szempontokkal, így ezeket együttesen kell érvényesítenünk a folyamatok optimalizálása során. A kockázatkezelésnek a fenntarthatósági szempontok figyelembevételével kell támogatnia az üzleti területek tevékenységének egyszerűsítését.

KPMG: Mit jelent ez a gyakorlatban?

Kovács Judit: A hagyományos modellben ez még több emberi munkát jelentett volna, de mi az automatizáció mellett döntöttünk, amit agilis keretek között valósítottunk meg. Mára eljutottunk odáig, hogy a beérkező ajánlatok több mint egyharmada emberi közbeavatkozás nélkül végigmegy a kockázatelbíráláson. Hatalmas munka van ebben, mert valamennyi gyakorlatunkat és modellünket át kellett néznünk abból a szempontból, hogy mi automatizálható, figyelembevéve a kockázati étvágyunkat és a fenntarthatósági elemzéseinket, valamint meg kellett felelnünk a GDPR követelményeinek is.

KPMG: Mit jelent számodra az agilitás a kockázatkezelés oldaláról?

Kovács Judit: Munkaszervezés szempontjából azt, hogy a kockázatkezelés nem állhat a fejlesztési folyamatok végén, mint egy utolsó ellenőrzési pont, mert ekkor már túl késő elvárásokat és szempontokat megfogalmazni, és nagyon sok már elvégzett fejlesztési munka válhat feleslegessé. Éppen ezért a kockázatkezelésnek már az elejétől részt kell vennie a fejlesztési folyamatban. A legjobb és leghatékonyabb kockázatértékelő egyeztetések azok, amelyek a fejlesztések korai szakaszában indulnak. Itt tudjuk a legjobban érvényesíteni a szempontjainkat úgy, hogy az az üzleti területek számára is hasznos közös gondolkodás

útján történjen. A szervezeti kultúra ilyen irányú változása véleményem szerint teljesen egy irányba mutat a kockázati kultúra erősítésével is. Az agilis szemlélet egyúttal azt is jelenti, hogy a hagyományos osztálystruktúrának át kellett alakulnia, ami magával vonta a felelősségek átalakítását is. Le kellett bontani a régi silókat és multifunkcionális fejlesztési csapatokat alakítottunk ki. Mindezt úgy, hogy a kockázati szint ne romoljon, a folyamatok változatlanul kontrolláltak maradjanak.

KPMG: Minden szervezetben vannak Run és Change funkciók, előbbiek a normál üzletmenetért, utóbbiak a stratégiai célok megvalósításáért, a megújulásért felelősek. Ezeket el kell különíteni ahhoz, hogy agilissá tegyük a szervezetet?

Kovács Judit: Több módszertan ismert, nincsen egy minden helyzetben tökéletesen jól működő modell, a saját vállalatunkra kell formálni, bármi mellett is tesszük le a voksunkat. Az agilis nem cél, hanem egy eszköz számunkra ahhoz, hogy a stratégiai céljainkat úgy tudjuk megvalósítani, hogy az ügyfélközpontúság, a hatékonyság, az értékalapú döntéshozatal és a transzparencia, valamint a dolgozói élmény is erősödjön. Az NN-ben ezért egy a saját működésünknek megfelelő szervezetet és felosztást alakítottunk ki a run és change funkciók között. Emellett fontos, hogy egy szigorúan szabályozott iparágban működünk, ahol a jogszabályi és a felügyeleti megfelelés, a riportok elkészítése a normál üzletmenet alapját képezi azzal, hogy a riportolási folyamatok természetesen javíthatók, de alapvetően nem változnak egy agilis szervezetben sem. Az a fő tapasztalatunk, hogy agilis szervezeti átalakítást is csak agilisan lehet csinálni, ahol a szervezet folyamatosan tanul és változik, ahol kell.

KPMG: Hogyan látod a tőkeszükségleti mutatót, mint kockázati mérőszám, működését. A felmérésünk szerint átlagosan leértékelődött.

Kovács Judit: Szerintem nem értékelődött le, csak mivel a biztosítási szektor egészében magas a tőkemegfelelés, ezért míg a döntésekben fontos szerepet játszik, nem mindig kerül előtérbe. Ma a biztosítók jelentős részében 220 százalék felett áll a mutató, és amíg ez ilyen magas, addig inkább a stressztesztet állnak az érdeklődés középpontjában.

KPMG: A 2008-as válság utólagos értékelésekor nagy hangsúlyt kapott a bankok javadalmazási gyakorlata, ami az elemzések szerint hozzájárult ahhoz, hogy túl nagy kitéettségeket vállaljanak. Mostanában megint kevesebbet hallunk a javadalmazási rendszerek kockázati szempontú elemzéséről. Mi az oka ennek?

Kovács Judit: Idehaza valóban keveset hallunk erről a biztosítási piacon, de ennek az is lehet az oka, hogy nagy nemzetközi biztosítók leányvállalatai működnek Magyarországon, ezeket a kérdéseket pedig az anyavállalat szabályozza, nem keveset tanulva a válságból. Ma már mindenütt elterjedt a halasztott vagy kockázattal igazított bónuszok rendszere, vagyis az, hogy csak az a döntés értékelhető bónusszal, ami hosszabb távon is megállta a helyét.



Melyek a CRO-k fejlesztési céljai és milyen keretekkel terveznek?

1. Rendszerfejlesztés vs. szervezetfejlesztés	34
2. Fókusz a kompetenciák és az adatminőség erősítése	36
3. Növekvő fejlesztési források, eltérő tendenciák	36







Melyek a CRO-k fejlesztési céljai és milyen keretekkel terveznek?

1. Rendszerfejlesztés vs. szervezettefejlesztés

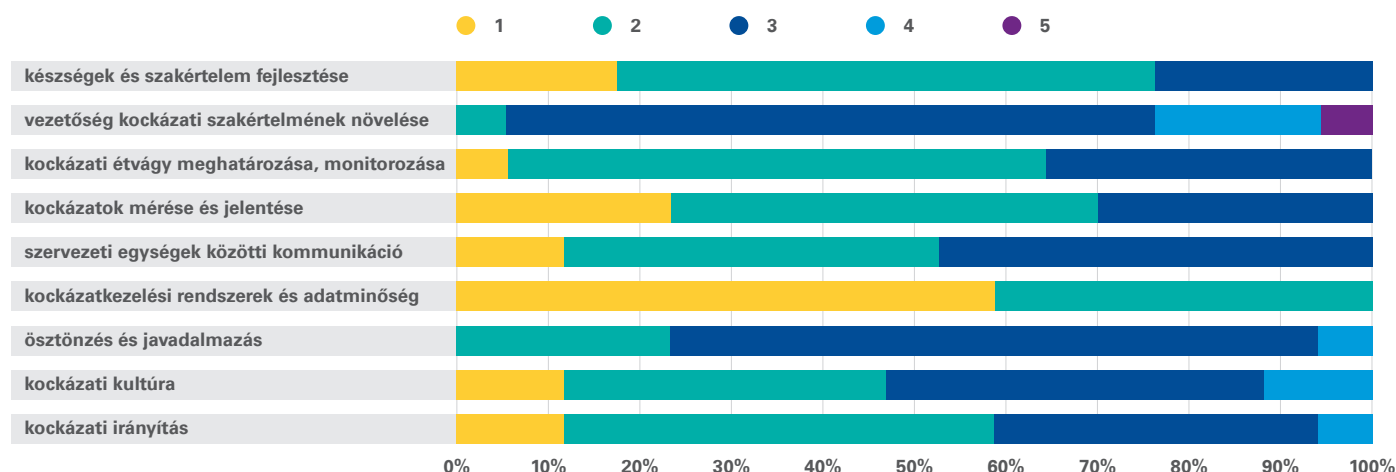
A CRO-k arra a kérdésre is választ adtak, hogy hogyan tervezik allokálni az erőforrásaikat a következő egy évben. A 2016-os felméréshez képest több olyan tendencia figyelhető meg, amelyeket érdemes részletesen vizsgálni.

A leginkább kiemelkedő különbség a válaszok alapján a kockázatkezelési rendszerek és adatminőség területén figyelhető meg. A bankok és az alapkezelők is egyértelműen ezen a területen szeretnék növelni az erőforrásaikat.

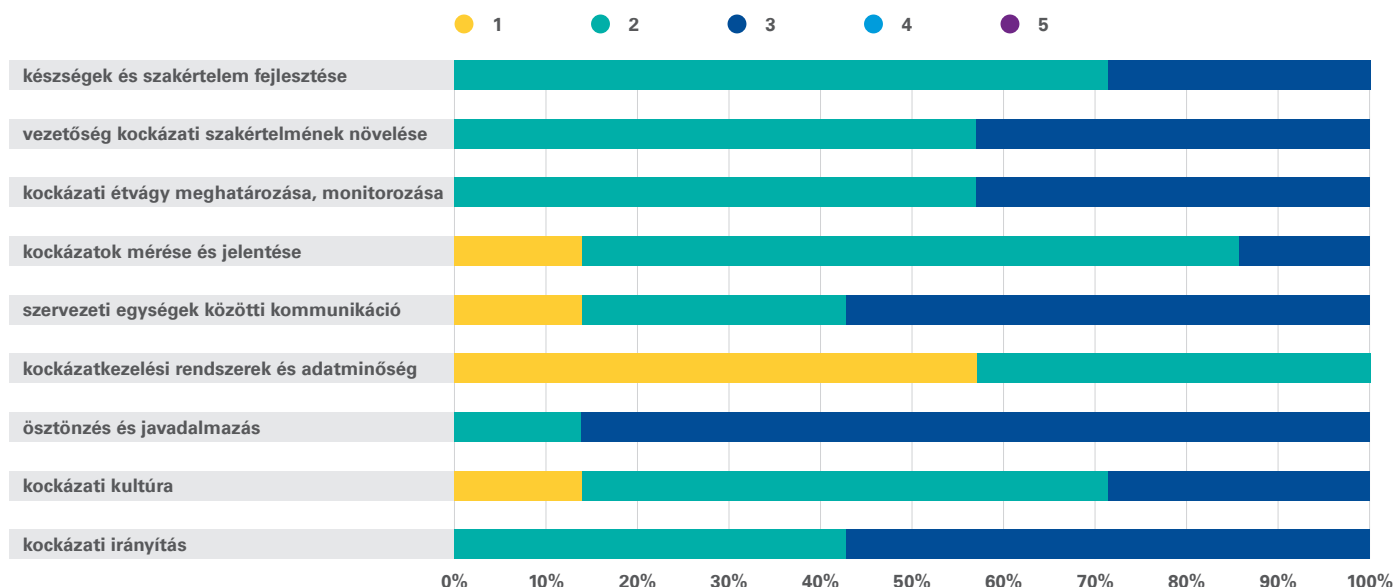
A bankokkal ellentétben a biztosítók a legnagyobb mértékben a kockázati kultúra fejlesztésére és a szakértelemre szeretnék hangsúlyt fektetni, és ezzel együtt az igazgatósági tagok kockázati szakértelmének fejlesztése is fontosabb, mint a bankszektorban.

A különbségek a két szektor között indokolhatóak azzal, hogy a bankszektor szabályozása ezeket már korábban formálisan elvárta, míg a biztosítói szektorban csak később jelent meg ez az elvárás. Különösen a Szolvencia II bevezetése után

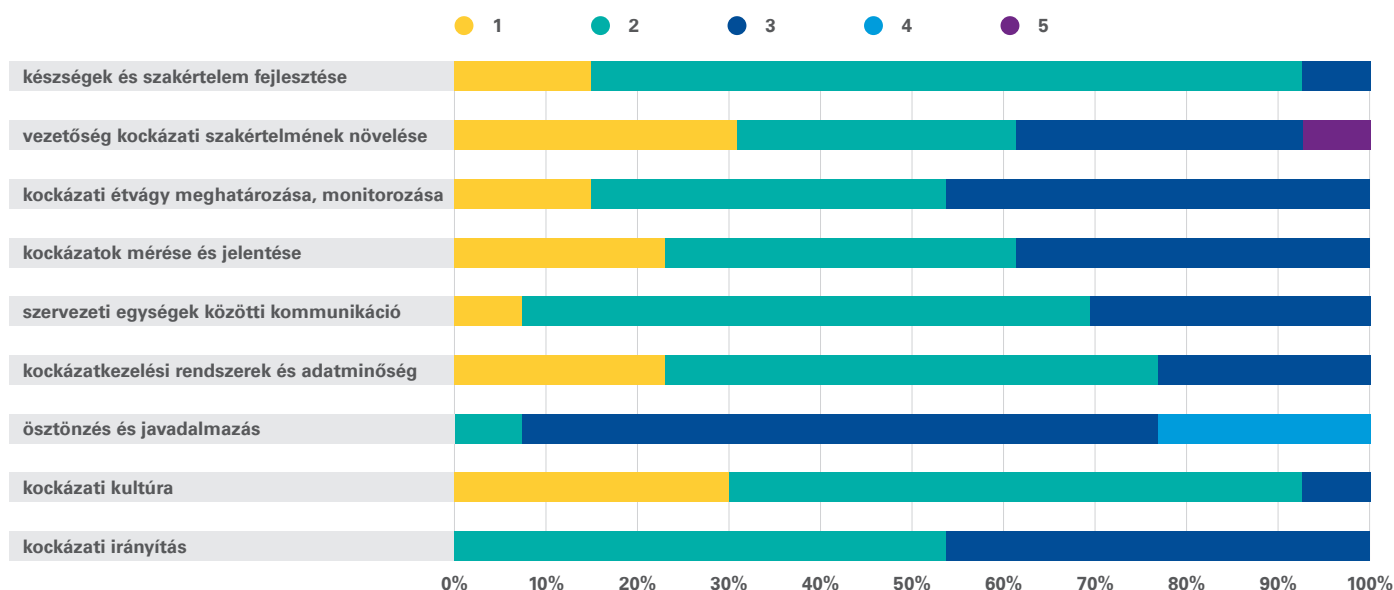
14. ábra. Bank – Hogyan tervezi erőforrásainak megosztását az alábbi fejlesztési célok között az elkövetkezendő évben? (1–5 skála, jelentősen növelni – jelentősen csökkenteni)



15. ábra. Alapkezelő – Hogyan tervezi erőforrásainak megosztását az alábbi fejlesztési célok között az elkövetkezendő évben? (1–5 skála, jelentősen növelni – jelentősen csökkenteni)



16. ábra. Biztosító – Hogyan tervezi erőforrásainak megosztását az alábbi fejlesztési célok között az elkövetkezendő évben? (1–5 skála, jelentősen növelni – jelentősen csökkenteni)



merült fel több olyan második pilléres követelmény, amely következtében a teljes szervezet esetében fontos lett a kockázattudatosság, kockázati kultúra erősítése. Fontos megjegyezni, hogy a javadalmazási politika továbbra sincs fókuszban, sőt mind a három szektorban ez kapta a legkisebb hangsúlyt az erőforrások elosztásának tekintetében. Ez azért érdekes, mert 2009-ben a KPMG nemzetközi felmérése szerint a banki vezetők leginkább a javadalmazási rendszerek hibáit tartották felelősnek a válság kitörésért (Never again? KPMG, 2009).

