



Másodfokú viharjelzésben

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

CRO Felmérés 2022 – bankok, biztosítók, alapkezelők

November 2022

kpmg.hu



Tartalomjegyzék

Vezetői összefoglaló	3
A legfontosabb megállapítások	5
A felmérésről	7
I. A kockázati vezetők (CRO-k) szerepe és befolyása	8
OTP Bank, Kis-Haypál György interjú	15
II. A CRO sikerének fokmérője	17
Magyar Bankholding, Dr. Szomolai Csaba interjú	27
III. A CRO-k fejlesztési céljai és a rendelkezésre álló keretek	29
Aegon Magyarország, Pásztor Gábor interjú	34
IV. A legfontosabb szabályozói és kockázati trendek	36
Fundamenta, Rainer Kaschel interjú	46
V. A kockázatkezelés jövője – bizonytalanság, innováció, fenntarthatóság	48
Raiffesien Alapkezelő, Simon Péter interjú	60



Vezetői összefoglaló

A legfontosabb megállapítások

A felmérésről

I. A kockázati vezetők (CRO-k) szerepe és befolyása

OTP Bank
Kis-Haypál György interjú

II. A CRO sikerének fokmérője

Magyar Bankholding
Dr. Szomolai Csaba interjú

III. A CRO-k fejlesztési céljai és a rendelkezésre álló keretek

Aegon Magyarország
Pásztor Gábor interjú

IV. A legfontosabb szabályozói és kockázati trendek

Fundamenta
Rainer Kaschel interjú

V. A kockázatkezelés jövője – bizonytalanság, innováció, fenntarthatóság

Raiffesien Alapkezelő
Simon Péter interjú

Vezetői összefoglaló

Viharos szellőkések, magas és elhúzódo hullámok, rossz látási viszonyok. Vitorlás nyelven a másodfokú viharjelzés elemeivel írható le az a gazdasági helyzet, amiben a kockázati vezetőknek minden nap felelős vezetői és szakmai döntéseket kell hozniuk. A bizonytalanság rég nem látott mértéket öltött. Ilyen kamatkörnyezet és ekkora infláció kezelésében a szakmabeliek legnagyobb részének még nincs tapasztalata, miközben – tekintettel a geopolitikai feszültségekre – a hagyományos gazdasági eszköztár hatásossága is megkérdőjeleződött.

Ilyen körülmények között végeztük el újra a hazai pénzügyi szektor 32 vezetőjével a háromévente szokásos kockázatkezelési felmérésünket. A bankok, biztosítók és alapkezelők kockázati vezetői (CRO-i) már 2019-ben aggódtak amiatt, hogy az akkori felívelő gazdasági ciklus meddig tartható fenn. Ma már tudjuk, hogy az azóta eltelt időszakban válságból válságba jutottunk.

Bár a CRO-k szerint már az elmúlt két évben is látványosan növekedtek a hagyományos hitel- és piaci kockázatok, az orosz-ukrán háború, az infláció és a recessziós kilátások okozta aggodalom idén erősödött fel látványosan, és a CRO-k 70%-ot meghaladó többsége szerint ezek a kockázatok a következő két évben tovább növekednek. Az ezutáni időszakra a válaszok már megnyugvást

jeleznek előre, vagyis a hagyományos kockázatokat illetően a 7 bő/7 szűk esztendő felállás a bő évek irányába tolódik el, ám az ESG és cyber kockázatok, valamint az innovatív technológiák alkalmazásából eredő egyéb kockázatok tovább eszkalálódnak. Ez utóbbi kapcsán kaptunk olyan visszajelzést is miszerint az elmúlt időszakban – tekintettel például a távmunkát és on-line ügyfélkapcsolatokat előtérbe helyező COVID-os évekre – már sokat tanultunk e téren és ezekre a tapasztalatokra jól lehet alapozni.

Érdekes összevetni ezeket a várakozásokat a nemrég kiadott globális KPMG 2022 CEO Outlook néhány hasonló következtetésével. A megkérdezett 1325 vezérigazgató többsége (86%) 1 éves időtávon recessziót vár, 3 évre előre tekintve már nagyrészt (71%) optimisták a növekedési kilátásokat illetően, miközben veszélyforrást középtávon leginkább az új/diszruptív technológiákhoz kapcsolódó kockázatokban látnak.

A CRO-k preferenciái a hagyományos és konzervatív pénzügyi szolgáltatások támogatásának irányába mozdultak el. A bankok esetében a zöld hitelek és az államilag támogatott konstrukciók, a biztosítóknál a kockázati életbiztosítások és az egészségbiztosítások a legtámogatottabbak. A legkevésbé preferált

termékek az alapkezelők kockázati vezetői körében az egzotikus, illetve a tőkeáttételes alapok, a biztosítóknál a lakásbiztosítások, a bankoknál pedig a projekt hitelek és a fedezetlen termékek.

A válaszok alapján alábbhagyott a CRO-k vállalkozó kedve az innovatív technológiákat illetően is. Ez leginkább biztosítók CRO-i nál figyelhető meg, de például a mesterséges intelligenciát bevetni kívánók aránya általánosságban is 60-ról 30%-ra esett vissza. Pesszimistábbak a vezetők a fejlesztési keretek kilátásai kapcsán is és ez a probléma a hozzáértő munkaerő szűkössége miatt hosszabb távon is velünk marad. Bár továbbra is az automatizáció az innováció legfontosabb célja, úgy tűnik, hogy a turbulens kockázati környezethez való alkalmazkodás átmenetileg háttérbe szorítja az új technológiákra építő megújulást. Ehhez képest egyes CRO-k továbbra is azt gondolják, hogy aki kitart az innováció mellett, az versenyelőnyre tesz szert.



Rakó Ágnes
Partner



Szalai Péter
Associate partner

Vezetői összefoglaló

A legfontosabb megállapítások

A felmérésről

I. A kockázati vezetők (CRO-k) szerepe és befolyása

OTP Bank
Kis-Haypál György interjú

II. A CRO sikerének fokmérője

Magyar Bankholding
Dr. Szomolai Csaba interjú

III. A CRO-k fejlesztési céljai és a rendelkezésre álló keretek

Aegon Magyarország
Pásztor Gábor interjú

IV. A legfontosabb szabályozói és kockázati trendek

Fundamenta
Rainer Kaschel interjú

V. A kockázatkezelés jövője – bizonytalanság, innováció, fenntarthatóság

Raiffesien Alapkezelő
Simon Péter interjú

A válaszok pénzügyi szektorok és cégméret szerinti bontása további érdekes eredményekre vezet.



A nagy intézményeknél a kockázati kultúra fejlesztése kiugróan a legfontosabb célja a CRO-knak, a bankok CRO-i szerint például a kockázattudatosság és kockázati kultúra megerősítése az általuk képviselt legnagyobb hozzáadott érték.



Az alapkezelők CRO-inak fókuszai között nagyon hangsúlyosan megjelent a munkatársak képzése, aminek háttérében a szabályozói követelményrendszer szigorodása állhat.



A fejlesztési erőforrások tekintetében a biztosítók CRO-i a legpesszimistábbak, a válaszadók csupán 16%-a vár növekedést.



A cyber támadásoktól leginkább a nagy intézmények CRO-i tartanak: a nagy cégek 90%-a jelezte a kockázati kitettség növekedését, míg a kisebb társaik esetében ezt csak a válaszadók 50%-a érzékelte így.



A szabályozói prioritások és a kockázati környezet változásai miatt az ESG egyértelműen a kockázatkezelés egyik fókuszterületévé vált, de a fenntarthatóság a megújulás egyik fontos motorjává is válhat.



Az ESG kockázatokat még a fizikai károkat gondosan mérő biztosítók számára sem könnyű előre jelezni, ám a szükséges fejlesztések megvalósítása a különböző szektorok szakmai összefogását is előmozdíthatja.

Hogy mit hoz a jövő, természetesen nem tudhatjuk. A felkorbácsolt vizeken hullámtörések nehezítik a hajózást, de a pénzügyi szektorok cégei letisztult és megerősödött kockázatkezelési szerepkörökkel és funkciókkal navigálnak a zord vizeken. A CRO-k számára továbbra is a stratégiai döntésekbe való bevonódás a siker legfontosabb mércéje, és biztató, hogy ebből a szempontból jó úton járnak. Ezzel a kiadvánnyal mi is szeretnénk hozzájárulni a talpon maradáshoz és a jó döntésekhez.



Vezetői összefoglaló

A legfontosabb megállapítások

A felmérésről

I. A kockázati vezetők (CRO-k) szerepe és befolyása

OTP Bank
Kis-Haypál György interjú

II. A CRO sikerének fokmérője

Magyar Bankholding
Dr. Szomolai Csaba interjú

III. A CRO-k fejlesztési céljai és a rendelkezésre álló keretek

Aegon Magyarország
Pásztor Gábor interjú

IV. A legfontosabb szabályozói és kockázati trendek

Fundamenta
Rainer Kaschel interjú

V. A kockázatkezelés jövője – bizonytalanság, innováció, fenntarthatóság

Raiffesien Alapkezelő
Simon Péter interjú

A legfontosabb megállapítások



Hogyan változik a kockázati vezetők szerepe és befolyása?

A kockázati vezetők (CRO-k) felhatalmazása tovább növekedett: 92%-uk az igazgatóság tagja, vagy közvetlenül a CEO-nak jelent, a bankok és alapkezelők esetében pedig ez az arány már 100%.

A szerepkör egyre inkább letisztul, a befolyás, eltérő mértékben, de tovább növekszik. A bankoknál egyre jellemzőbb, hogy a kockázatvállalás és a kockázati kontroll vezetése egy kézbe kerül.

Az alapkezelők kockázati vezetőinek közel 70%-a tapasztal növekvő befolyást a stratégia kialakításánál és az információkhoz való hozzáférésben.



Mitől sikeres egy CRO? Mit is jelent a siker?

A kockázattudatosság és kockázati kultúra megerősítése a bankok CRO-i szerint a legnagyobb hozzáadott érték, 90%-uk gondolta ezt fontosnak, ami számottevő növekedés a 2016-os és 2019-es értékekhez képest.

A kisebb szervezettel működő alapkezelőknél a kockázatok pontos mérésén, csökkentésén és fedezésén, valamint arányos beárazásán van a hangsúly.

Hasonlóan a 2019-es és 2016-os eredményekhez, a CRO-k továbbra is a stratégiai döntéshozatalba való bekapcsolódás mértékét látják sikerességük legfontosabb fokmérőjének.

Bár javul az adatminőség, továbbra is hátráltatják a szakmát az IT rendszerek hiányosságai, és előtérbe kerültek az erőforrás-problémák is.



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

Számottevően visszaesett az optimizmus a fejlesztési erőforrások növekedésére vonatkozóan. A biztosítók CRO-inak már csak 16%-a vár növekedést.

Az erőforrások szűkössége megköveteli a prioritizálást. Ennek megfelelően 2019-hez képest megosztottabbak lettek a CRO-k az erőforrások területek közötti allokációját illetően.