2. Fókusz a kompetenciák és az adatminőség erősítése

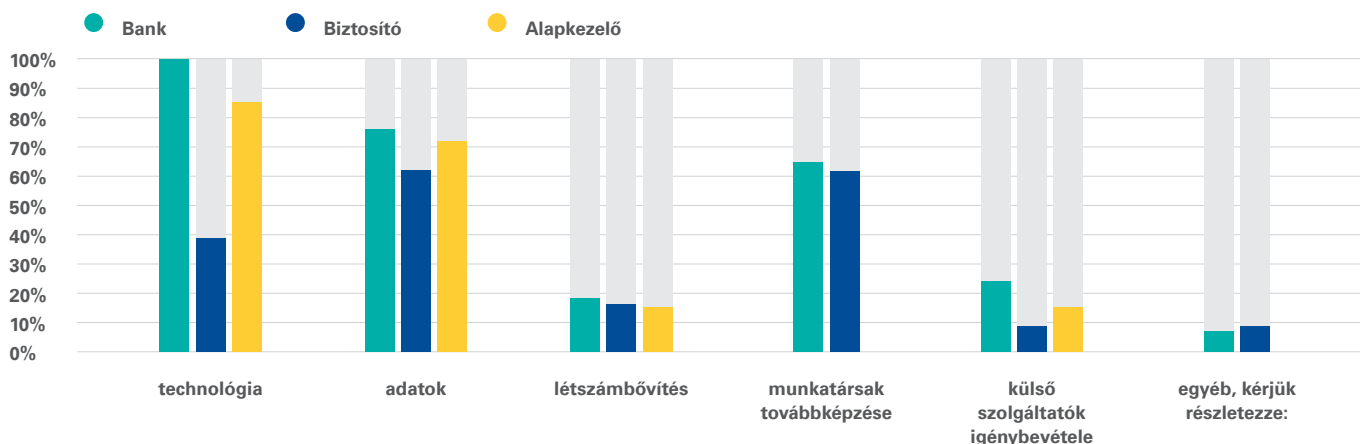
A CRO-k fejlesztési forrásainak tervezett felhasználása hasonlóan alakul, mint 2016-ban. Az elsődleges beruházási célt itt is a technológia és az adatok jelentik, ami szintén összhangban van azzal, hogy a legnagyobb hátráltató tényezőknek az IT-t és adatminőséget jelölték a bankok és a befektetésialap-kezelők.

Ezzel szemben szignifikáns különbség, hogy a biztosítók a technológiára jelentősen kisebb erőforrást allokálnának a bankokhoz, illetve a befektetésialap-kezelőkhöz képest, és arányaiban a legtöbb erőforrást az adatokra és a munkatársak továbbképzésére fordítanák (a kérdésnél több választ is meg lehetett jelölni).

Cégméret vonatkozásában két érdekes tendencia figyelhető meg. Az egyik szerint az adatokhoz kapcsolódó fejlesztések prioritása a cégmérettel arányos. Ennek hátterében az állhat,

hogy nagyobb intézményeknél eleve több adat keletkezik, ráadásul azok kezelésének erőforrásigénye nem növekszik lineárisan. A másik megfigyelés, amit ki szeretnénk emelni az, hogy az idei felmérés során a közepes méretű vállalatok fejezték ki leginkább a szükségüket külső szolgáltatók igénybevételére. Ez összefügghet azzal, hogy ezen válaszadók esetében figyelhető meg leginkább, hogy jelentősen növekedett a feladatkörük. 2016-ban a közepes méretű szervezetek majdnem 80%-a nyilatkozta, hogy a CRO csak a kockázatvállalást engedélyező és/vagy a kockázati kontroll funkciókért felelt, ezzel szemben a mostani felmérés alapján már 42% felel csak ezen funkciókért és több mint fele más, nem pénzügyi területekért is felel (pl. compliance, back office vagy az IT-területek).

17. ábra. – Mire kívánja felhasználni a jövő év során fejlesztési forrásait annak érdekében, hogy a fejlesztési céljait minél inkább elérje? (Több lehetőség is kiválasztható.)



3. Növekvő fejlesztési források, eltérő tendenciák

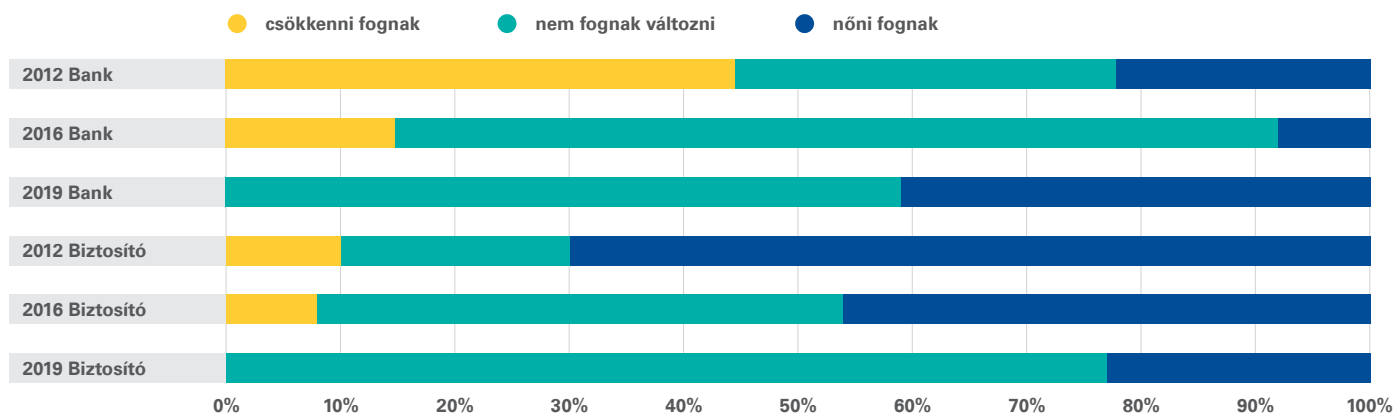
A teljes mintát tekintve a mostani eredmények alapján megállapítható, hogy senki sem gondolja úgy, hogy a fejlesztési erőforrások csökkenni fognak a jövőben. A CRO-k egyharmada növekedést vár, a többség szerint azonban nem lesz változás. A cégméretek szerinti bontásban nem figyelhető meg szignifikáns tendencia, a szektorok alapján vizsgálva annál inkább.

A biztosítók esetében 2016-ban 46% gondolta a fejlesztési erőforrások növekedését, 2012-ben pedig még 70% számolt az erőforrások növekedésével, míg ez az érték az idei felmérés során lecsökkent 23%-ra.

A biztosítási szektorban 2016-ban a Szolvencia II bevezetése miatt jelentős többletforrásra volt szükségük a kockázati vezetőknek, azonban ezen jogszabálysomag implementálása után a szervezeten belüli erőforrás allokáció más típusú projektek felé fordul, így például az IFRS 17 bevezetése felé.

A fejlesztési keretek kapcsán a bankok estében 2019-ben már pozitívabb várakozással vannak a CRO-k a 2016-os eredményekhez – és még inkább a 2012-es válaszokhoz – képest.

18. ábra. – Hogyan fognak változni a fejlesztési erőforrások a jövőben (2-3 éves időtávon)?



2012-ben a banki CRO-k 45%-a számított az erőforrások csökkenésére. 2016-ban már csak 15% számolt csökkenéssel és a kitöltők 77%-a úgy gondolta, hogy az erőforrások nem fognak változni a közeljövőben. Ezzel szemben idén már senki sem jelzett csökkenő várakozást és nemcsak a források stagnálására számítanak, hanem a résztvevőknek a 41%-a gondolta úgy, hogy növekedés várható. Ez magyarázható azzal, hogy az adatminőség javítási és IT-projektek kezdeti erőforrásigénye (ezek a leginkább prioritizált területek más válaszok alapján) jelentősebb.





A legnagyobb kihívás a kockázatok algoritmizálása.

Schusztér Péter

vezérigazgató, Axiom Alapkezelő Zrt.

A digitalizációt látja a szakma előtt álló legnagyobb kihívásnak Schusztér Péter, az Axiom Befektetési Alapkezelő CEO-ja, aki már több mint 25 éve foglalkozik befektetések kezelésével. Ehhez több adatelemzőre, automatizációhoz értő szakértőre, de összességében kevesebb munkatársra lesz szükség, hiszen sok kérdésben már az Axiom is automatizált megoldásokra támaszkodik. A jelenlegi piaci környezetben az ügyfelek szükségszerűen fordulnak niche piacok felé, így akár a private equity/ hedge fund jellegű működés felé.

KPMG: Mit látsz az alapkezelőnél dolgozó kockázatkezeléssel foglalkozó vezetők legnagyobb kihívásának?

Schusztér Péter: Egyértelműen azt, hogy „algoritmikusokba” kell építenünk a kockázati szempontokat. Ez a szakma vészes gyorsasággal robotizálódik és nyer teret benne az adatok automatizált feldolgozása, sőt értelmezése is, így szerintem 15 év múlva csak a legnagyobbaknál, vagy csak speciális területeken lesznek emberek, ott is leginkább csak a döntéshozók. A világban ráadásul egyre több adat keletkezik, aminek hatékony feldolgozása, megfelelő strukturálása fontos a döntéshozók számára. Ennek megvalósításához elengedhetetlen a kockázatkezelés típusú feladatok automatizálása, algoritmizálása, és ez nagyon nagy kihívás lesz a szakmának. De nemcsak az alapkezelőknél kell erre készülni, hanem más pénzügyi intézménynél is. Természetesen ez igaz minden más back-office területhez kapcsolódó feladatra is.

KPMG: Ez azt jelenti, hogy a kockázatok „paraméterezése” kerül előtérbe?

Schusztér Péter: Pontosan. A kockázati kontrollfunkciók egyre inkább kereteket határoznak meg, paraméterezik a kockázatok, ezek figyelését, nyomon követését automatizált megoldások végzik/segítik, így a kockázati területeken belül az operatív feladatokat végző kollégák köre is változik. Egyrészt egyre több adatspecialista kell, másrészt a kollégák létszáma csökkenhet.

Másik lényeges folyamat a kockázatok egyre automatizáltabb mérése, modellezése, ami pedig segíti az üzletet, a portfóliómenedzsereket is. Ehhez ugyan már most is rendelkezésre állnak olyan platformok, amik megfelelően paraméterezve megbízható kockázati értékeket számolnak a befektetésekről, azonban ezek tudása és hatékonysága szerintem jelentősen növekedni fog.

KPMG: Ti használtok ilyeneket?

Schusztér Péter: Igen, próbálkozunk ilyenekkel. A terv, hogy leginkább ilyeneket használjunk, de már ma is főleg a Bloomberg kockázati menedzsment moduljára támaszkodunk. Ebbe felvesszük az összes tranzakciónkat, az tehát pontosan tudja az aktuális portfólió-összetételünket, és máris leolvashatjuk a fontos kockázati mutatókat tetszőlegesen beállított stresszhelyzetekre. Ezeknek is

vannak alapbeállításai, de tetszőlegesen el is lehet térni tőle. Tehát a keretek meghatározása és azok modellbe építése a fő feladatunk, a nyomon követést maga a rendszer végzi, ez alapján figyelmeztetést küld, ha egy portfóliómenedzser átlépi a határokat, esetleg le is tiltja, nem engedélyezi azokat a tranzakciókat, amiktől a kockázat túlságosan megnövekedne.

KPMG: Nagyon robothívó vagy.

Schusztér Péter: Nem is annyira, bár az tény, hogy személy szerint kedvelem az új technológiákat. Én például emlékszem arra, hogy 20 éve mindenki arról beszélt, hogy mára nem lesznek helyi irodái és szervezeti egységei az alapkezelőknek, minden egy központból történik majd. Erre mit látunk? Ugyanazok a helyi egységek ugyanott vannak. Persze a hatáskörüket megnyirbálták, sok mindent központosítottak, de azért a lokális tudásra még mindig szükség van. Most a mesterséges intelligencia a divat, de nem arról beszélünk, hogy hogyan fog egy robot kockázati szinteket megállapítani, hanem arról, hogy mi hogyan állapítjuk meg, és a robot hogyan méri majd ezeket. De attól is messze vannak még a gépek, hogy stratégiai döntést hozzanak például olyan kérdésekben, mint alapkezelőként milyen piacok és eszközosztályok irányába érdemes elmozdulni.

KPMG: Szerinted milyenekbe?

Schusztér Péter: Úgy látom, hogy egyre inkább a niche piacok, például a private equity/hedge fund típusú működés kerül előtérbe. A mai hozamszegény környezetben nehéz máshogy jó eredményeket felmutatni. Ez különösen igaz Magyarországon, ahol az állam beépített egy 5 százalékos alsó hozamígéretet a lakossági ügyfelek számára. Ez azt is jelenti, hogy meg kell találni a niche piacokat, és fel kell rájuk építeni a megfelelő alapokat, mert ehhez képest ígéretes – tehát mondjuk 10 százalék feletti – hozam csak így érhető el.

KPMG: Ehhez azért lehet egy két szava a felügyeletnek is.

Schusztér Péter: Nyilván, hiszen mindenről van véleménye. Évek óta szigorodik a szabályozás, egyre több a megfelelési előírás mindenütt a világon. Ez olyan trend, amivel együtt kell élni, bár ebben a formájában személy szerint ilyen mértékben én nem értek vele egyet, problémásnak tartom, hogy a back-office, a háttértevékenységek erősen megemelik a költségszinteket. Ez egyértelműen a nagyobb kockázatviselés felé hajtja az alapkezelőket, hiszen ezen folyamatoknak, kollégáknak a költségeit ki is kell termelni valahogy, és nagyon nem mindegy, hogy ez 2 vagy 4 százalékot jelent az alapkezelőnek. Márpedig ezek a szabályozások nem differenciálnak kellőképpen abban, hogy milyen előírásokat, milyen méretű cégekre vonatkoztatnak. A MIFID2-vel is ez volt a probléma, hogy bár vannak a társadalom számára hasznos előírásai, de differenciálás nélkül a kisebb szereplőkre aránytalanul nagyobb terheket ró.



IV.

Merre megy a piaci és szabályozói környezet?

1. Erősödő szigor, fókuszban a fogyasztóvédelem	42
2. Sokszínűség a termékstratégiák megítélésében	46
3. Változó világ – átalakuló kockázati környezet, növekvő bizonytalanság	48







Merre megy a piaci és szabályozói környezet?

1. Erősödő szigor, fókuszban a fogyasztóvédelem

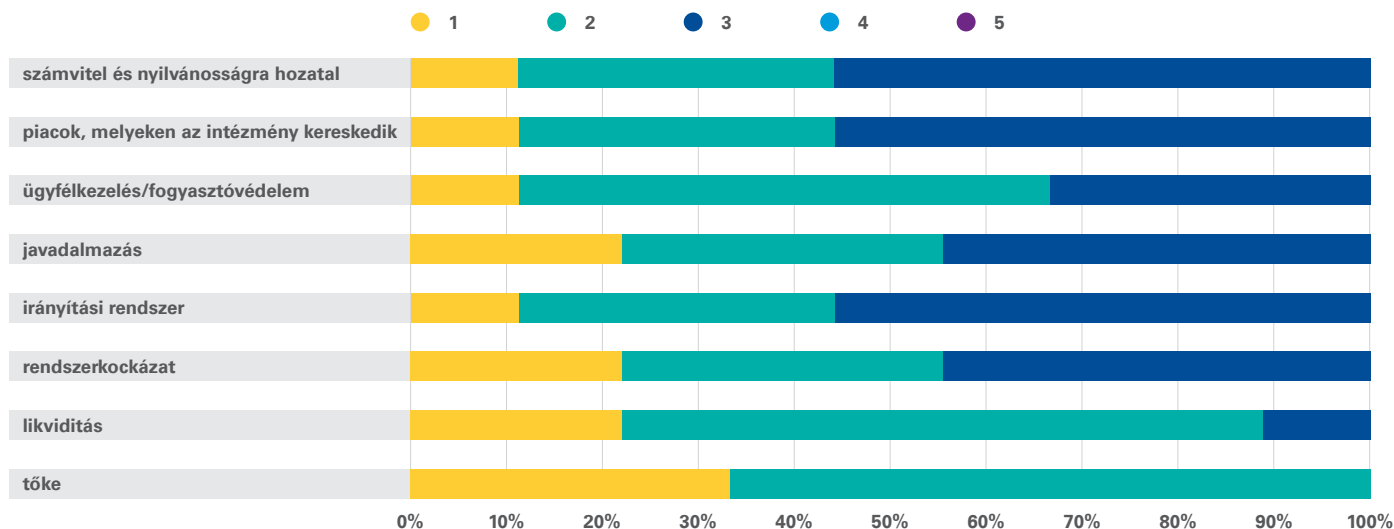
A válaszok alapján általános egyetértés van abban, hogy a szabályozói követelmények tovább szigorodtak mindegyik területen, a növekedés hangsúlya pedig áttevődött az ügyfélkezelés/fogyasztóvédelem/befektető védelemmel kapcsolatos szabályozásokra.

A bankok esetében a CRO-k ugyanazt a három területet jelölték meg, amelyek a leginkább szigorodtak az elmúlt két évben, mint 2016-ban (ügyfélkezelés/fogyasztóvédelem, likviditás, tőke), viszont a sorrend változott.

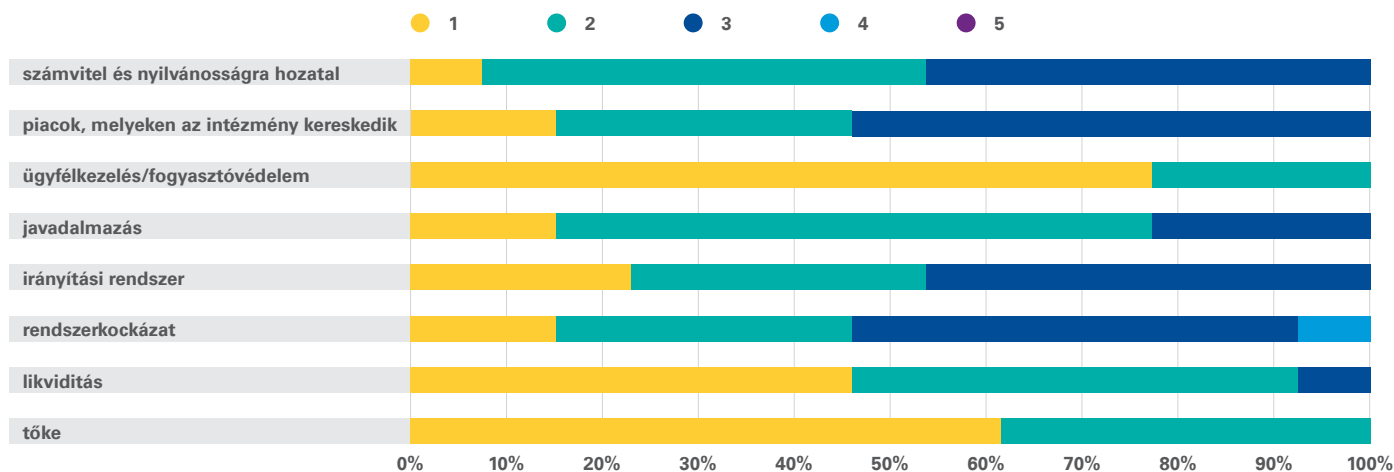
A válaszok szerint a 2016-ot megelőző években a tőkével kapcsolatos szabályok szigorodtak leginkább, mostanra azonban az ügyfélkezelés/fogyasztóvédelem/befektető védelem került fókuszba.

Ez a trend a 2012-es felmérés óta megfigyelhető, az akkori válaszok még egyértelműen a tőkével kapcsolatos szabályozások szigorodását tartották a legjelentősebbnek (az akkori válaszadók 100%-a a tőke vonatkozásában 1-es, 2-es választ adott, amely a Bázeli II. szabályozás bevezetésének és a gazdasági válságot követő szigorításoknak a hatása lehetett), míg az ügyfélkezelés csak a negyedik helyen volt még.

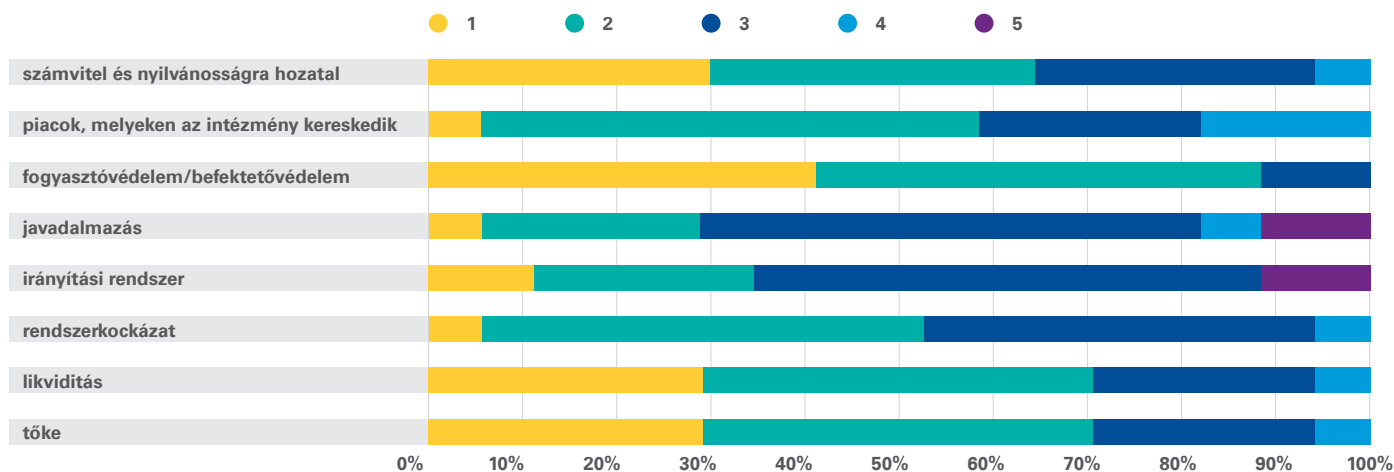
19. ábra. 2012 Bank – Az Ön véleménye szerint miként változtak a szabályozói követelmények az alábbi területeken az elmúlt két évben? (1–5-ös skála, jelentősen szigorodtak – nem szigorodtak)



20. ábra. 2016 Bank – Az Ön véleménye szerint miként változtak a szabályozói követelmények az alábbi területeken az elmúlt két évben? (1–5-ös skála, jelentősen szigorodtak – nem szigorodtak)



21. ábra. 2019 Bank – Az Ön véleménye szerint miként változtak a szabályozói követelmények az alábbi területeken az elmúlt két évben? (1–5-ös skála, jelentősen szigorodtak – nem szigorodtak)



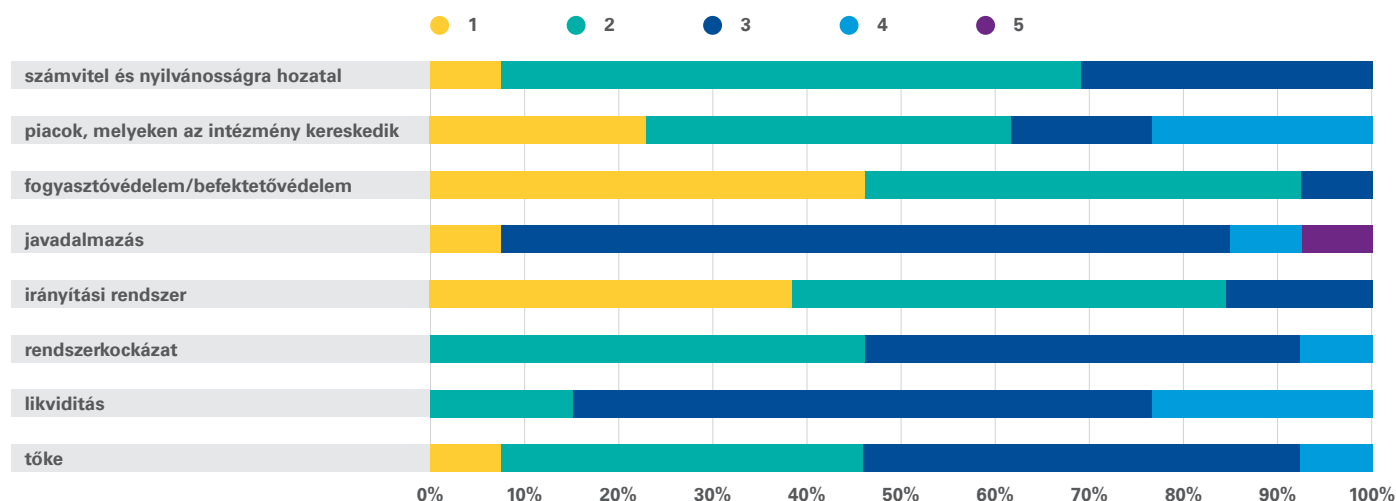
A biztosítók esetében szintén az ügyfélkezelés/ fogyasztóvédelem/befektető védelem szigorodása volt a legnagyobb mértékű, illetve az irányítási rendszerre vonatkozó szabályok, amely háttérében az IDD bevezetése, a felügyeleti elvárások erősödése a Szolvencia II rezsिम gyakorlati alkalmazásában és az MNB módosuló/új ajánlásai állhatnak. Az esetükben a tőkeszabályozás szigorodása nem annyira hangsúlyos, amit magyarázhat, hogy a Szolvencia II bevezetése (is) már korábban magasabb tőkésítési szintet eredményezett, így ennek kapcsán kevésbé érzékelik a kockázati vezetők az előírások szigorodását.