Előtérben vannak a készségek és a szakértelem, illetve a kockázati rendszerek és az adatminőség, mint vezető célok. Miközben a munkatársak fejlesztése az alapkezelőknél 2019-ben még nem állt az érdeklődés homlokterében, most csaknem 70%-uk ad nagyobb hangsúlyt ennek, míg a biztosítók a belső kommunikációt fejlesztenék, sokkal inkább, mint a más szektorbéli válaszadók.

A nagyméretű intézményeknél a kockázati kultúra fejlesztése kiugróan a legfontosabb, náluk a válaszadók 72%-a helyezte erre hangsúlyt.



Vezetői összefoglaló

A legfontosabb megállapítások

A felmérésről

I. A kockázati vezetők (CRO-k) szerepe és befolyása

OTP Bank
Kis-Haypál György interjú

II. A CRO sikerének fokmérője

Magyar Bankholding
Dr. Szomolai Csaba interjú

III. A CRO-k fejlesztési céljai és a rendelkezésre álló keretek

Aegon Magyarország
Pásztor Gábor interjú

IV. A legfontosabb szabályozói és kockázati trendek

Fundamenta
Rainer Kaschel interjú

V. A kockázatkezelés jövője – bizonytalanság, innováció, fenntarthatóság

Raiffesien Alapkezelő
Simon Péter interjú



Melyek a legfontosabb szabályozói és kockázati trendek?

További szabályozói szigorítás érzékelhető, miközben az újonnan megjelent ESG követelmények jelentik a legnagyobb kihívást.

Bár az előző felmérés szerint a hagyományos kockázattípusok relatív jelentősége csökkent, az elmúlt 2 évben a CRO-k ismét tapasztalják a piaci és hitelkockázatok növekedését, amelyek az előttünk álló években tovább nőhetnek. Hosszú távon az ESG és a cyber kockázatok kerülnek fókuszba.

A konzervatív termékstratégiák a támogatottak. A bankoknál a zöld hitelek (95%-ban), a biztosítóknál a hagyományos kockázati életbiztosítás és az egészségbiztosítás a nyertesek. Visszaesett a lakásbiztosítások támogatása, az alapkezelőknél nagyot ugrott az egzotikus alapok elutasítottsága (közel 70%).



Mit hozhat a jövő?

A válaszadók 85%-a jelentős kockázatforrásnak látja a visszaeső gazdasági teljesítményt és az elszálló árakat / kamatokat. Az aggodalmakat fokozza a forint gyengülése és volatilitása, illetve a geopolitikai feszültségek.

A kockázatok és bizonytalanság növekedésével alábbhagy az innovációs kedv. A mesterséges intelligencia a kockázati területeken a 3 évvel ezelőtti 60%-hoz képest már csak a válaszadók 30%-nál kap kiemelt prioritást. Csökken a techcégekkel való együttműködés támogatottsága.

Az ESG, amellet, hogy az innováció egyik motorja is lehet, a szektorok közötti szakmai összefogás terepévé is válhat.



Vezetői összefoglaló

A legfontosabb megállapítások

A felmérésről

I. A kockázati vezetők (CRO-k) szerepe és befolyása

OTP Bank
Kis-Haypál György interjú

II. A CRO sikerének fokmérője

Magyar Bankholding
Dr. Szomolai Csaba interjú

III. A CRO-k fejlesztési céljai és a rendelkezésre álló keretek

Aegon Magyarország
Pásztor Gábor interjú

IV. A legfontosabb szabályozói és kockázati trendek

Fundamenta
Rainer Kaschel interjú

V. A kockázatkezelés jövője – bizonytalanság, innováció, fenntarthatóság

Raiffesien Alapkezelő
Simon Péter interjú

A felmérésről

A KPMG CRO Fórumának keretében idén is elvégeztük a bankok, biztosítók és a befektetésialap-kezelők kockázatkezelési vezetői (Chief Risk Officer, CRO) véleményének felmérését. A feltett kérdések négy témakörbe sorolhatók:

1

a CRO szerepe

2

rendelkezésre álló erőforrások és készségek

3

általános piaci tendenciák

4

jövő és kockázatkezelés

A felmérés során 32 CRO-tól kaptunk válaszokat. A kitöltők között szerepelnek bankok (14), biztosítók (10) és befektetésialap-kezelők (8). A válaszadók között egyaránt megtalálhatók kicsi (9), közepes (14) és nagy (9) intézmények CRO-i is. A kérdőíveket a megkérdezettek 2022-ben töltötték ki.

A kutatás anonim módon történt. További 5 vezetővel interjút is készítettünk.

A válaszokat összevetettük a KPMG Tanácsadó Kft. által 2012-ben, 2016-ban és 2019-ben végzett hasonló felmérésének eredményeivel, továbbá szektorok közötti és vállalatméret szerinti összehasonlításokat is végeztünk.

Örömmel állunk a szektorok szereplőinek rendelkezésre az eredmények további személyes bemutatásával, illetve, azok közös szóbeli kiértékelésével és elemzésével.

A felmérésben és a válaszok kiértékelésében a KPMG részéről az alábbi vezetők és szakértők vettek részt: Glózer-Say Viktória, Lois Ákos, Mészáros Bálint, Rakó Ágnes, Soltész József, Szabolcs Gergely, Szalai Péter, Szalontai Márton, Vajda Péter, Wiedner Gergő

32

CRO-tól kaptunk válaszokat

14

Bank

10

Biztosító

8

Befektetésialap-kezelő

9

Kis intézmény

14

Közepes intézmény

9

Nagy intézmény



Vezetői összefoglaló

A legfontosabb megállapítások

A felmérésről

I. A kockázati vezetők (CRO-k) szerepe és befolyása

OTP Bank
Kis-Haypál György interjú

II. A CRO sikerének
fokmérője

Magyar Bankholding
Dr. Szomolai Csaba interjú

III. A CRO-k fejlesztési céljai
és a rendelkezésre álló
keretek

Aegon Magyarország
Pásztor Gábor interjú

IV. A legfontosabb
szabályozói és kockázati
trendek

Fundamenta
Rainer Kaschel interjú

V. A kockázatkezelés jövője
– bizonytalanság, innováció,
fenntarthatóság

Raiffesien Alapkezelő
Simon Péter interjú



I. A kockázati vezetők (CRO-k) szerepe és befolyása

1. Letisztult szerepök 9

2. Erősödő felhatalmazás 11

I. A kockázati vezetők (CRO-k) szerepe és befolyása

OTP Bank
Kis-Haypál György interjú

II. A CRO sikerének
fokmérője

Magyar Bankholding
Dr. Szomolai Csaba interjú

III. A CRO-k fejlesztési céljai
és a rendelkezésre álló
keretek

Aegon Magyarország
Pásztor Gábor interjú

IV. A legfontosabb
szabályozói és kockázati
trendek

Fundamenta
Rainer Kaschel interjú

V. A kockázatkezelés jövője
– bizonytalanság, innováció,
fenntarthatóság

Raiffesien Alapkezelő
Simon Péter interjú

1. Letisztult szerepkör

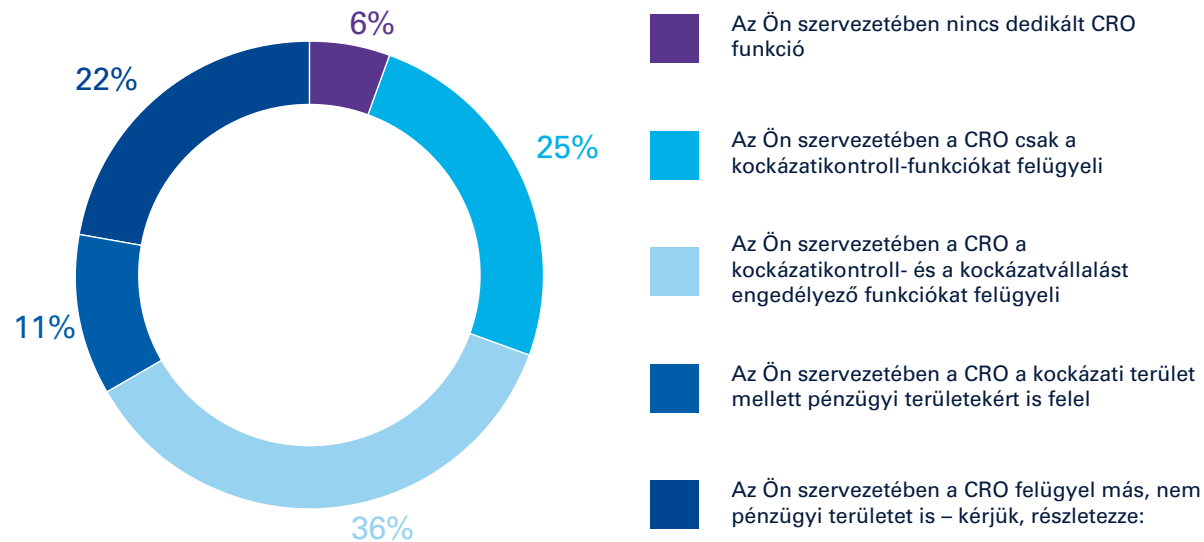
A felmérésre adott válaszokból az tükröződik vissza, hogy a kockázati vezetők feladatköre jelentősen tisztult a 2019-es felméréshez képest. A három évvel ezelőtti 43%-ra 22%-ra csökkent azoknak a CRO-k az aránya, akik más, nem pénzügyi területet is felügyelnek a szervezetükben. A bankok esetében egyre jellemzőbb, hogy a kockázati kontroll és kockázatvállalást engedélyező funkció egy kézbe kerül. Az ilyen szereplők aránya idén 60% volt, míg 2019-ben csak 47%.

Több banki CRO CFO (Chief Financial Officer, pénzügyi vezérigazgató-helyettes, vagy pénzügyi vezető) is egyben, és néhány esetben további feladatokat is ellátnak, ezek jellemzően tőkemenedzsment, követeléskezelés és IT biztonsági területek.

Biztosítóknál is nagyot csökkent az olyan kockázati vezetők aránya, akik nem pénzügyi feladatokat is ellátnak: idén ez már csak 17% szemben a 2019-es 54%-kal. Nagy biztosítók esetében a kockázati vezetők 75%-a csak a kockázati kontroll funkciókat felügyeli, a maradék 25% pedig a kockázatvállalást engedélyező funkciókat is. Ezzel szemben a kisebb biztosítóknál már a CRO-k fele válaszolta, hogy egyéb nem pénzügyi területért is felelnek.

1. ábra

Összesített - A CRO szervezeti szerepe



Az alapkezelők esetében kevésbé figyelhetők meg ilyen trendek, 22%-uknál nincs dedikált CRO funkció, és csupán a válaszadók 44%-a lát el kizárólag kockázatkezelési feladatokat.

Általánosságban elmondható, hogy a kis intézményekben a legjellemzőbb, hogy CRO-k nem kockázatkezeléshez köthető feladatokat is

ellátnak, ebben nem volt változás 2019-hez képest. Véleményünk szerint ennek oka, hogy kisebb szervezeteknél méretgazdasági okok miatt nem kivitelezhető a CRO feladatkörének szűkítése kizárólag a kockázatkezelési feladatokra, szemben azzal, amit főleg közepes és nagy bankok és biztosítók esetében láthatunk.