Szembevető változás a biztosítóknál, hogy a válaszadók szerint a 2016-os felméréshez képest jelentősen nagyobb mértékben szigorodott a számvitel és nyilvánosságra hozatal szabályozása, ami háttérében a Pillér 3-as közzétételi kötelezettségek gyakorlati megvalósításának nehézségei és a várható IFRS 17 szabályok megjelenése állhat.

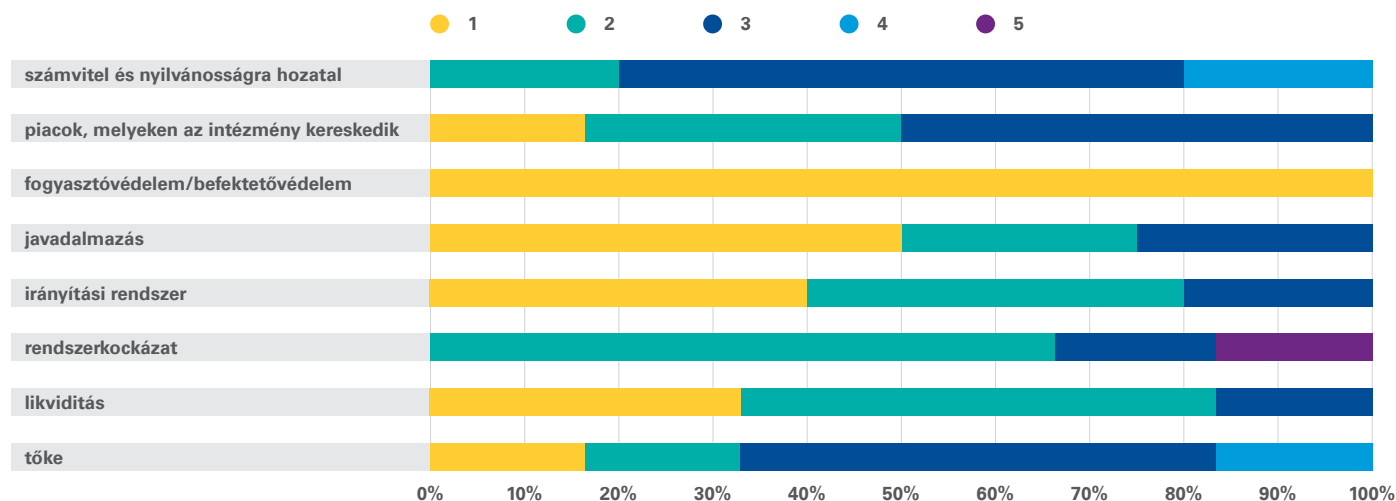
A befektetésialap-kezelők a többi szektorhoz képest még nagyobb mértékben emelték ki az ügyfélkezelés/ fogyasztóvédelem/befektető védelem területére vonatkozó szabályok szigorodását és egyértelműen ezt gondolják a legjelentősebb változásnak (a válaszadók 100%-a jelentős szigorodást jelzett vissza).

Ennek a fő oka a MiFID 2 rezsिम bevezetése volt (a kutatásban részt vevő entitások alapvetően végeznek befektetési szolgáltatási tevékenységet is), amely a korábbi szabályozásokhoz képest igen jelentős megfelelési feladattal járt, különös tekintettel a befektetésialap-kezelők többi befektetési szolgáltatást nyújtó szervezethez képest kisebb méretére (több piaci szereplő az arányosság elvének „hiányát” emelte ki).

22. ábra. 2019 Biztosító – Az Ön véleménye szerint miként változtak a szabályozói követelmények az alábbi területeken az elmúlt két évben? (1–5-ös skála, jelentősen szigorodtak – nem szigorodtak)



23. ábra. 2019 Alapkezelő – Az Ön véleménye szerint miként változtak a szabályozói követelmények az alábbi területeken az elmúlt két évben? (1–5-ös skála, jelentősen szigorodtak – nem szigorodtak)





A szabályozói követelmények változása kapcsán a szektorok között markáns különbség ismerhető fel a javadalmazás szabályozásának megítélésében. A banki és alapkezelői CRO-k ezt a témát egyaránt a 4. leginkább szigorodó területként jelölték meg, míg a biztosítók kockázati vezetői nem érzékelték szigorítást ezen a területen. Az alapkezelők esetén a mérték még inkább kiemelkedő, amely oka a korábbiakban írt MiFID 2 rezsím bevezetése.

2. Sokszínűség a termékstratégiák megítélésében

A válaszok jelentősen eltérnek a méret szerinti csoportosításban. A nagy bankoknál nincsen jelentős eltérés a válaszadók között és a hangsúly a KKV hitelezésen, illetve a retail termékeken van.

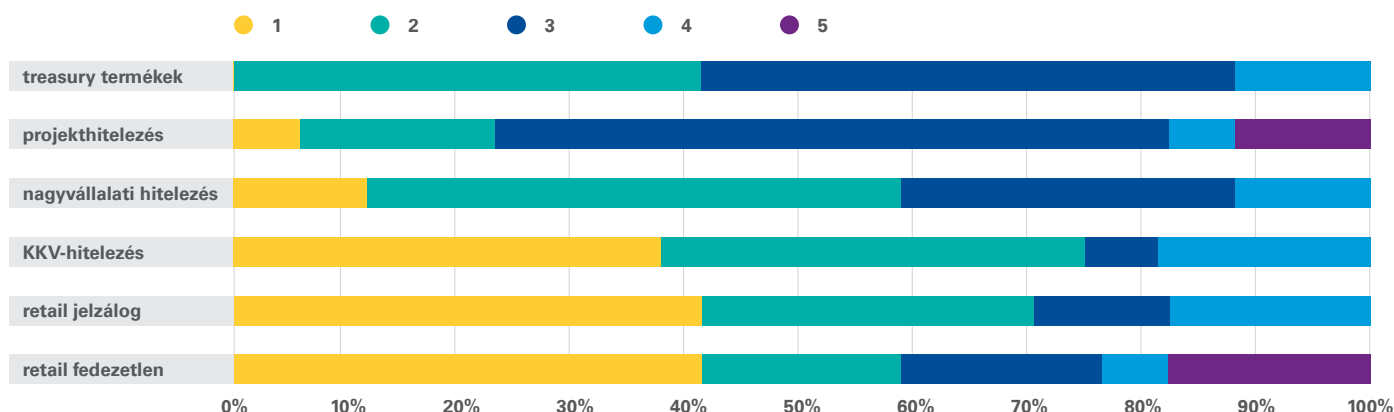
A közepes és kis méretű bankok igen eltérően ítélik meg az egyes termékekben való bővülés kockázatait.

Mindkét intézményi körben, különösen a KKV hitelezés és a retail hitelezés kapcsán, megosztottak a válaszok, amely egyrészt az intézményi specializációval magyarázható, másrészt a kockázattűrő képességgel. Jelenleg a KKV szektor erőteljesen bővül, és ezt többen is szeretnék kihasználni, de ez egy magasabb kockázatú szegmens, amit csak

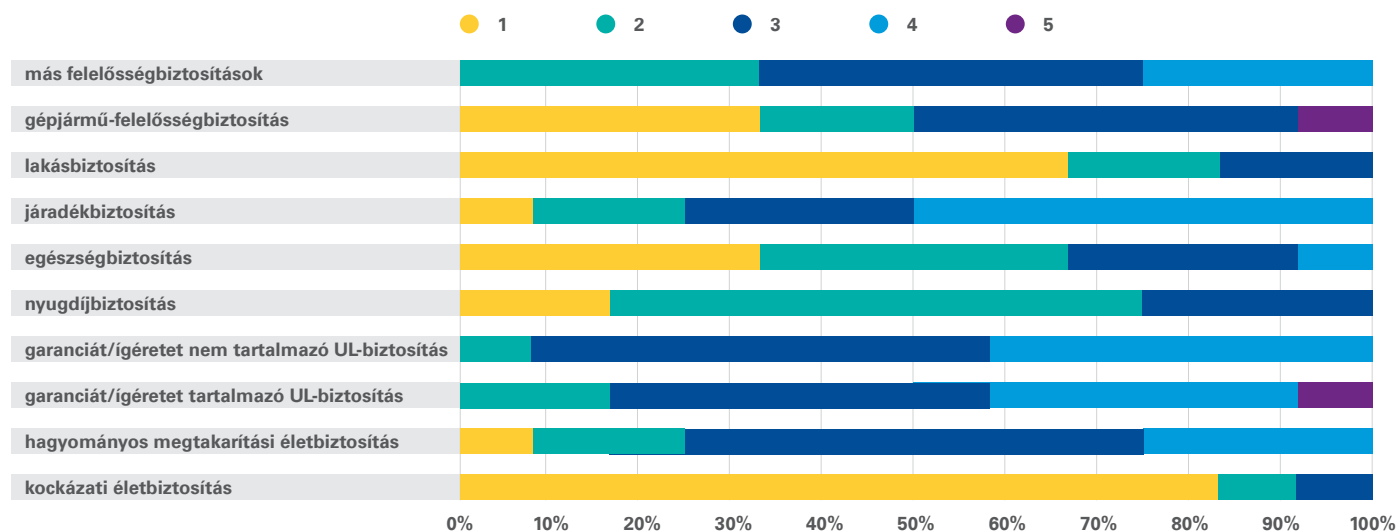
a nagyobb, vagy erre fókuszáló (így erre vélhetően jobb kockázatkezelési eszközökkel rendelkező) intézmények vállalnak be. A specializáció hatása még jobban látszik a kis méretű intézményeknél a fedezetlen retail szegmensben, ahol 20% kifejezetten támogatja, 80% pedig kifejezetten ellenzi a terjeszkedést ezen a területen.

A biztosítók esetében méret szerint szignifikáns különbség fedezhető fel a gépjármű-felelősségbiztosítás megítélésében. A közepes méretű vállalatok CRO-i támogatják leginkább ezt a területet, valószínűleg azért, mivel itt egy jó árképzéssel – még megfelelően kezelhető kockázatok mellett – jelentős ügyfélkört lehet szerezni az árak könnyű összehasonlíthatósága miatt.

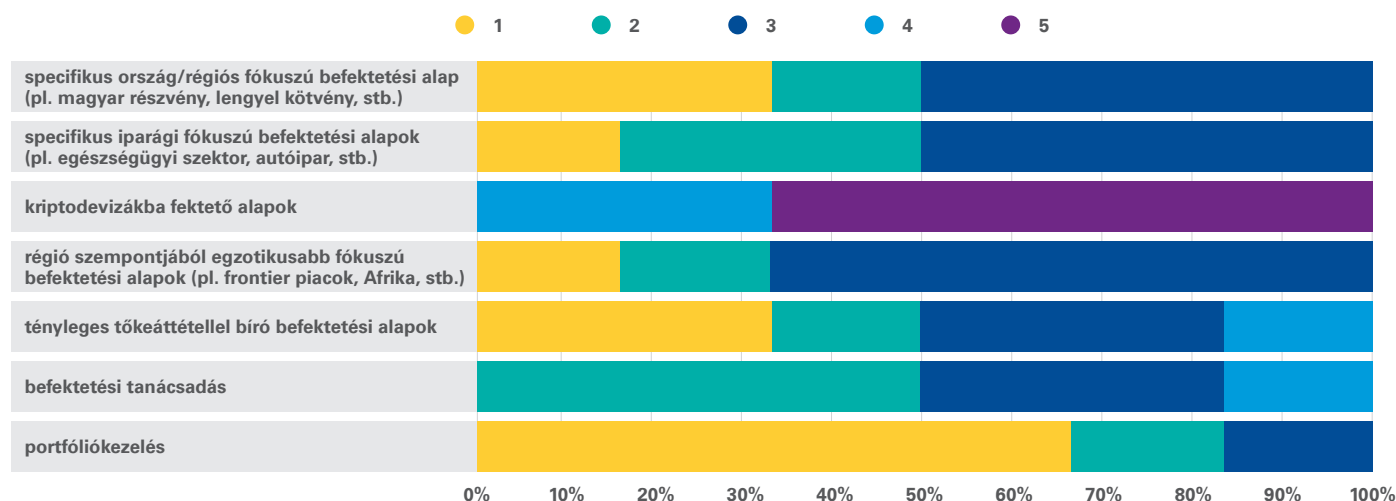
24. ábra. Bank – Az elmúlt évek kockázati hatásainak figyelembevételével kockázati oldalról mennyire támogatja az alábbi termékekben való terjeszkedést? (1–5-ös skála, támogatom a terjeszkedést – ellenzem a terjeszkedést)



25. ábra. Biztosító – Az elmúlt évek kockázati hatásainak figyelembevételével kockázati oldalról mennyire támogatja az alábbi termékekben való terjeszkedést? (1–5-ös skála, támogatom a terjeszkedést – ellenzem a terjeszkedést)



26. ábra. Alapkezelő – Az elmúlt évek kockázati hatásainak figyelembevételével kockázati oldalról mennyire támogatja az alábbi termékekben való terjeszkedést? (1–5-ös skála, támogatom a terjeszkedést – ellenzem a terjeszkedést)



A nagybiztosítók esetében a lakásbiztosítás, illetve a nyugdíj- és kockázati életbiztosítás területek a leginkább támogatottak, amelyek támogatása mögött a magas jövedelmezőség – amely fedezi a kockázati költségeket – és a már meglévő stabil ügyfélkörök állhatnak. A kockázati életbiztosítást illetően a kérdőívet kitöltő nagybiztosítók CRO-inak mindegyike támogatást jelzett vissza, de a teljes szektorban is 80%-ot meghaladó az egyértelműen támogató vélemény.