I. A kockázati vezetők (CRO-k) szerepe és befolyása

OTP Bank
Kis-Haypál György interjú

II. A CRO sikerének
fokmérője

Magyar Bankholding
Dr. Szomolai Csaba interjú

III. A CRO-k fejlesztési céljai
és a rendelkezésre álló
keretek

Aegon Magyarország
Pásztor Gábor interjú

IV. A legfontosabb
szabályozói és kockázati
trendek

Fundamenta
Rainer Kaschel interjú

V. A kockázatkezelés jövője
– bizonytalanság, innováció,
fenntarthatóság

Raiffesien Alapkezelő
Simon Péter interjú

Felmérésünk eredményeiből az is kitűnik, hogy a CRO-k szerepköre tovább erősödött, magasabb szinten vannak bevonva a szervezeti döntéshozatalba.

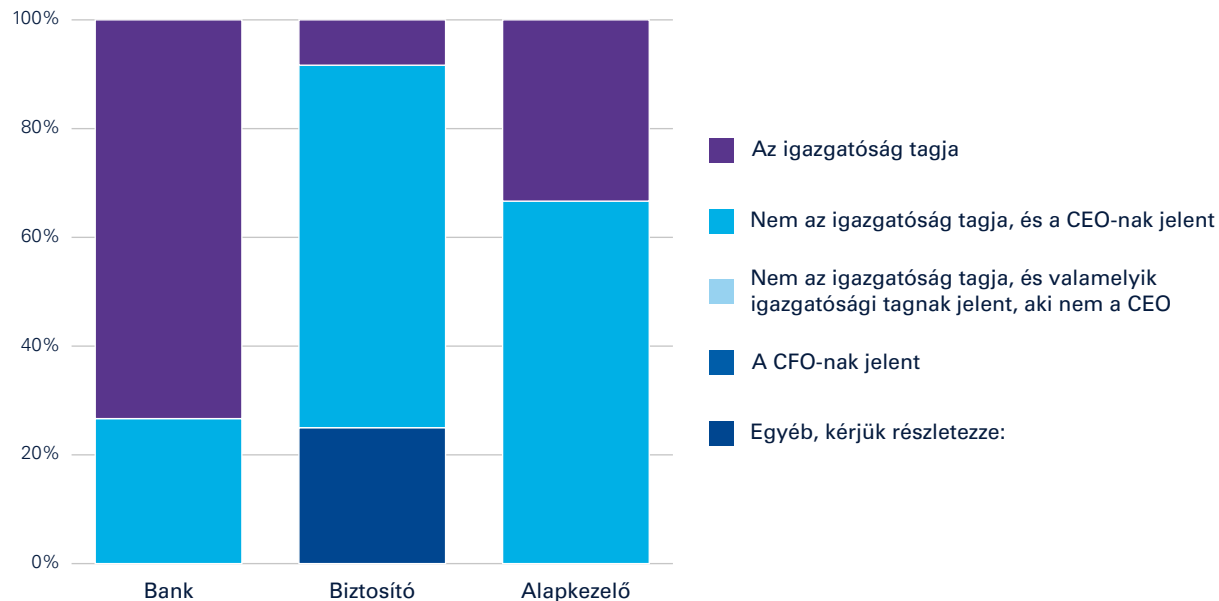
Banki kockázati vezetők 73%-a tagja az igazgatótanácsnak, ez jelentős növekedés 2019-hez képest, amikor ez az arány 40% volt.

A biztosítóknál a válaszadók között már nem fordul elő, hogy a CRO a CFO-nak jelent, míg 2019-ben ez az arány még 23% volt. A CRO-k 67%-a CEO-nak (Chief Executive Officer, vezérigazgató) jelent, míg az egyéb kategóriában az igazgatóságnak jelentenek. Ezek a változások azt mutatják, hogy a kockázati vezetők a biztosítóknál is szervezeten belül magasabb szinten kapcsolódnak be a döntéshozatalba, erősödik a szerepük.

Alapkezelők esetében nem figyelhető meg jelentős változás 2019-hez képest, a kockázati vezetők egyharmada tagja az igazgatóságnak, kétharmaduk pedig a CEO-nak jelent.

2. ábra

Összesített – Az Ön szervezeti egységében a CRO



I. A kockázati vezetők (CRO-k) szerepe és befolyása

OTP Bank
Kis-Haypál György interjú

II. A CRO sikerének fokmérője

Magyar Bankholding
Dr. Szomolai Csaba interjú

III. A CRO-k fejlesztési céljai és a rendelkezésre álló keretek

Aegon Magyarország
Pásztor Gábor interjú

IV. A legfontosabb szabályozói és kockázati trendek

Fundamenta
Rainer Kaschel interjú

V. A kockázatkezelés jövője – bizonytalanság, innováció, fenntarthatóság

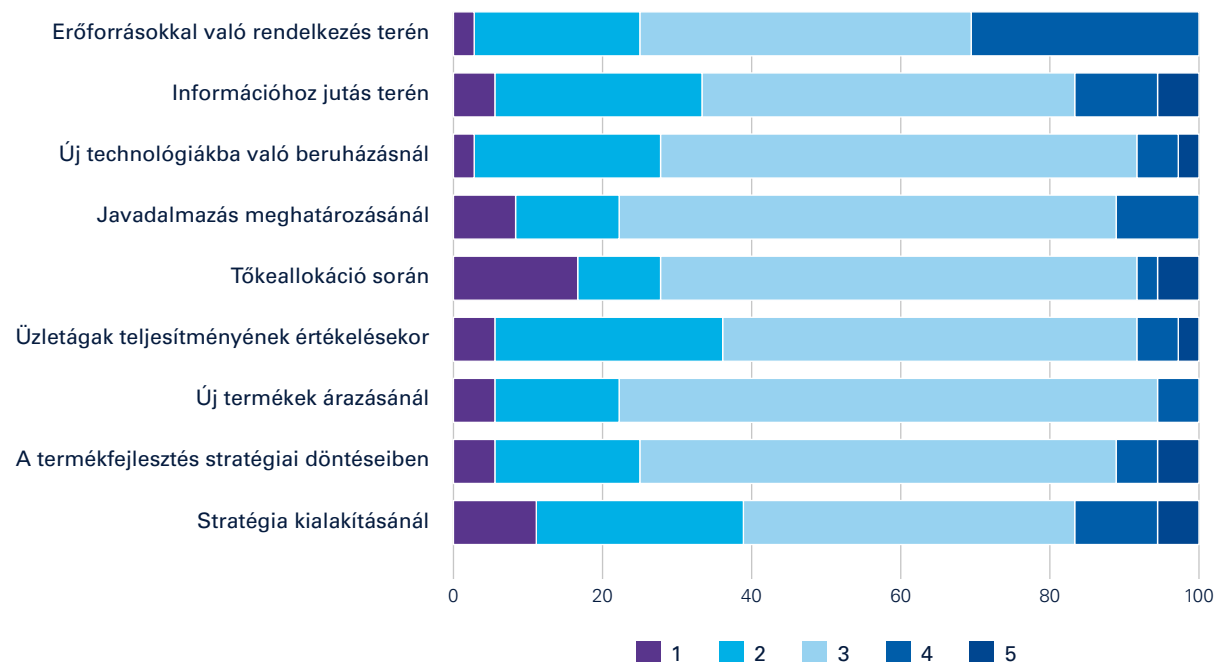
Raiffesien Alapkezelő
Simon Péter interjú

2. Erősödő felhatalmazás

A kockázati vezetők befolyása a legtöbb szervezet esetében tovább növekedett az elmúlt két évben, de már nem olyan mértékben, mint ahogy az 2019-ben volt tapasztalható, amikor – kiemelten a stratégia kialakításánál, a termékfejlesztés, és az információhoz jutás terén – szignifikánsan erősödött ráhatásuk. Véleményünk szerint ennek oka, hogy a korábbi években a kockázati vezetők befolyása konkrét témákban már sok szervezet esetében magas szintre jutott, csökken a további növekedés tere. Vannak azonban olyan területek, ahol a CRO-k befolyása érdemben erősödött, ilyen a stratégia kialakítása (39%-os növekedés), az üzletágak teljesítményének értékelése (36%) és az információhoz jutás (33%).

3. ábra

2022 Összesített – Hogyan változott a CRO befolyása az Ön intézményében az alábbi részterületeken az elmúlt 2 évben? (1–5 skála, jelentősen növekedett – jelentősen csökkent)



I. A kockázati vezetők (CRO-k) szerepe és befolyása

OTP Bank
Kis-Haypál György interjú

II. A CRO sikerének fokmérője

Magyar Bankholding
Dr. Szomlai Csaba interjú

III. A CRO-k fejlesztési céljai és a rendelkezésre álló keretek

Aegon Magyarország
Pásztor Gábor interjú

IV. A legfontosabb szabályozói és kockázati trendek

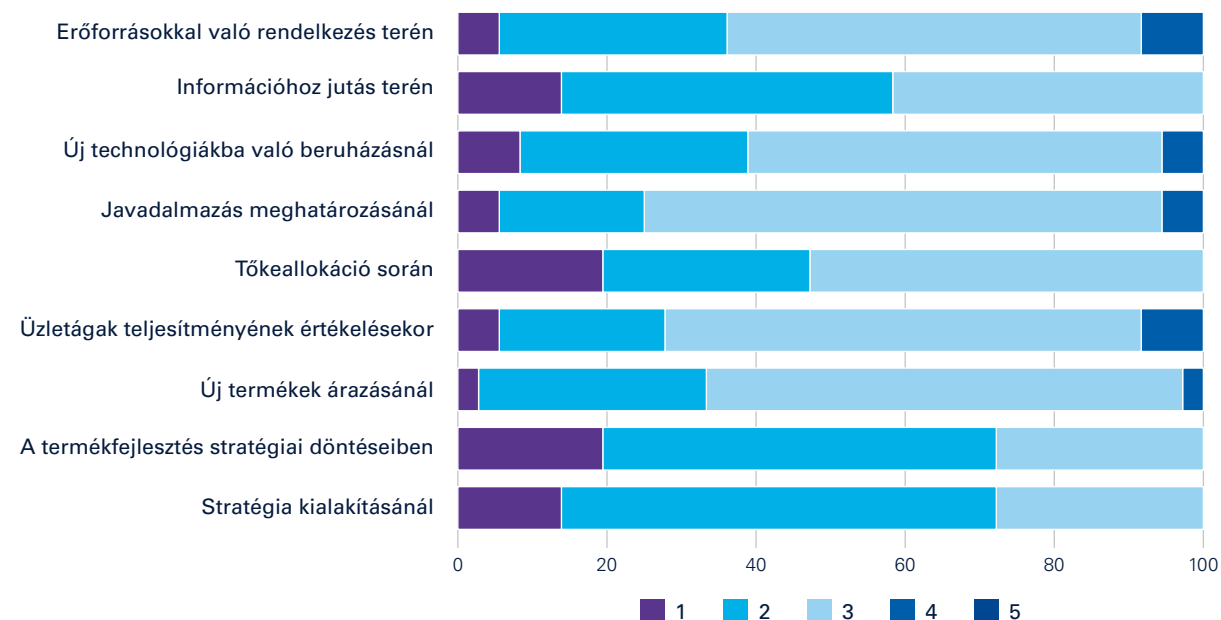
Fundamenta
Rainer Kaschel interjú

V. A kockázatkezelés jövője – bizonytalanság, innováció, fenntarthatóság

Raiffesien Alapkezelő
Simon Péter interjú

4. ábra

2019 Összesített – Hogyan változott a CRO befolyása az Ön intézményében az alábbi részterületeken az elmúlt 2 évben? (1–5 skála, jelentősen növekedett – jelentősen csökkent)



A további növekedés konzisztens az első kérdésre adott válaszokból kitűnő trenddel is. Mivel a CRO-k egyre magasabb szinten vannak bekötve a döntéshozatali folyamatokba, így a befolyásuk is tovább tudott nőni.