A befektetésialap-kezelők vezetői kiegyensúlyozottan több terület további növekedését is támogatnák egy-egy markáns kivétellel. A válaszadók a kriptodevizákba történő befektetést jelentős mértékben ellenzik, főként

valószínűleg a szabályozási bizonytalanságok és a biztonsági kockázatok miatt. **Kiemelkedő mértékben támogatnák viszont az alapkezelők az eltérő módon díjazott termékek fejlesztését (pl. portfóliókezelés), mivel az alacsony kamatkörnyezet miatt hagyományos módon nehezebb a kockázatok figyelembevételével biztosítani a növekedést.**

3. Változó világ – átalakuló kockázati környezet, növekvő bizonytalanság

A CRO-k szerint az elmúlt két évben jelentősen csökkent az országhoz tartozó kockázat, csökkent a hitel- és partnerkockázat, és lényeges mértékben nem változtak a piaci, biztosítási és likviditási/ALM kockázatok.

A kibertámadások és az innovatív technológiák alkalmazásában rejlő kockázatok, a kapcsolódó működési kockázatok és a pénzügyi bűnözés kockázatai viszont jelentősen növekedtek.

Általánosan elmondható, hogy a hagyományos kockázati típusok relatív jelentősége csökkent, ami a konjunktúrának, az optimistább üzleti környezetnek, továbbá a korábbi időszakokhoz képest fejlettebb kockázat mérési és kezelési technológiák rendelkezésre állásának tudható be. Új és más jellegű kockázatok jelentik ma a nagyobb fenyegetettséget, és ez a tendencia bontakozhat ki még inkább a jövőben.

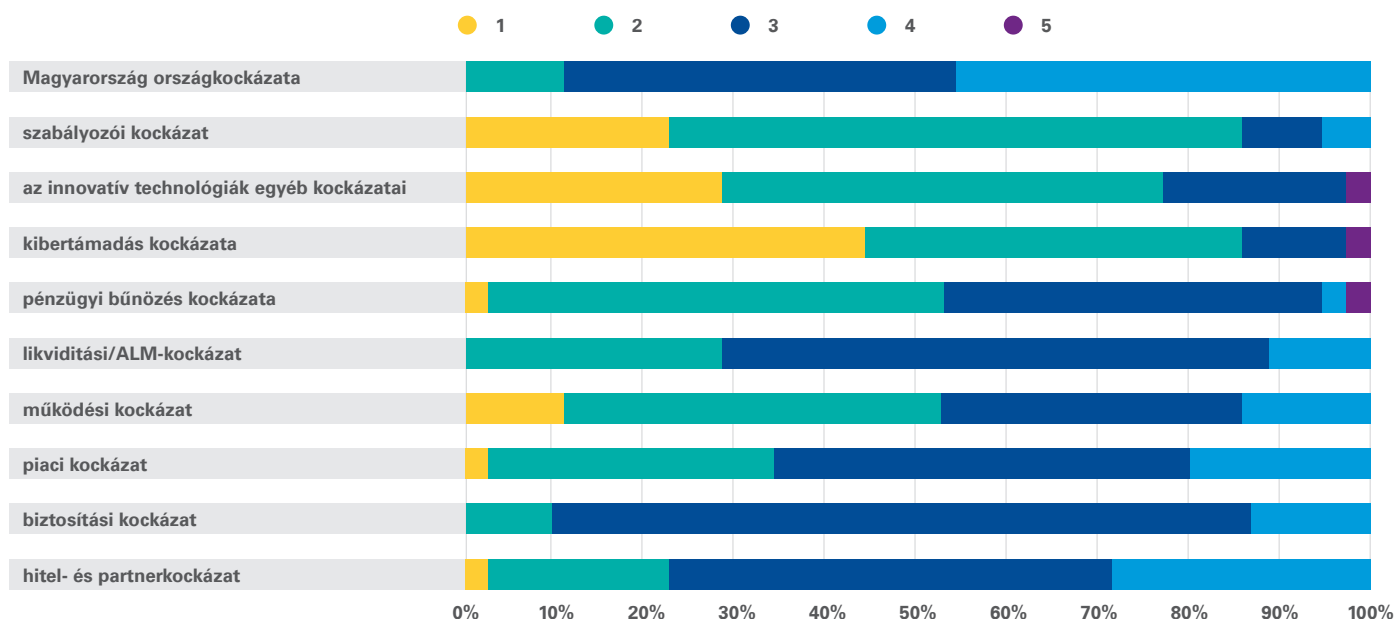
A jövőbeni kockázatok alakulására vonatkozóan, két- és tízéves időtávban egyaránt, az értékelésére adott válaszokból kiderül, hogy a CRO-k a kibertámadások és az innovatív technológiákhoz kapcsolódó kockázatok növekedését látják a legjelentősebbnek, és végig magas marad a kapcsolódó működési kockázatok és a pénzügyi bűnözéssel szembeni fenyegetettség is. Ez szoros összhangban van a digitális és több fejlett, innovatív technológia térhódításával, implementálásával és az ennek nyomán potenciálisan kialakuló, sok szálon összefüggő rendszerek sérülékenységből fakadó kihívások felerősödésével. Ezzel a témakörrel foglalkozunk még részletesebben a következő fejezetben.

Két- és tízéves időtávban előretekintve a CRO-k szerint várhatóan növekednek a hagyományos kockázattípusok szerinti kitettségek is, így például a hitelkockázat növekedését várók aránya 2 évre előretekintve 60%-ot meghaladó, 10 éves időtávban pedig már ez az arány közel 70%, és a piaci kockázatok növekedését várók aránya is 60% feletti. A 2008-as válsághoz hasonló és ezekből a kockázattípusokból kiinduló mélypontokra, összeomlásra a CRO-k viszont a válaszok alapján nem számítanak.

A szabályozói kockázat szintjére vonatkozóan a válaszadók magas értékeket adtak, főleg az elmúlt időszakra vonatkozóan. Ebben nyilván megmutatkozik a megfelelési feladatokra allokálni szükséges erőforrások mértéke is, de egyben az is megállapítható a válaszokban előre jelzett csökkenő kockázati szintből, hogy a CRO-k ezen a téren javulást várnak már a következő évekre nézve.

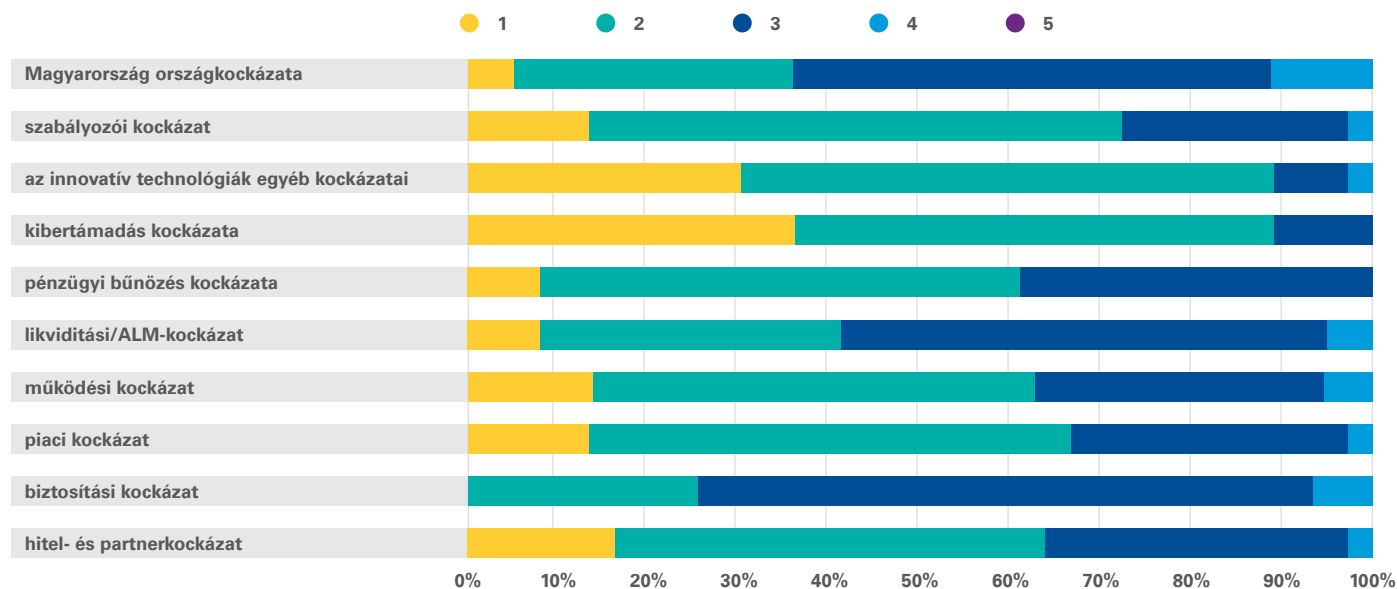
A CRO-k a fentiek mellett egyre inkább tartanak a megnövekedett komplexitásból adódó kockázatokra. Egyrészt, az üzleti folyamatok és az azt támogató technológiák már annyira sok szálon kapcsolódnak egymáshoz, hogy **a különböző kockázati események által okozott hatások összeadódása, azok együttes megjelenése eddig nem látott mértékű kumulált veszteségeket okozhatnak.** Másrészt, maguk a kockázatmentési és -kezelési technológiák és eszközök megnövekedett komplexitása is megnehezíti a tisztánlátást.

27. ábra. Összesített – Az Ön véleménye szerint az elmúlt két évben hogyan változott a kockázati környezet az alábbi kockázattípusok esetében? (1–5 skála, jelentősen nőtt a kockázati kitettség – jelentősen csökkent a kockázati kitettség)





28. ábra. Összesített – Az Ön véleménye szerint a következő két évben hogyan változik meg a kockázati környezet az alábbi kockázattípusok esetében? (1–5 skála, jelentősen nő a kockázati kitettség – jelentősen csökken a kockázati kitettség)



Több válaszadó szerint további új elemként jelent meg a CRO-k kockázati horizontján a HR-kérdésekkel kapcsolatos kihívások kezelése, mint a megfelelő kompetenciákkal rendelkező munkavállalók bevonásával és megtartásával kapcsolatos kockázat.

Különösen igaz ez az innovatív technológiák alkalmazásával kapcsolatosan, amiben a kockázatkezelési területek számára erőforrásokban nagyon nehéz lépést tartani az üzleti területekkel.

Összefoglalva a fentiek elmondható, hogy a hagyományos kockázattípusok szerint a védelem fenntartása és további erősítése mellett olyan új kihívásokat támaszt a kockázati környezet várható alakulása, hogy akár a kockázati területek működésének és eszközeinek alapvető megújítása is szükségessé válhat.



Kockázatkezelés és tanácsadás egyaránt.

Zombor Zsolt

vezető kockázatkezelő, Generali Biztosító Zrt.

A biztosítási szakmában felerősödik a kockázati vezető tanácsadási szerepe – véli Zombor Zsolt a Generali Biztosító új CRO-ja. A szerepkör elismertsége sokat javult az elmúlt években, de egyes helyzetekben továbbra is kihívást jelent az üzleti és kockázati szempontok egyensúlyát megtartani. A CRO szerint az informatikai fejlesztések és innovációs törekvések okán növekednek a működési kockázatok, a piaci folyamatok pedig a biztosítási és befektetési kockázatok növekedésének irányába hatnak.

KPMG: Közel három évtizedes pályafutásod során nagyrészt a biztosítási szektorban dolgoztál, ebből az utóbbi 15 évet kockázatkezelési vezetőként.

Mi az a körülmény, amire felhívnád a figyelmét a most pályájuk elején járó kockázati szakembereknek, amire úgymond lelkiileg is fel kell készülniük?

Zombor Zsolt: A biztosítási szektorban Magyarországon alig fordult elő csőd, nincsenek rossz példák a vezetők szeme előtt, az ágazat alapvetően nyereséges. Egy ilyen környezetben nehezebb elfogadtatni a kockázatkezelési tevékenység fontosságát, felhívni a figyelmet a társaságot veszélyeztető kockázatokra. Mert a biztonság olyan dolog, amit pont addig nem veszünk észre, amíg van. A kockázatkezelő viszonylag ritkán tud olyan eseményt felmutatni, amin kézzel foghatóvá válik egy létező veszély, amit általa sikerült elkerülni. Nem mindenki érti feltétlenül a kockázatkezelő szerepét, ellenállás, ellenérzések előfordulhatnak a munkájával kapcsolatban. Nem csak Magyarországon, hanem például a pénzügyi intézmények fejlettségében jóval előttünk járó Angliában. Ez persze nem kell, hogy eltántorítsa a kezdő kockázatkezelőket. Megfelelő hozzáállással, együttműködő és támogató magatartással, no meg persze egy kis kitartással, szép sikereket lehet ezen a területen is elérni.

KPMG: Az általad említett nehézségek kapcsán gondolhatjuk-e, hogy háttérbe szorul a kockázati vezető?