Szektorokat összehasonlítva is érdekes eredményeket látunk. A bankok válaszai hasonlóak az összesített eredményekhez, ám a biztosítók és alapkezelők esetében vannak eltérések. A

biztosítóknál a CRO-k majdnem 60%-a tapasztalt enyhe csökkenést az erőforrásokkal való rendelkezés esetében. Ez leginkább a kis- és közepes méretű biztosítókat érintette, ezek esetében 75% volt a befolyás enyhe csökkenésének aránya. Ez talán annak is köszönhető, hogy az IFRS17 bevezetése rendkívül erőforrás igényes téma volt az elmúlt időszakban, és számos CRO érezhette emiatt úgy, hogy több erőforrásra lenne szüksége.





Vezetői összefoglaló

A legfontosabb megállapítások

A felmérésről

I. A kockázati vezetők (CRO-k) szerepe és befolyása

OTP Bank
Kis-Haypál György interjú

II. A CRO sikerének
fokmérője

Magyar Bankholding
Dr. Szomolai Csaba interjú

III. A CRO-k fejlesztési céljai
és a rendelkezésre álló
keretek

Aegon Magyarország
Pásztor Gábor interjú

IV. A legfontosabb
szabályozói és kockázati
trendek

Fundamenta
Rainer Kaschel interjú

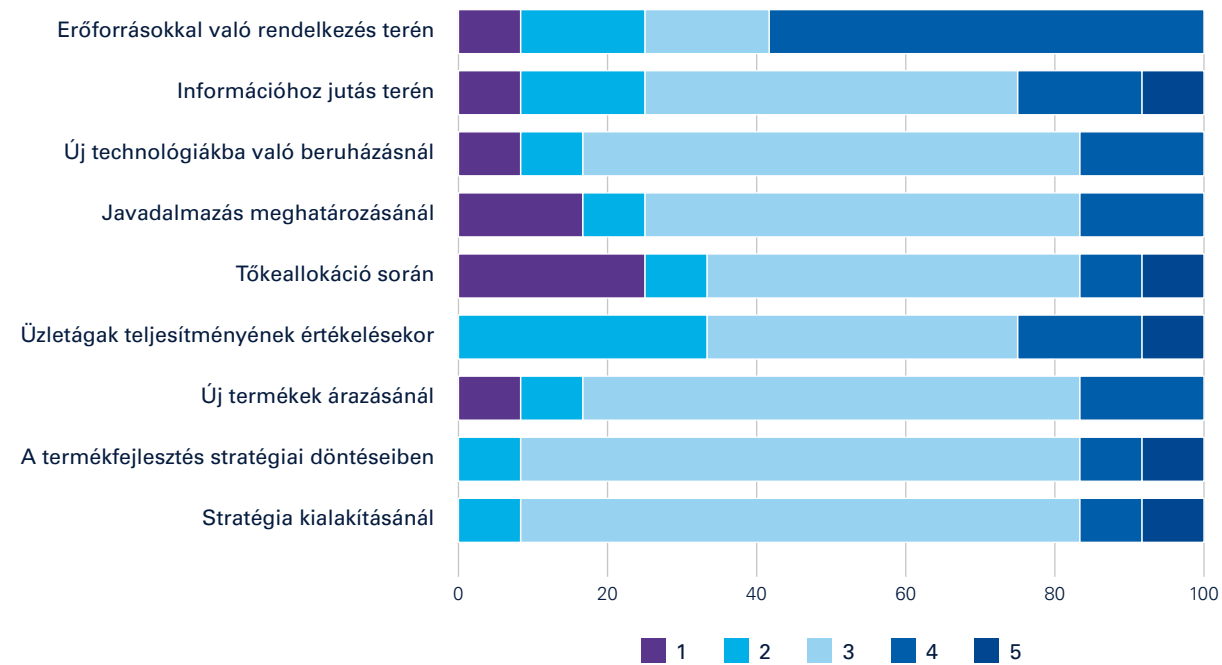
V. A kockázatkezelés jövője
– bizonytalanság, innováció,
fenntarthatóság

Raiffesien Alapkezelő
Simon Péter interjú



5. ábra

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



I. A kockázati vezetők (CRO-k) szerepe és befolyása

OTP Bank
Kis-Haypál György interjú

II. A CRO sikerének fokmérője

Magyar Bankholding
Dr. Szomolai Csaba interjú

III. A CRO-k fejlesztési céljai és a rendelkezésre álló keretek

Aegon Magyarország
Pásztor Gábor interjú

IV. A legfontosabb szabályozói és kockázati trendek

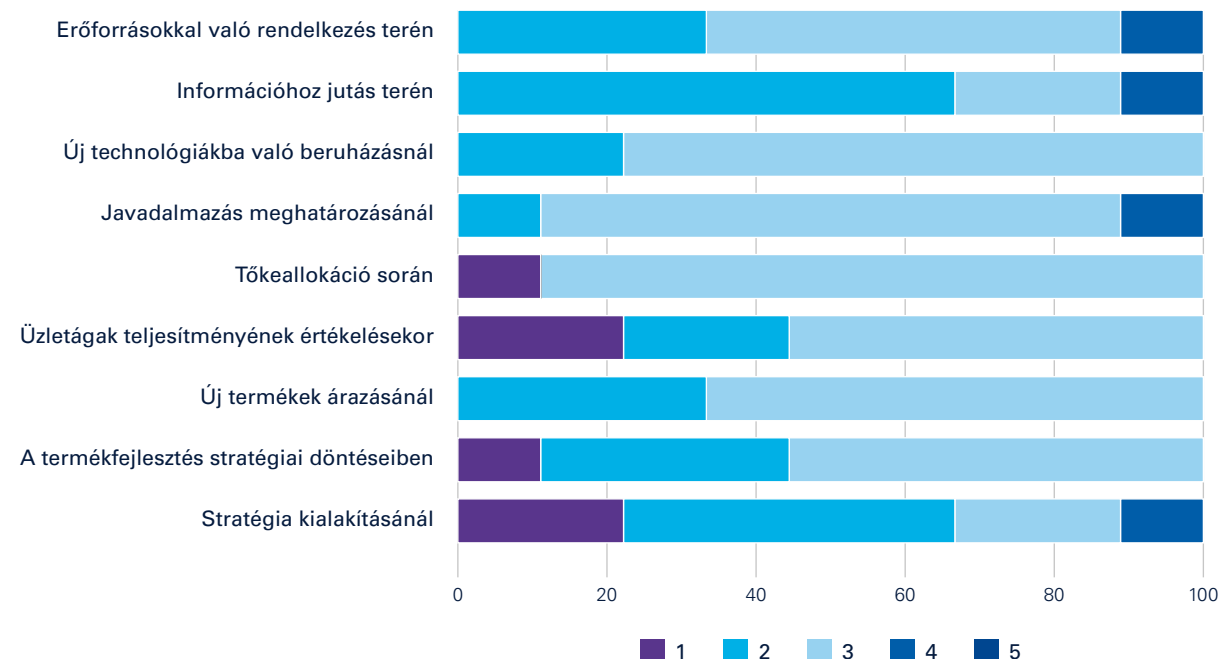
Fundamenta
Rainer Kaschel interjú

V. A kockázatkezelés jövője – bizonytalanság, innováció, fenntarthatóság

Raiffesien Alapkezelő
Simon Péter interjú

6. ábra

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



Az alapkezelők számoltak be a legnagyobb arányú befolyás növekedésről a stratégia kialakításánál, 66%-os aránnyal. Az információhoz való hozzájutás is jelentősen javult, szintén a válaszadók 66%-a érezte, hogy nőtt a befolyása ezen a területen. Ennek a jelentős növekedésnek az is az oka, hogy az alapkezelői kockázati vezetők egy alacsonyabb befolyási szintről tudtak nőni az elmúlt években, míg a bankok esetében a befolyás már korábban magasabb szintre jutott, így a növekedés csak kisebb arányú lehet.

Vezetői összefoglaló

A legfontosabb megállapítások

A felmérésről

I. A kockázati vezetők
(CRO-k) szerepe és befolyása

OTP Bank
Kis-Haypál György interjú

II. A CRO sikerének
fokmérője

Magyar Bankholding
Dr. Szomolai Csaba interjú

III. A CRO-k fejlesztési céljai
és a rendelkezésre álló
keretek

Aegon Magyarország
Pásztor Gábor interjú

IV. A legfontosabb
szabályozói és kockázati
trendek

Fundamenta
Rainer Kaschel interjú

V. A kockázatkezelés jövője
– bizonytalanság, innováció,
fenntarthatóság

Raiffesien Alapkezelő
Simon Péter interjú

OTP Bank

Az országoként különböző érettségi fokon álló piaci szegmensek összehangolása a fő kihívás



**Kis-Haypál
György**
OTP Bank
CRO

Nem könnyű a CRO helyzete egy olyan anyabankban, ahol a leányvállalatokban eltérő életpálya szakaszukban járnak az egyes hitelszegmensek – mondja Kiss-Haypál György, az OTP Bank CRO-ja. A banknak van tapasztalata az újjáéledő inflációs kockázatok kezelésében, de a geopolitikai és a szankciós kockázatok kezelése újszerű probléma, ami előtérbe hozta az ESG kockázatok kezelését is. Mindez nem lehetséges a legújabb adatelemzési technológiák alkalmazása nélkül.

Milyen szempontból jelent egy különleges megbízatást az ország legnagyobb és egyben a régió egyik meghatározó bankjának a CRO-ja lenni?

Egyrészt – anyabanki CRO-ként - egymással nyilván szoros kapcsolatban álló, mégis akár nagyon eltérő jellemzőkkel bíró piacokon kell a tevékenységünket alapvetően egységes kockázatirányítási elvek szerint megszerveznünk. A hitelfortfólió 70 százaléka már külföldről származik, de az egyes országokban nem egyformán érettek a különböző hitelszegmensek. Különbözik a lakossági hitelezés a fedezett, de kiemelten a fedezetlen szegmensekben, ami esetében Romániában és Montenegróban sokkal inkább óvatosságnak kell lenni, mint a hazai vagy a horvát piacon. A KKV szektor viszont inkább Magyarországon kockázatosabb, részben a korábbi relatív olcsó finanszírozásnak, és az ennek következtében elindított, pénzügyileg talán nem minden esetben megtérülő fejlesztéseknek köszönhetően.

Másrészt, az OTP-re jellemző, hogy a CRO által közvetlenül felügyelt terület szűkebb és fókuszáltabb, mint más nemzetközi bankoknál, viszont ezeken a területeken a felhatalmazás és

hatáskör nagyobb. Ez az elmúlt években is tovább erősödött, például a stratégia kialakításánál, vagy akár a javadalmazás szabályainak és bónuszok kifizethetőségének megállapítása kapcsán.

Ezt nagyon jó hallani, már csak azért is, mert a 2008-as pénzügyi válság egyik meghatározó kiváltó oka volt a nemzetközi bankok vezetői szerint is az elhibázott bónuszrendszer. Most újra nehéz körülmények között kell helytállni. Hogyan értékeled a jelenlegi kockázati környezetet és mik a várakozásaid?

Újra előtérbe kerül a hitelkockázat. Az előtünk álló időszakra nézve egyértelműen növekvő hitelkockázati kitettséggel számolok. Tovább erősödhet a cyber kockázat, illetve a pénzügyi bűnözés kockázata, és ez a trend akár hosszabb távon is velünk maradhat. Emellett számottevő kockázatot látok a szabályozási környezet változásaiban, és részben ehhez kapcsolódóan a fenntarthatósági/ESG faktorokban is.



Vezetői összefoglaló

A legfontosabb megállapítások

A felmérésről

I. A kockázati vezetők
(CRO-k) szerepe és befolyása

OTP Bank
Kis-Haypál György interjú

II. A CRO sikerének
fokmérője

Magyar Bankholding
Dr. Szomolai Csaba interjú

III. A CRO-k fejlesztési céljai
és a rendelkezésre álló
keretek

Aegon Magyarország
Pásztor Gábor interjú

IV. A legfontosabb
szabályozói és kockázati
trendek

Fundamenta
Rainer Kaschel interjú

V. A kockázatkezelés jövője
– bizonytalanság, innováció,
fenntarthatóság

Raiffesien Alapkezelő
Simon Péter interjú



Ezekre készülünk, de ezt nagyon megnehezíti az a jelentősen megnövekedett bizonytalanság, ami általában is jellemzi most a gazdasági-társadalmi környezetet, gondolok itt elsősorban a megnövekedett inflációra, a lassuló növekedésre és a geopolitikai feszültségekre.

Ilyen körülmények között melyek most tipikusan egy kockázatkezelési vezető prioritásai?

Nagyrészt a környezeti hatások és bizonytalanság kezelése. Ezek egy részére rendelkezünk már eszközökkel, vannak viszont egészen újszerű kihívások is. A magas inflációval van már tapasztalatunk a régióból, például Ukrajna már a háború előtt is régóta küzdött a megnövekedett inflációval. A növekvő árak hatására kevesebb jut a hiteltörlesztésre, ez korrelál a bedőlési valószínűséggel (PD) és indirekt módon a bedőléskori veszteséggel (LGD) is. A növekedési problémák pedig inkább akkor vezethetnek a munkanélküliség esetleges kiújulásához, ha a nagyobb gazdaságokban is recesszió alakulna ki. Ezek olyan mechanizmusok, amelyek hatásainak mérésére és kezelésére már fejlett eszközrendszerünk van.

Merőben új helyzetet teremthet viszont a megnövekedett geopolitikai és szankciós bizonytalanság.

Ez valóban így van, ennek hatásai rendkívül kiszámíthatatlan lehet és akár masszív recessziót is okozhat. Ezért is van az, hogy a makrogazdasági környezet állapotát és kilátásait, illetve a kapcsolódó kockázatokat folyamatosan figyeljük és elemezzük.

Emellett, szinte ugyanilyen fontos egy CRO számára az, hogy a kockázat mérési és elemzési képességeket a legújabb technológiák felhasználásával folyamatosan fejlessze. Mi például nagyon nagy hangsúlyt adunk kockázatkezelési célú adatforrások és adatbázisaink további kiterjesztésének és azok innovatív eszközöket is latba vető hasznosításának.

Régóta foglalkozol banki kockázatkezeléssel, illetve, vezetsz kockázatkezelési területet. Mivel lehet szerinted leginkább mérni egy CRO sikerességét?

A CRO és a kockázati terület a tevékenységével a hosszú távon fenntartható nyereségességet és pénzügyi stabilitást szolgálja. A számok nyelvén leginkább azzal lehet ezt mérni, hogy a kockázattal kiigazított megtérülés hogyan aránylik a tőke költségéhez. Az értékvesztés és

céltartalék kapcsán kockázatkezelési vezetőként nem azt tartom a legfontosabbnak, hogy jól belőjük ezt a számot, bár kétségkívül ez is lényeges, hanem azt, hogy hogyan kezeljük a kockázatokat, hogy mennyit tudunk megspórolni a kockázati költségekből, és ténylegesen mennyit kell majd leírni. Az OTP-nél egyébként minden meghatározó vezető célkitűzései között megjelenik valamilyen formában a kockázatokat is számba vevő hosszú távú eredményesség.

Kiemelted korábban az ESG szempontokat és fenntarthatósági kockázatokat is. Hogyan viszonyul ezekhez a témákhoz a bank, illetve, a kockázatkezelési terület?

Ez egy nagyon összetett témakör. A kapcsolódó tevékenységeinket egy erre dedikált igazgatóság fogja össze egy programba, aminek része a kockázatkezelés is, de az üzleti területek és sok más funkció is. Üzleti szempontból például a zöld hitelekben a bank piacvezető szerepre tör, a kockázatkezelési folyamatnak pedig már részét képezi az ESG faktorok értékelése. Ebben természetesen vannak még előttünk álló feladatok és kihívások, mint például az, hogy a hagyományos kockázatkezelési modellek időtávja nem tekint több 10 évre előre és a vonatkozó adatok elérhetősége is korlátozott.



Vezetői összefoglaló

A legfontosabb megállapítások

A felmérésről

I. A kockázati vezetők (CRO-k)
szerepe és befolyása

OTP Bank
Kis-Haypál György interjú

**II. A CRO sikerének
fokmérője**

Magyar Bankholding
Dr. Szomolai Csaba interjú

III. A CRO-k fejlesztési céljai
és a rendelkezésre álló
keretek

Aegon Magyarország
Pásztor Gábor interjú

IV. A legfontosabb
szabályozói és kockázati
trendek

Fundamenta
Rainer Kaschel interjú

V. A kockázatkezelés jövője
– bizonytalanság, innováció,
fenntarthatóság

Raiffesien Alapkezelő
Simon Péter interjú



II. A CRO sikerének fokmérője

1. A siker mércéje a stratégiai beágyazottság _____ 18
2. A nagyság megköveteli a kultúrát _____ 20
3. Beérnek a fejlesztések, de előtérbe
kerül az erőforráshiány _____ 24

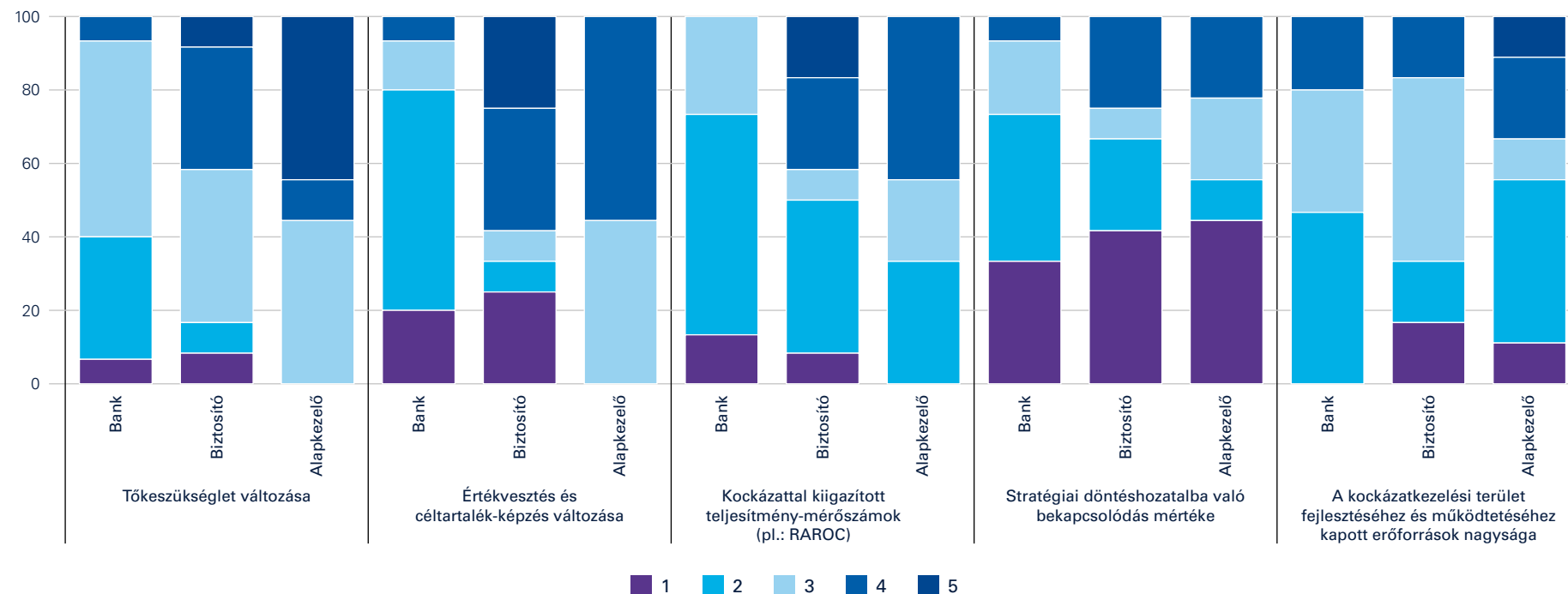
1. A siker mércéje a stratégiai beágyazottság

Hasonlóan a 2019-es és 2016-os eredményekhez, összesítésben a CRO-k továbbra is a stratégiai döntéshozatalba való bekapcsolódás mértékét látják a legmeghatározóbb tényezőnek, amellyel a

sikerességüket mérni lehet. A tőkeszükséglet változása továbbra sem preferált indikátor. Szektorális szinten azonban itt megfigyelhető érdemi eltérés a válaszok között.