Zombor Zsolt: Ezt egyáltalán nem mondanám. A szakma talán kicsit értetlenül állt korábban az előtt, hogy az előírások szerint a biztosítóknak kötelező lett CRO-t alkalmazni, de ma már értik, hogy miért fontos ez a funkció. Vannak olyan területek, ahol kifejezetten hozzá tudunk járulni a kockázatok megfelelő kontrolljával a stabil, kiegyensúlyozott, a profitábilisabb működéshez. Azt mondanám, hogy ebben a szektorban a kockázati kontroll funkció megtestesítése mellett nagyon erősen megjelenik a kockázati vezető egyfajta tanácsadási szerepe is.

KPMG: Mik azok a területek, ahol fajsúlyosabb a tanácsadói szerepkör?

Zombor Zsolt: A kockázatkezelő munkájából fakadóan jól ismeri a vállalati folyamatokat, átlátja a biztosító működését, felfigyel olyan dolgokra is, amelyek más fókuszáltság miatt nem tűnnek fel az első védelmi vonal működtetőinek. Ezekkel az észrevételeivel, a birtokában lévő adatok más szempontú

elemzésével, az általa ismert kockázatkezelési módszertan más célú felhasználásával hasznos tanácsokat tud adni a menedzsment számára a hatékonyabb, profitábilisabb működés elősegítésére, az ismétlődő hibák kiküszöbölésére, a fölösleges költségek és veszteségek megszüntetésére, és a kiaknázatlan lehetőségek kihasználására. Mivel a kockázatkezelő a kockázatokat átfogóan, összefüggéseikben is vizsgálja, ezért a tanácsadói szerep minden területen megjelenhet. Leginkább a kiemelt stratégiai irányok kialakítása, valamint a meglévő célok megvalósulása mentén érzem fontosnak.

KPMG: Tudsz példát mondani arra, amikor ez a tanácsadói szerep volt meghatározó?

Zombor Zsolt: Még egy korábbi munkahelyemen egy új üzletág indításának ötlete merült fel. Az üzleti lehetőség akkor rendkívül népszerű volt, nagyon csábítónak látszott belevágni. Bár akkoriban még nem volt a kockázatkezelés az ilyen kérdések eldöntésébe automatikusan bevonva, mi jeleztük aggályainkat. A jó hangzó ötlet ellenére egyáltalán nem láttuk testhezállónak a témát, és a pénzügyi számítások sem igazolták azt, hogy a várható üzleti eredmény indokolná a jelentős kockázatvállalást. Végül a biztosító vezetése letett arról az üzletfejlesztési tervről, ami később jó döntésnek bizonyult. Összességében CRO-ként azt gondolom, azzal tudunk leginkább értéket teremteni, ha azt képviseljük és érvényesítjük, hogy csak olyan kockázatokat vállaljunk, ami megfelelő pénzügyi eredményt termel. Legyenek beárazva a kockázatok, és ami nem hoz elegendő profitot, azt a kockázatot minimalizáljuk, a kapcsolódó tevékenységet igyekezzünk megszüntetni.

KPMG: Milyennek érzed a függetlenségedet, és mennyire fontos ez számodra?

Zombor Zsolt: A vezérigazgatónak jelentek. Ez segít engem hogy felülről szemlélve, a biztosító működését átlátva, de egyik területhez sem szorosabban kapcsolódva tudok működni, független tanácsokkal segíteni, és objektív kockázatelemzéssel támogatni. Ez megadja a kellő felhatalmazottságot ahhoz is, hogy a szükséges konfliktusokat fel tudjam vállalni.

KPMG: Milyen konfliktusaid vannak?

Zombor Zsolt: Egy CRO sok területen konfrontálódhat az üzleti területekkel, hiszen sokszor a stabilitás és a hosszú távú profitérdek megbízható teljesülése érdekében korlátokat kell állítania eléjük, fel kell hívnia a figyelmet egyes területek működési hibáira. Például egy CRO a partnerkockázatok megítélése terén konfrontálódhat a befektetési területtel vagy az üzleti területekkel, akik az adott évi terv elérése érdekében a szükségesnél magasabb kockázatot is vállalnának. Itt ilyenkor érdekek ütköznek, és persze a kockázatkezelő sem helyezkedhet a számára legkényelmesebb – ne vállaljunk semmilyen kockázatot – álláspontra, de fel kell lépnie az esetleges veszélyeket rejtő üzleti igényekkel szemben.

KPMG: Mik azok a területek, amiken szerinted nő a kockázat?

Zombor Zsolt: Az egyik az informatikai kitettség, amin nemcsak a kibervédelmet értem, hanem akár az ügyfélélmény folyamatos fenntartását is. Az ügyfélélmény egyre nagyobb jelentőséggel bír, ez folyamatos fejlesztésre és innovációra készíteti a pénzügyi szolgáltatókat, de az innováció maga, majd az új rendszerek üzembe helyezése és működése is új kockázatokat hordoz magában. Egy rosszul sikerült adatmigráció, egy szerencsétlen fejlesztés, a többnyire régi legacy rendszerek összekapcsolása az új funkciókkal, mind működési kockázatot jelentenek, leálláshoz, hibás működéshez vezethetnek, ez pedig rombolhatja az ügyfelek belénk vetett bizalmát. Kockázatkezelési vezetőként inkább azt képviselem, hogy először kicsiben, elkülönítve fejlesszünk és teszteljünk, ezzel minimalizálva a kockázatokat. Emellett a hagyományos biztosítási kockázat is növekvőben van a biztosítók közötti kiélezett verseny miatt. A gazdasági környezet, a várhatóan még jó pár évig velünk maradó alacsony kamatkörnyezet pedig a likviditási és ALM-kockázatok növekedésének irányába mutat.



Hogyan hat egymásra az innováció és a kockázatkezelés?

1. Az ügyfélművelés javítása stratégiai cél	54
2. Változó trendek a fejlesztési módszerekben	56
3. Innovációs kockázatok	57
4. Automatizáció és adatelemzés	58







Hogyan hat egymásra az innováció és a kockázatkezelés?

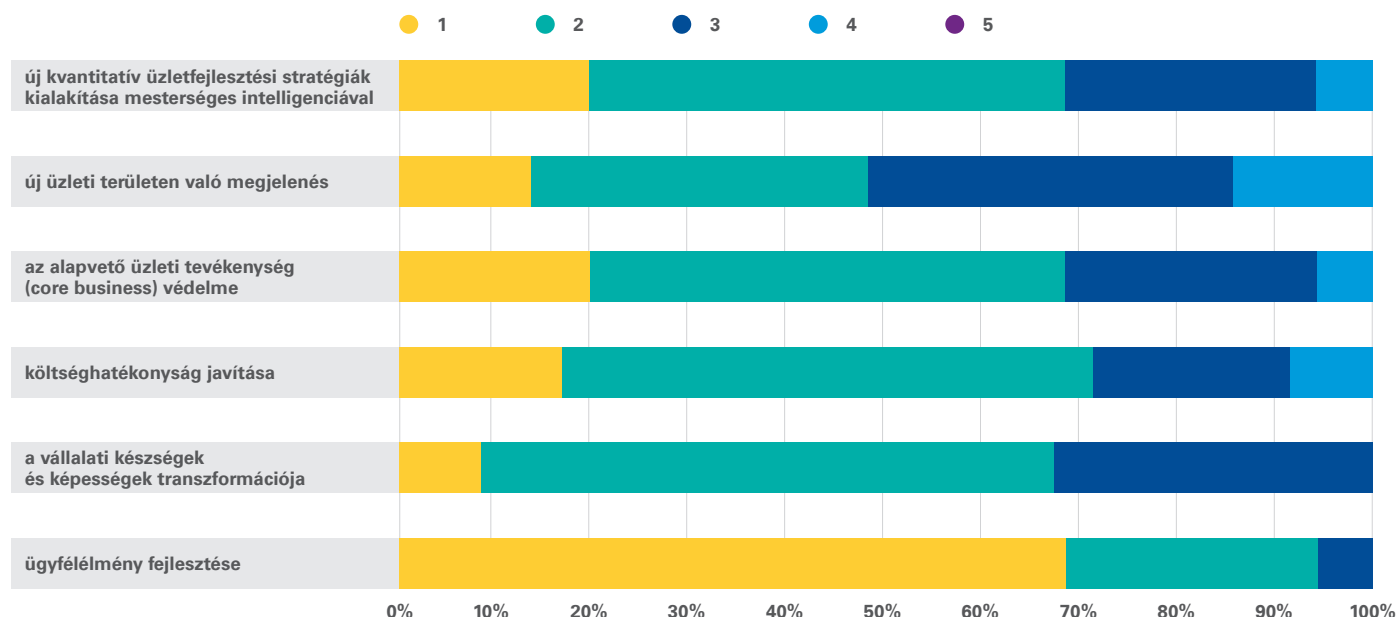
1. Az ügyfélművelés javítása stratégiai cél

A stratégiai innovációs célok támogatásában a legnagyobb hangsúlyt minden szektorban az ügyfélművelés fejlesztése kapta, míg a legkisebb támogatást az új területen való megjelenés kapta, ami egy kockázati vezető szempontjából jól indokolható, hiszen a korábbi tapasztalatok hiányában relatíve ez a cél járhat a legnagyobb kockázattal.

Az ügyfélművelés javítása tekintetében a bankszektor számára érdekes és fontos kérdés, hogy az egyre könnyebben hozzáférhető és felvehető hitelek milyen hatással lesznek közép- és hosszú távon az ügyfelek kockázattudatosságára.

A kockázati vezetők szerint a kérdésre a válasz nem egyértelmű. Több válaszadó szerint a könnyen és szinte azonnal felvehető hitelek ronthatják az ügyfelek kockázattudatosságát, viszont várhatóan több, új – akár kedvezőbb kockázatú – szegmens elérését teszik lehetővé, azaz ennek kapcsán különösen fontos lesz a helyes szegmentálás, a kockázati költségek megfelelő számítása és beépítése az árakba.

29. ábra. Összesített – Ön egy innovációs stratégia kialakításakor az alábbi stratégiai célok közül melyiket támogatná leginkább, figyelembe véve a kapcsolódó kockázatokat is? (1–5 skála, nagyon valószínű támogatnám – nagyon valószínű nem támogatnám)



A biztosítói szektorban az ügyfélművelés mellett fókuszba került még a vállalati készség és képességek transzformációja is, lényegesen nagyobb hangsúllyal, mint a másik két szektorban.

Ez összefüggésben van a már korábban említett biztosítói kockázatkezelési prioritásokkal, amelyek a szervezeti kockázati kultúra és a készségek fejlesztéséhez kapcsolódnak. Érthető a biztosítói CRO-k prioritásainak ilyen jellegű eltérése a banki CRO-khoz képest, hiszen lényegesen kisebb létszámú területeket vezetnek, mint banki társaik, ezért hatásukat a társaságuk kockázatvállalására sokkal inkább a teljes szervezet és minden munkatárs tevékenységén keresztül fejthetik ki, még inkább támaszkodva mindhárom védelmi vonal (üzlet-kockázatkezelés-ellenőrzés) képességeire.

Az intézmények méretükkel arányosan támogatják az alapvető üzleti tevékenység védelmét, azaz a nagy méretű intézmények sokkal inkább előtérbe helyezik a stratégiai célok kialakításakor, mint a közepes és kis méretű intézmények. Mindezek mellett kis intézmények esetén a legkisebb a támogatottsága – sőt több válaszadó ellenzi azt – az új üzleti területen való megjelenésnek, amely oka lehet, hogy kis intézmények esetében a rendelkezésre álló erőforrások nem teszik lehetővé több területre történő együttes fókuszáltságot, illetve a kockázattűrő képességük is relatíve kisebb.



2. Változó trendek a fejlesztési módszerekben

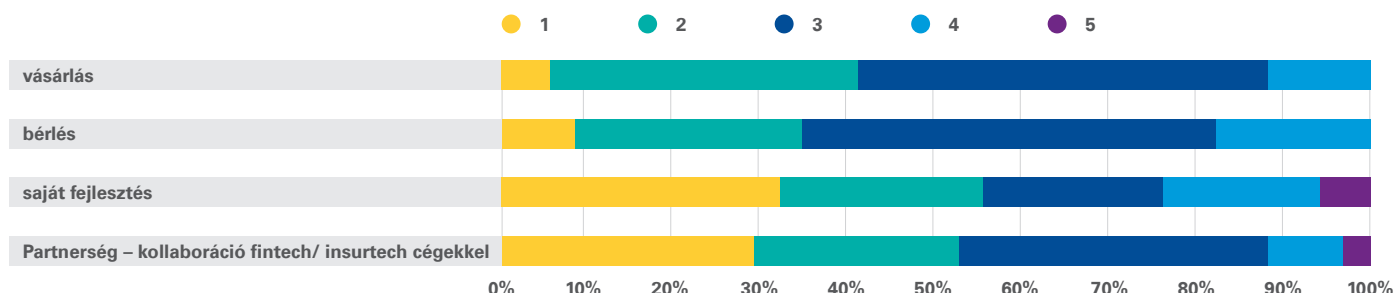
Ennél a kérdésnél a CRO-k innovációs fejlesztési stratégiákkal kapcsolatos véleményeire voltunk kíváncsiak. Alapvetően megállapítható, hogy ezzel kapcsolatban nincs egységes álláspont a kockázati vezetők körében, a megoldási lehetőségek között nem figyelhető meg erős tendencia sem szektor, sem méret szerint. Az interjúk alapján az innovációs stratégiákat leginkább más tényezők befolyásolják (pl. rendelkezésre álló belső erőforrások, pénzügyi tervezés szabályai, anyavállalati megközelítés), amelyek időben nem állandóak, ráadásul tapasztalataink alapján az egyes szereplők stratégiáinak megújítása sokszor eltérő ütemben is történik.