7. ábra

2022 - Az alábbi mutatókkal mennyire mérhető egy CRO sikeressége? (1–5 skála, nagyon fontos mutató – egyáltalán nem alkalmas mutató)





Vezetői összefoglaló

A legfontosabb megállapítások

A felmérésről

I. A kockázati vezetők (CRO-k) szerepe és befolyása

OTP Bank
Kis-Haypál György interjú

II. A CRO sikerének fokmérője

Magyar Bankholding
Dr. Szomolai Csaba interjú

III. A CRO-k fejlesztési céljai és a rendelkezésre álló keretek

Aegon Magyarország
Pásztor Gábor interjú

IV. A legfontosabb szabályozói és kockázati trendek

Fundamenta
Rainer Kaschel interjú

V. A kockázatkezelés jövője – bizonytalanság, innováció, fenntarthatóság

Raiffesien Alapkezelő
Simon Péter interjú



2016-ban még valamennyi indikátort közel egyforma mértékben emelték ki a banki válaszadók. Idén már nem figyelhető meg ez az egyensúly, az értékvesztés és céltartalékképzés változása a legfontosabb indikátor, melyet a válaszadók 80%-a emelt ki. Ezt szorosan követi a stratégiai döntéshozatalba való bekapcsolódás mértéke és a kockázattal kiigazított teljesítmény-mérőszámok (pl.: RAROC).

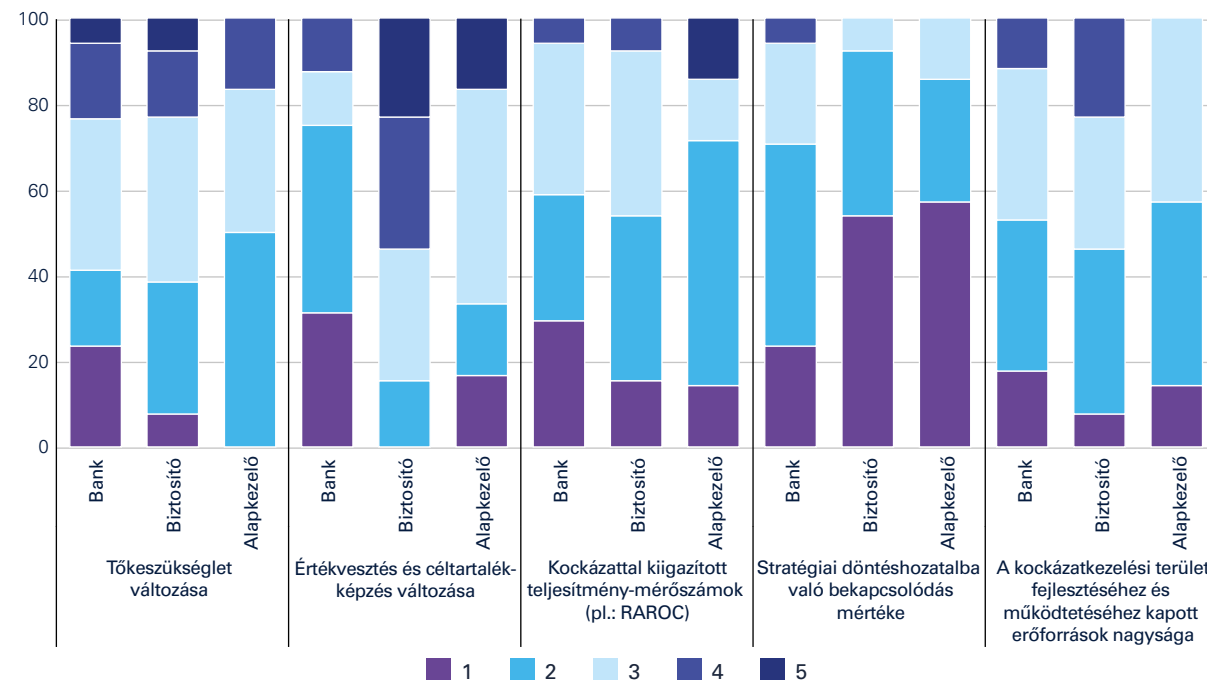
Ahogy 2016-ban és 2019-ben, úgy a biztosítók esetében idén is a stratégiai döntéshozatalba való bekapcsolódás mértéke a siker legfontosabb mércéje, míg a többi kategória változatosabb értékeléseket kapott.

Alapkezelőket tekintve a kockázatkezelési terület fejlesztéséhez és működtetéséhez kapott erőforrások nagysága és a stratégiai döntéshozatalba való bekapcsolódás mértéke a legfontosabb mutató. Ennek oka, hogy a tőkeszükséglet változása, értékvesztés és céltartalékképzés változása, vagy a kockázattal kiigazított teljesítmény-mérőszámok kevésbé értelmezhetőek egy alapkezelői kockázati vezető számára az üzleti tevékenység sajátosságai miatt.

Az egyéb válaszokból további indikátorként kitűnik a szabályozói megfelelés mértéke is. Ennek mérése a CRO-k szerint történhet a felügyeleti büntetések méretével, illetve azzal, hogy mennyi ajánlást vagy észrevételt tesz a felügyelet vagy a belső auditor egy adott ellenőrzés során. Ez a

8. ábra

2019 - Az alábbi mutatókkal mennyire mérhető egy CRO sikeressége? (1–5 skála, nagyon fontos mutató – egyáltalán nem alkalmas mutató)



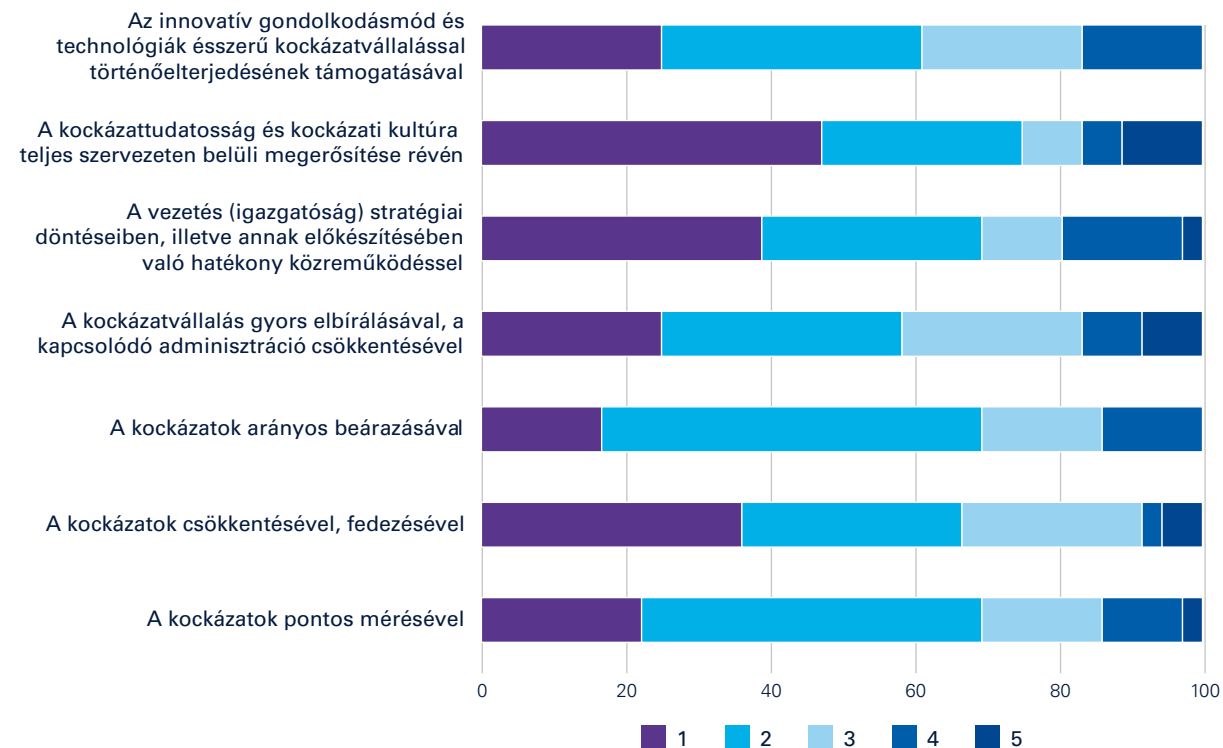
válasz konzisztens az ideai és a korábbi felmérések során kapott képpel, látható, hogy a dinamikus változó szabályozói környezet fontos kihívás a kockázati vezetők számára. Ennélfogva a sikerességük is mérhető abban, hogy mennyire tudják kielégíteni a felügyeleti elvárásokat.

2. A nagyság megköveteli a kultúrát

Idén is megvizsgáltuk, hogy a CRO-k mely értékteremtő tevékenységeket emelték ki, amelyekkel leginkább hozzá tudnak járulni a szervezetük hosszú távú sikerességéhez. A válaszadók több mint 60%-a szerint a kockázatvállalás gyors elbírálásán és a kapcsolódó adminisztráció csökkentésén kívül valamennyi kategória nagyjából egyforma mértékben értékteremtő, ám itt is akadnak különbségek az egyes szektorokban szereplő intézmények között.

9. 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)





Vezetői összefoglaló

A legfontosabb megállapítások

A felmérésről

I. A kockázati vezetők (CRO-k) szerepe és befolyása

OTP Bank
Kis-Haypál György interjú

II. A CRO sikerének fokmérője

Magyar Bankholding
Dr. Szomolai Csaba interjú

III. A CRO-k fejlesztési céljai és a rendelkezésre álló keretek

Aegon Magyarország
Pásztor Gábor interjú

IV. A legfontosabb szabályozói és kockázati trendek

Fundamenta
Rainer Kaschel interjú

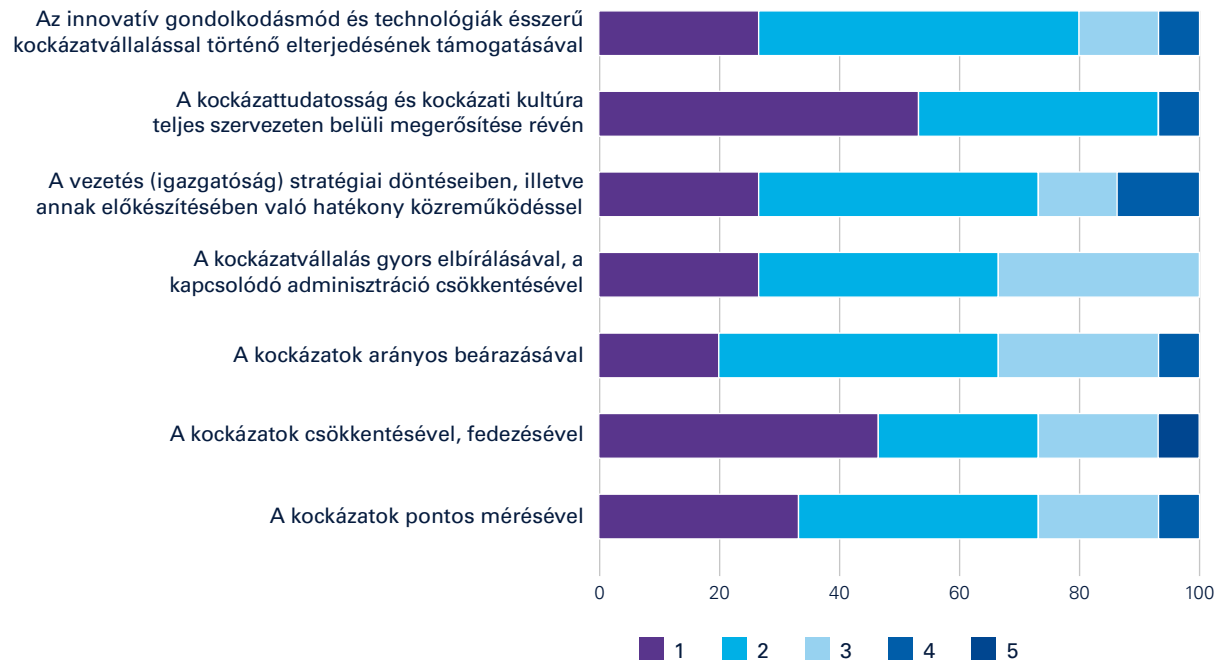
V. A kockázatkezelés jövője – bizonytalanság, innováció, fenntarthatóság

Raiffesien Alapkezelő
Simon Péter interjú



10. 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)



A kockázattudatosság és kockázati kultúra teljes szervezeten belüli megerősítése a bankok esetében volt a legkimagaslóbb, a válaszadók több, mint 90%-a gondolta fontos értékteremtő tevékenységnek, ami sokkal magasabb arány, mint az alapkezelők esetében, és növekedést mutat a 2016-os és 2019-es értékekhez képest is.

Véleményünk szerint ez egy nagyon pozitív folyamat, aminek talán az az oka, hogy a kockázattudatosság a bankok szervezeti kultúrájában egyre integráltabb helyet foglal el, amit a szabályozói környezet és az üzleti tevékenység természete egyaránt szükségessé tesz.





Vezetői összefoglaló

A legfontosabb megállapítások

A felmérésről

I. A kockázati vezetők (CRO-k) szerepe és befolyása

OTP Bank
Kis-Haypál György interjú

II. A CRO sikerének fokmérője

Magyar Bankholding
Dr. Szomolai Csaba interjú

III. A CRO-k fejlesztési céljai és a rendelkezésre álló keretek

Aegon Magyarország
Pásztor Gábor interjú

IV. A legfontosabb szabályozói és kockázati trendek

Fundamenta
Rainer Kaschel interjú

V. A kockázatkezelés jövője – bizonytalanság, innováció, fenntarthatóság

Raiffesien Alapkezelő
Simon Péter interjú

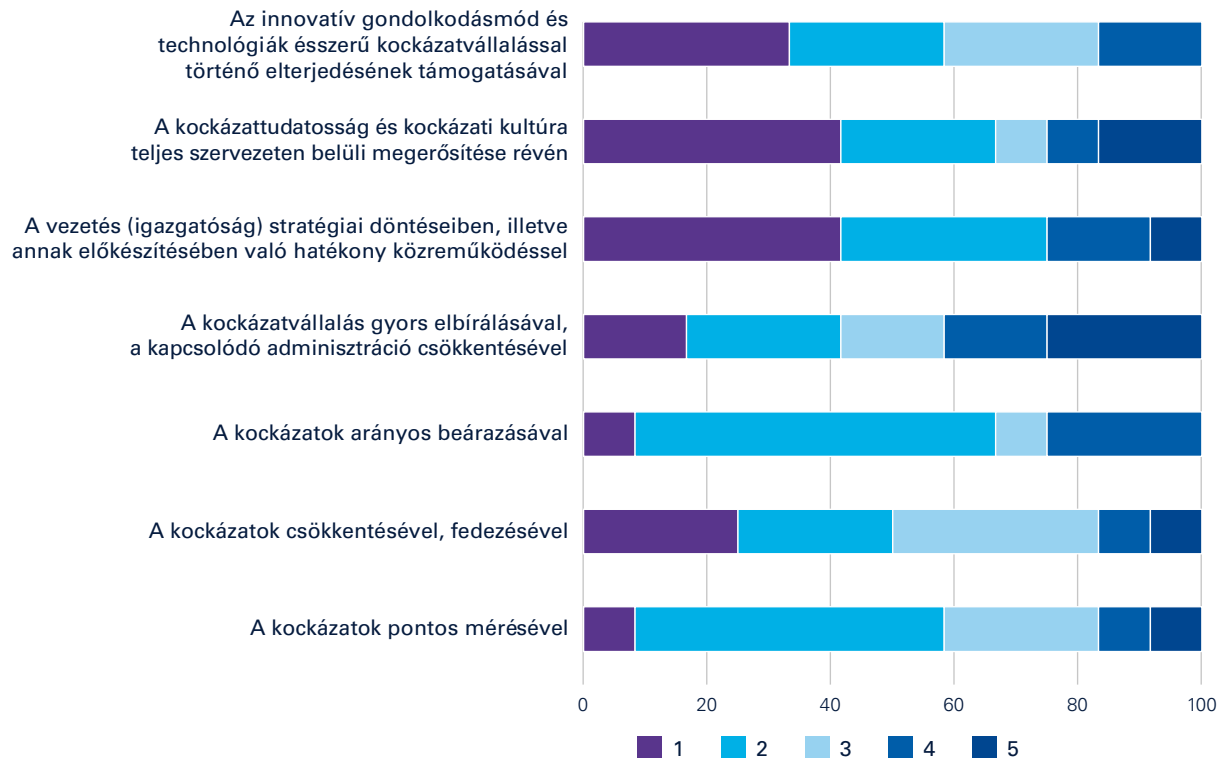


A biztosítók CRO-i a kockázattudatosság és a kockázati kultúra teljes szervezen belüli megerősítése, valamint a vezetés stratégiai döntéseiben, annak előkészítésében való hatékony közreműködéssel kívánják a hosszútávú értékteremtést megalapozni. Ez illeszkedik a már 2019-ben is megfigyelhető trendbe, ám most még nagyobb magabiztossággal támogatták a fent említett két opciót a biztosító társaságok CRO-i.



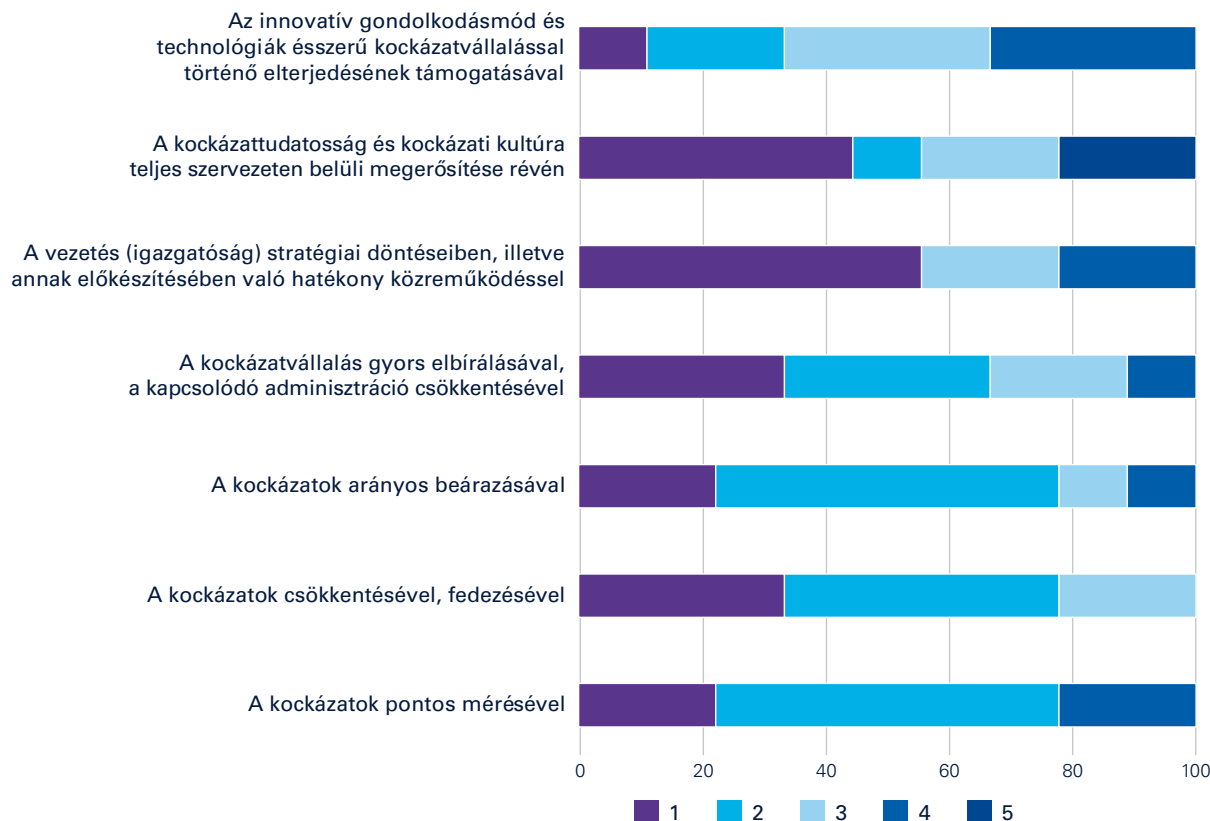
11. ábra

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)



12. 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)



Az alapkezelőktől kapott válaszok szerint a CRO-k leginkább a kockázatok pontos mérésén, a kockázatok csökkentésén és fedezésén, valamint a kockázatok arányos beárazásán keresztül tudnak hozzájárulni az értékteremtéshez.

A bemutatott kategóriákon kívül a válaszadók az alábbi tevékenységeket emelték még ki, amelyekkel a CRO értéket teremthet a szervezetük számára:

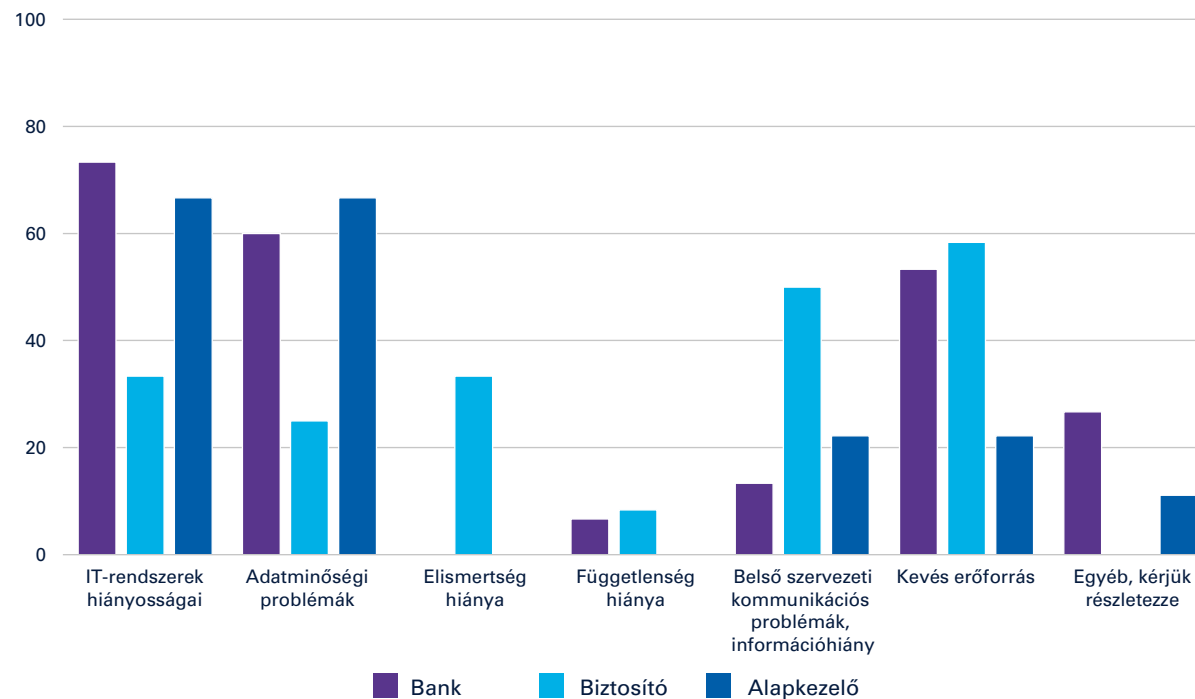
- „A portfóliók kockázati rétegeinek mély ismeretével.”
- „Szakértői gárda kiépítésével.”
- „A kockázati döntési fának a digitális csatornába történő zökkenőmentes integrálásával.”
- „Nem is igazán a kockázat csökkentéssel, mint inkább a megfelelő szerkezetű és mértékű, a stratégiához illeszkedő tudatos kockázatmenedzseléssel.”
- „Az üzletmenet független, kritikus támogatásán keresztül.”