Az innovációs fejlesztési stratégiák kapcsán a saját fejlesztés és a partnerség kapta a legtöbb támogató visszajelzést, azonban mindegyik alternatíva megosztotta – a válaszadók egy része (erősen) támogatja, míg másik része ellenzi – a kérdőív kitöltőit, amit az összesített ábra is jól tükröz. Kivételként említhető meg a befektetésialap-kezelőknél a partnerség megoldási lehetősége, amelyet több kitöltő támogat és egyetlen válaszadó sem ellenez.

Eltérő megoldási lehetőségekben gondolkozhatnak a nagy méretű vállalatoknál is, ahol ugyan leginkább a saját fejlesztésre fektetnének hangsúlyt (70%), viszont több mint 20% nem támogatja ezt az irányt.

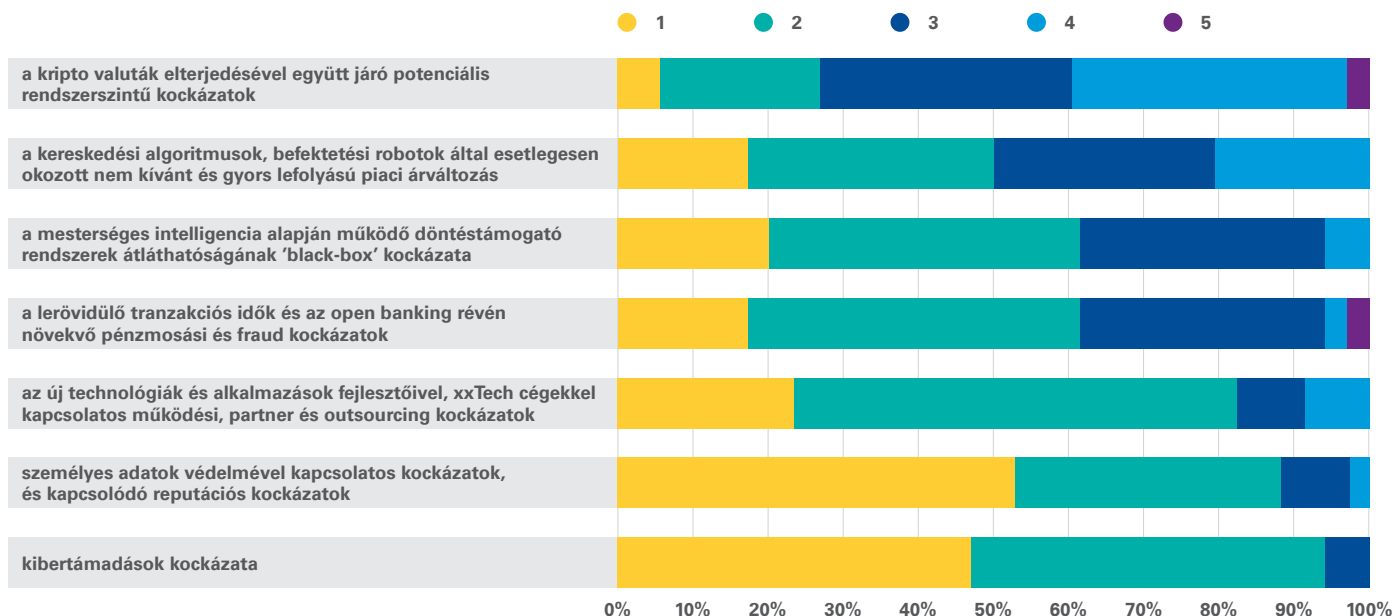
A KPMG 2017-es nemzetközi felmérése során (KPMG International Global Fintech Survey, 2017) megvizsgáltuk, hogy a pénzügyi intézményeknél hogyan működnek együtt, illetve hogyan használják a fintech cégeket növekedésre vagy fejlődésre. Nemzetközi szinten fejlesztési stratégiaként a vezetők 81% támogatja a partnerekkel való kollaborációt és 52% a saját fejlesztést. Tehát globálisan a más cégekkel való együttműködés (még) jóval nagyobb támogatással bír az innovációs területek fejlődésében, mint a hazai válaszadók esetében, bár megjegyzendő az is, hogy a nemzetközi felmérésben a válaszadók banki felsővezetők voltak és nem elsősorban a kockázatkezelési területről.

30. ábra. Összesített – Az Ön az alábbi innovációs fejlesztési stratégiák közül melyiket támogatná leginkább, figyelembe véve a kapcsolódó kockázatokat is? (1–5 skála, leginkább ezt – legkevésbé ezt)



3. Innovációs kockázatok

31. ábra. Összesített – Az Ön véleménye szerint az innovatív technológiák alkalmazásával a pénzügyi szolgáltatások piacán milyen jellegű kockázatokkal szembeni kitettség növekszik leginkább? (1-5 skála, kritikus mértékben nő a kockázati kitettség – nem nő a kockázati kitettség)



Az innovációs technológiák fejlődésével és alkalmazásával kapcsolatban szektorokon és cégméreten átívelő egyetértés van a piacon abban, hogy ezek milyen kockázati faktorokat érintenek a leginkább. A CRO-k jellemzően a kibertámadáshoz, a személyes adatok védelméhez és az új technológiák és alkalmazások fejlesztőihez kapcsolódó kockázatokat emelték ki. A kriptodevizák elterjedésével együtt járó kockázatokat tartották a legkisebb veszélyforrásnak, amely oka leginkább azok jelenlegi kis elterjedése lehet az érintett intézmények üzleti környezetében. Ráadásul a felügyeleti kommunikációi alapján a közeljövőben sem várható változás a kriptodevizák megítélésében (lásd Libra), így tapasztalataink szerint a hazai szereplők sem számítanak rövid és középtávon azok érdemi elterjedésére.

A Bankok a fenti három kiemelt kockázat után negyediknek az open banking és egyben lerövidülő tranzakciós idők kockázatait sorolták, a biztosítók és alapkezelők esetében a sorban negyedikként a mesterséges intelligencia átláthatóságának kockázatai jelennek meg. A korábbi fejezetekben tárgyalt kérdésekre adott válasz – pl. HR-kockázat – tükrében is fontos figyelemmel lenni arra, hogy az innovatív technológiák fejlesztése és bevezetése során ne csak az üzleti/IT területek kompetenciáit bővítsék az intézmény, hanem a kockázatkezelési funkció is létre tudja hozni/fenn tudja tartani a második védelmi vonalas kontrolltevékenységének hatékony biztosítását lehetővé tevő kompetenciákat. Ehhez kapcsolódóan az egyik CRO azt emelte ki kulcsfontosságú kérdésként, hogy:

„Kulcskérdés, hogy a kockázati terület bírja-e kompetens erőforrásokkal tartani az üzleti területek által diktált ütemet.”





4. Automatizáció és adatelemzés

A CRO-k válasza alapján – saját területük fejlesztésével kapcsolatosan – az automatizáció egyértelműen kiemelkedik, ami a válaszok 95%-a szerint elsődleges vagy másodlagos prioritást kap.

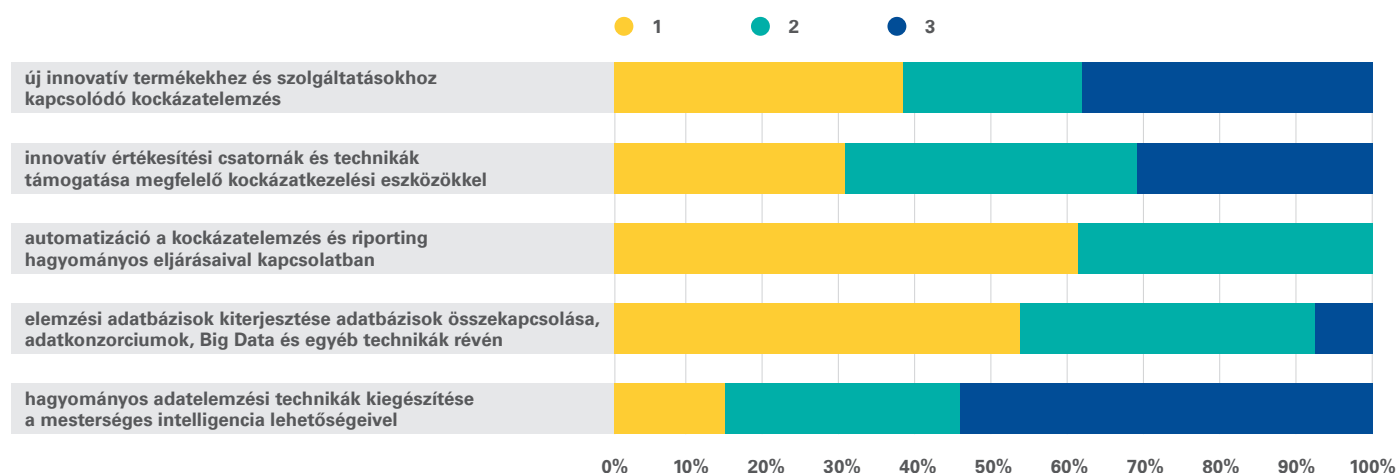
Ez a kérdés szorosan összefügg azzal is, hogy egyrészt az egyre nagyobb teret hódító adatalapú gazdaság egyre több adat bevitelét és feldolgozást követeli meg, másrészt a szabályozók egyre több jelentés/közzététel elkészítését írják elő, harmadrészt ezek biztosításához egyre nehezebb elegendő szakembert találni a jövedelmezőség fenntartása mellett. Az automatizációval az intézmények a hatékonyság és a jövedelmezőség javítása mellett csökkenthetik a megfelelő szakemberek hiányának kockázatát és sok feladat esetében a működődési kockázatot is, amely a kockázati vezetőik véleménye szerint kulcsfontosságú.

Szektoriális szinten alapvetően együtt mozognak a CRO-i vélemények, kivéve az adatbázisok kiterjesztése, összekapcsolása, Big Data és egyéb technikák esetében, ahol a biztosítókkal és a bankokkal ellentétben a befektetésialap-kezelők nem tartják magas prioritásnak ennek fejlesztését. Ennek fő magyarázata lehet, hogy ugyan esetükben – az I.3 fejezet szerint is – kulcsfontosságú az adatminőség – azonban az alapok, portfóliók menedzseléséhez szükséges komplex elemzési adatbázisok már most is rendelkezésre állnak a piacon (pl. Bloomberg, Refinitive, Thomson Reuters).

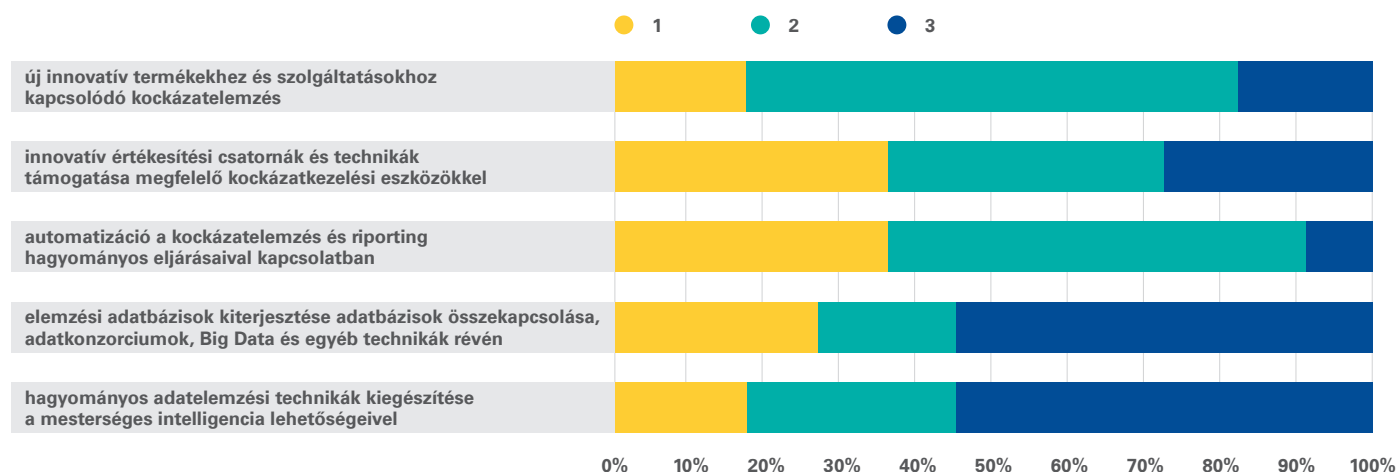
Méret szerint már több esetben látható szignifikáns eltérés:

- A közepes méretű intézmények mindegyike magas prioritásként tekint az automatizáció mellett az új innovatív termékekhez és szolgáltatásokhoz kapcsolódó kockázatelemzésre, illetve az innovatív értékesítési csatornák és technikák támogatására, melyek fejlesztése kitörési lehetőséget jelenthet számukra. Ennek eszköz – e fejezet 1.b kérdése alapján – esetükben sokszor a partnerség lehet a fintech/insurtech cégekkel, amely a korábban elemzett négy innovációs stratégia közül náluk relatíve a legmagasabb támogatottságú volt.
- A kis méretű intézményeknél mindegyik kategória esetében kevesebb támogató visszajelzés érkezett, mint a közepes és nagy intézmények esetében. Ennek hátterében az húzódhat meg, hogy az innovatív fejlesztésekhez szükséges belső, helyi erőforrások korlátozottabbak, illetve a külső partnerekkel való együttműködés nehezebb. Ez utóbbi oka lehet, hogy az ilyen együttműködések beindításához is elegendő belső erőforrás kell, mivel egy-egy ilyen kooperációnál részletesen értékelni kell az üzleti/jogi/megfelelési/IT kockázatokat is.

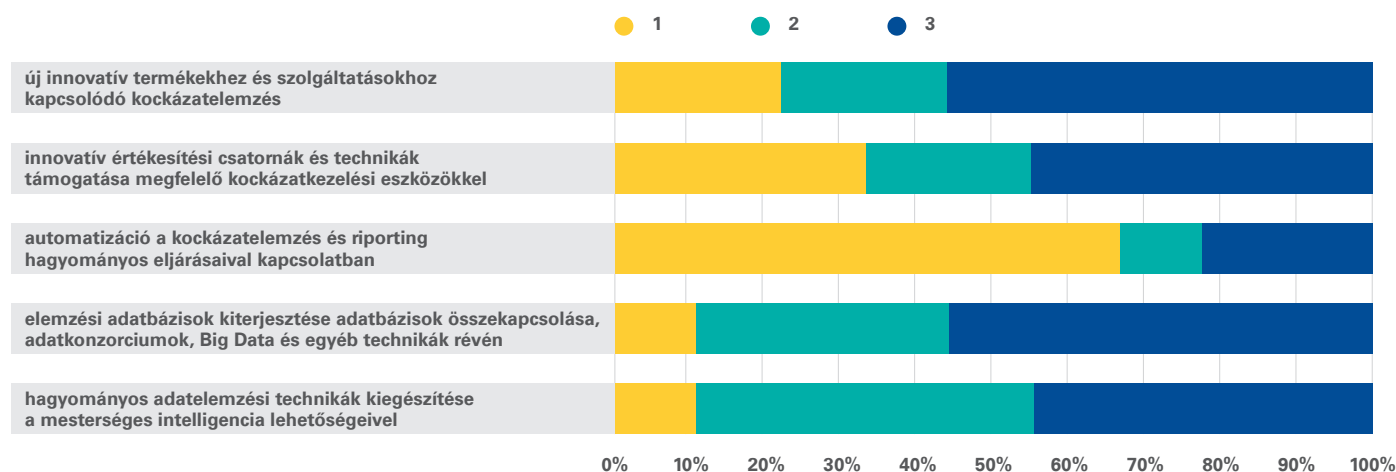
32. ábra. Nagy méretű vállalat – Az Ön intézményénél a kockázati terület és eszközök fejlesztésekor milyen innovatív lehetőségek/megoldások kiaknázása kapja a legnagyobb prioritást? (1 – elsődleges prioritás, 2 – másodlagos prioritás, 3 – alacsony prioritás)



33. ábra. Közepes méretű vállalat – Az Ön intézményénél a kockázati terület és eszközök fejlesztésekor milyen innovatív lehetőségek/megoldások kiaknázása kapja a legnagyobb prioritást? (1 – elsődleges prioritás, 2 – másodlagos prioritás, 3 – alacsony prioritás)



34. ábra. Kis méretű vállalat – Az Ön intézményénél a kockázati terület és eszközök fejlesztésekor milyen innovatív lehetőségek/megoldások kiaknázása kapja a legnagyobb prioritást? (1 – elsődleges prioritás, 2 – másodlagos prioritás, 3 – alacsony prioritás)





Az egyre összetettebbé váló környezetben felértékelődik az egyszerű alapidinamikák megértése

Zsiga Krisztina

kockázatkezelési vezérigazgató-helyettes, Erste Bank Hungary Zrt.

A válság óta rengeteg új kockázati mérőszám jelent meg, melyek többségében komplex definíciók mentén összetett tartalmat sűrítenek egyetlen mutatószámra. Ezek információtartalma áttételes, ezekkel nehéz dolgozni, kockázatot előre jelezni – véli Zsiga Krisztina, az Erste Bank Hungary kockázatkezelési vezérigazgató-helyettese.

KPMG: Tíz éve a válság időszakában külföldön dolgoztál regionális pozícióban, így egy átfogó rálátásod lehetett arra, ami történik. Azóta egy elég hosszú felívelő szakaszban van a gazdaság, és már van egyfajta általános várakozás, hogy hamarosan újabb lefordulás jöhet. Látszik már esetleg ennek jeleit, ami óvatosságra inthet?

Zsiga Krisztina: Azt gondolom, hogy a jelenlegi, megváltozott gazdasági helyzetben, amikor közgazdasági alapvetések dőlnek meg, nagyon nehéz a makrofolyamatokból a válság jeleit beazonosítani. Én nem tudom, mi lesz a következő válság kiindulópontja, el tudom képzelni, hogy nem egy esemény, hanem több kisebb – egyesével talán még menedzselhető negatív fejlemény – együttes hatása lesz a kiváltó ok.

Ugyanakkor, ha most kezdenénk egy lehetséges válságra a felkészülést, már régen elkéstünk. Egy hitelportfólió nem attól lesz válságálló, hogy hirtelen behúzzuk a kézféket és gyorsan szigorítjuk a hitelezési szabályrendszerünket. Egy portfólió válságállósága hosszú évek következetes, felelősségteljes hitelezési politika eredménye. A hitelezésben, kockázatkezelési szempontból nagyon sok pozitív korlát jelent meg a bankok gyakorlatában. A válságból tanulva felértékelődött az ügyfelek hitelképessége a fedezettel szemben: nyilvánvalóvá vált, hogy a hitelezés csupán attól, hogy fedezet van, mögötte nem jelent hosszú távú fenntarthatóságot.

KPMG: Azt mondtad, hogy a kockázatok előrejelzésére az általános mutatószámok korlátozottan alkalmasak, az alapidinamikák lekövetése és ebből a fő tendenciák előrejelzése lehet célravezető. Hogy kell ezt érteni?

Zsiga Krisztina: Egy hitelportfólió minőségének megítélésére gyakran a nem teljesítő hitelek állományát, a risk costot vagy épp a fedezettségi mutatót használják. Ezek azonban múltbeli információt hordoznak, és nagyon keveset mondanak arra vonatkozóan, hogy a bankok az elmúlt 2-3 évben milyen kockázatot vállaltak az új hitelek kihelyezésekor. Ezért is nagyon fontos, hogy ne veszítsük szem elől a fundamentumokat, azokat az alapfolyamatokat, operatív elemzéseket, amelyek különböző metodológiai váltások hatása nélkül a valós kockázati dinamikákról adnak információt. Nézzünk egy példát. Az, hogy mikor tekintünk egy hitelt nem teljesítőnek, azt szabályrendszer rögzíti (tipikusan egy bizonyos összeghatár felett és 90 napon túli tartozás). Ez eddig rendben: objektíven mérhető. Amennyiben

azonban a szabályozó előírja, hogy a késedelmes napok számát máshogy kell számolni, akkor az idősor már nem lesz konzisztens. Ezért fontos, hogy legyenek olyan, állandó mérőszámok, amelyek hosszú távon, kiigazítások nélkül is összehasonlítható, torzításmentes információt adnak az alapidinamikáról mind az új hitelezésre, mind a teljes portfólióra vonatkozóan. Ezek alapján pontosabb képet kapunk arról, hogy mely változások – legyenek azok külső környezeti hatások vagy belső hitelezési szabálmódosítások – milyen hatást gyakorolnak a portfólió kockázati szintjére.

KPMG: Az adatelemzés már a 3 évvel ezelőtti felmérésünkben is kiemelt helyet kapott a válaszok között. Mi változott azóta?

Zsiga Krisztina: Az adatelemzés fontossága, az ebben rejlő lehetőségek már jó ideje központi téma. A kockázatkezelés évtizedek óta nagyban támaszkodik a rating modellekre, ezek lefejlesztéséhez, folyamatos frissítéséhez pedig elengedhetetlen a jó minőségű, megfelelő granularitású adat.

Az elmúlt 3-5 évben nagyon sok energiát fektettünk abba, hogy az adatbázisainkat konszolidáljuk, ne csak szabályozói elvárásoknak feleljünk meg, hanem felhasználhatóvá tegyük minden terület számára. A digitalizáció nagyon sok kényelmi funkciót és azonnaliságot hozott az ügyfelek számára.

A bankokon is nagy a nyomás, hogy ne csak egyszerűsítsék a folyamatokat, a termékeket, hanem előre tudják jelezni az ügyféligenyt és akkor találják meg az ügyfelet egy-egy ajánlattal, amikor arra szüksége van. Ehhez pedig elemzésre, modellezésre mindenekelőtt adatbázisokra, viselkedési adatokra van szükség.

KPMG: CRO-ként te felügyeled az IT biztonsági területet is. Milyen hasonlóságok és különbségek jellemzik szerinted a hagyományos banki kockázatkezelést és az IT-kockázatkezelést? Hogyan érdemes megszervezni a két terület viszonyát?

Zsiga Krisztina: Alapvetően mindkét terület független szervezeti egységként, kontrollfunkciót lát el. Van ország az Erste Csoporton belül is, ahol az IT Biztonság nem a kockázatkezeléshez, hanem az IT-hez tartozik. Mindkét felállásnak van létjogosultsága, főleg akkor, amikor azt látjuk, hogy a feladatok egyre nagyobb hányada válik több területen átívelő, keresztfunkcionális feladattá. Ezekre az egyre összetettebb kihívásokra pedig csak szorosan együttműködve, a „silo” hozzáállást leépítve, lehet megfelelő válaszokat adni.

KPMG: Ha már az agilitásnál tartunk, sok vezető alapvető sikerkritériumként tekint rá. Mennyire igaz ez a kockázatkezelésre?

Zsiga Krisztina: Nem gondolom, hogy a kockázatkezelési területet egy az egyben le lehetne fordítani egy agilis modellre. Ehelyett az agilis modell bizonyos elemeit lehet

átültetni a kockázatkezelésre. A legtöbb bank szervezeti felépítése hosszú ideje jórészt változatlan a tevékenységek vertikálisan tipikus funkciókra kerülnek felosztásra (Pénzügy, Üzlet, IT, Kockázatkezelés stb.). A változó világ ugyanakkor egyre több olyan kihívást hoz, amit nem lehet csupán ezen vertikumok mentén lefedni. Ehhez a kockázatkezelés esetében az interface-ek kialakításán van a hangsúly: a kockázatkezelés konstruktív partnerként részese kell legyen az új üzleti igényekről szóló egyeztetéseknek, de nem vonhatók el a kockázatvállalás szempontjából lényeges döntések.

KPMG: Jól látszik, hogy a társadalmi elvárások, viselkedési konszenzusok, fogyasztói szokások változása, illetve megerősödése a reputációs kockázatok növekedését eredményezik a vállalatokra nézve. Te mit gondolsz erről?

Zsiga Krisztina: Az ügyfélközpontú szemlélet természetes módon hozta magával, hogy a cégek nagyon odafigyelnek, milyen kép, milyen vélemény alakul ki róluk a társadalomban. Ezzel együtt nőtt az ügyfelek érdekeit védő szabályok száma, illetve terjedelme, amelyek megvalósítása összetett feladat, hibázási lehetőségekkel. Emellett megjelenik egy új típusú reputációs kockázat is. Például az ügyfelek kényelmét célzó azonnali fizetés (IP) csak akkor tud megvalósulni (azaz akkor lesz azonnali), ha nemcsak az átutalást indító bank, hanem az azt fogadó is megfelelően le tudja ezeket kezelni. Az ügyfelek szempontjából nézve viszont egy sikertelen azonnali tranzakció esetén számukra – érthető módon – teljesen mindegy is, hogy a számlavezető bankjuk vagy a fogadó bank hibázott. Onnantól az egy sikertelen tranzakció, amit ők a számlavezető bankjukkal fognak összefüggésbe hozni. Hasonló kihívást jelent reputációs kockázat szempontjából a PSD2 keretén belül az ügyfelek által felhatalmazott harmadik feles szolgáltatók tevékenysége. Ezek a szolgáltatók azzal, hogy hozzáférnek az ügyfelek pénzügyi adataihoz, sérülékenységet hoznak a rendszerbe és amennyiben hibáznak, azt az ügyfelek jó eséllyel a saját – adott esetben vétkes – számlavezető bankjukkal hozzák majd összefüggésbe.

Talán ezért is értékelődik fel az, hogy ahol viszont aktívan tenni tudunk, ott tovább erősítsük az ügyfelek bizalmát és bekapcsolódjunk a társadalmilag fontos témákról szóló párbeszédbe is. Ehhez az Ersténél egy átfogó program került kialakításra és megvalósításra, melynek keretén belül hangsúlyt helyezünk a felelős foglalkoztatásra, a sokszínűség egyenlőség elve mentén. Hangsúlyt kap a felelősségteljes üzletvitel, ami a nyereségességet nem helyezi az ügyfelek érdekei fölé. Társadalmilag hátrányos helyzetben lévő csoportokat támogató civil szervezeteknek nyújtunk speciális finanszírozási lehetőségeket, de számos fontos zöldkezdeményezés is helyet kap.





Rakó Ágnes
partner
T: +36-70-370-1792
E: agnes.rako@kpmg.hu

Szalai Péter
igazgató
T: +36-70-370-1739
E: peter.szalai@kpmg.hu

Wieder Gergő
menedzser
T: +36-70-333-1471
E: gergo.wieder@kpmg.hu

kpmg.com



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 időszzerű 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 nélkülözik társaságunknak az adott esetre vonatkozó teljes körű vizsgálatát és az azon alapuló megfelelő szaktanácsadást.

A KPMG név, a KPMG logó a KPMG International lajstromozott védjegye.

© 2019 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.