3. Beérnek a fejlesztések, de előtérbe kerül az erőforráshiány

A CRO-k munkáját hátráltató tényezők közül továbbra is kiemelkednek az IT-rendszerek hiányosságai és az adatminőségi problémák, ezeket követi az erőforrás hiánya. 2019-hez képest azonban valamennyi szektorban megfigyelhető javulás az adatminőségben, míg az IT rendszerek hiányosságait nagyjából ugyanolyan arányban emelték ki a válaszadók.

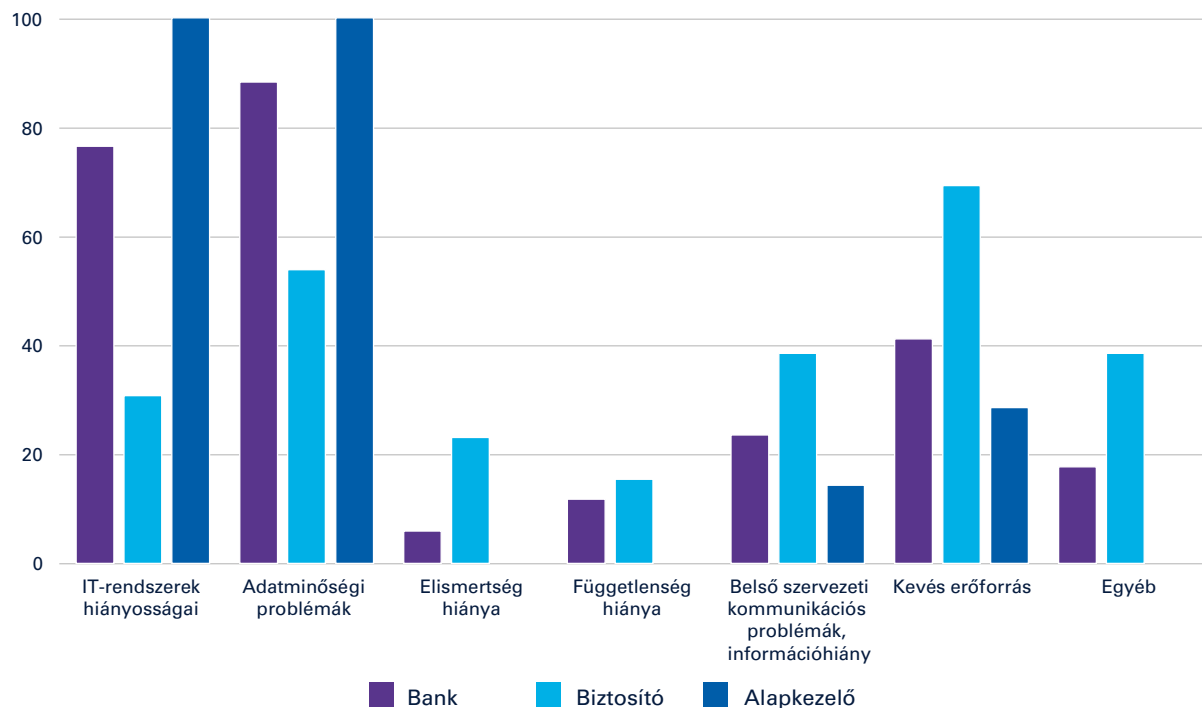
13. ábra

2022 – Mi az, ami leginkább hátráltathat egy CRO-t abban, hogy sikeresen végezhesse munkáját? (Több lehetőség is kiválasztható.)



14. ábra

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



Szektoronként azonban itt is fontos különbségeket vehetünk észre. Bár még mindig jelentős, a bankoknál van érdemi javulás az adatminőségi problémákban: idén a banki CRO-k 60%-a, míg 2019-ben közel 90%-a emelte ki az adatminőségi problémákat. Az IT rendszerek hiányosságai esetében ugyanakkor az arány nem változott

számottevően, az ezt problémaként megjelölők aránya még mindig 73%. Véleményünk szerint ez a trend azt mutatja, hogy bár javul az adatminőség, az IT-rendszerek hiányosságai továbbra is korlátozó tényezők, és különösen a bankok esetében az új szabályozások is növelték a kockázatkezelési feladatok IT terheit.

A biztosítóknál a két vezető kategória a belső szervezeti kommunikációs problémák, valamint az információhiány és kevés erőforrás. Az elismertség hiánya idén már csak biztosítók esetében probléma, a kockázati vezetők harmada jelölte meg ezt.

Alapkezelők esetében is voltak jelentős változások 2019-hez képest. 2019-ben az alapkezelőkben a kockázati vezetők 100% ítélte meg úgy, hogy az IT-rendszerek hiányosságai és adatminőségi problémák hátráltató tényezők, ez az arány mostanra mindkét kategóriában 67%-ra esett vissza, ami arra utal, hogy az elmúlt években eredményes fejlesztések valósultak meg.

Az intézmények méretét tekintve fontos eltérést vehetünk észre: a kicsi intézmények esetében kiugróan sok, a válaszadók 80%-a számolt be erőforrás hiányról. Véleményünk szerint ennek az az oka, hogy a sok feladat és szabályozói elvárás erőforrásigénye nem arányos az intézmény méretével, bizonyos feladatok megoldása egy kis szervezetben hasonló mennyiségű munkaórát vesz igénybe, mint egy nagyobbban. Ennélfogva kisebb intézmények esetében jellemzőbb, hogy a CRO erőforráshiánnyal néz szembe. Ez a kis bankok esetében nyilvánul meg leginkább, ahol minden válaszadó kiemelte az erőforráshiányt, míg a nagy és közepes bankok esetében ez az arány csak 33% és 25%.



Vezetői összefoglaló

A legfontosabb megállapítások

A felmérésről

I. A kockázati vezetők (CRO-k) szerepe és befolyása

OTP Bank
Kis-Haypál György interjú

II. A CRO sikerének fokmérője

Magyar Bankholding
Dr. Szomolai Csaba interjú

III. A CRO-k fejlesztési céljai és a rendelkezésre álló keretek

Aegon Magyarország
Pásztor Gábor interjú

IV. A legfontosabb szabályozói és kockázati trendek

Fundamenta
Rainer Kaschel interjú

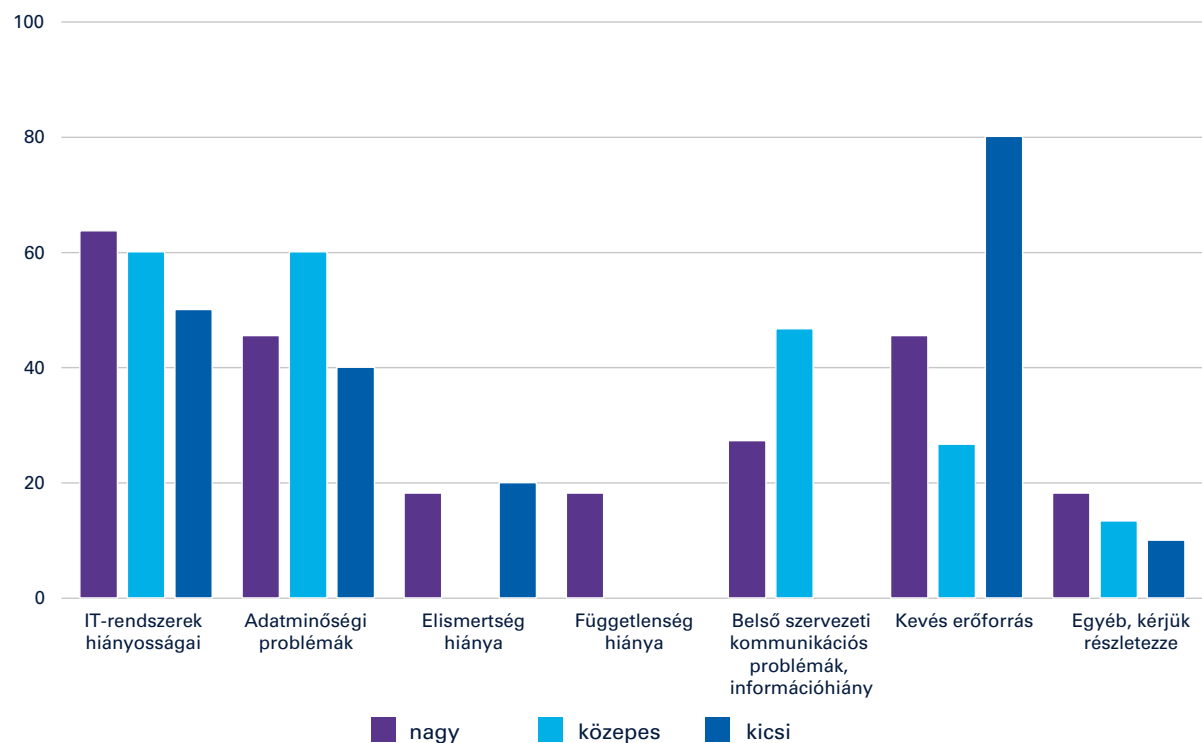
V. A kockázatkezelés jövője – bizonytalanság, innováció, fenntarthatóság

Raiffesien Alapkezelő
Simon Péter interjú



15. ábra

2022 – Mi az, ami leginkább hátráltathat egy CRO-t abban, hogy sikeresen végezhesse munkáját? (Több lehetőség is kiválasztható.)



A fenti kategóriákon túl a válaszokban több esetben is megjelent a néha gyorsan változó és kevésbé kiszámítható szabályozói környezet, mint hátráltató tényező.



Vezetői összefoglaló

A legfontosabb megállapítások

A felmérésről

I. A kockázati vezetők
(CRO-k) szerepe és befolyása

OTP Bank
Kis-Haypál György interjú

II. A CRO sikerének
fokmérője

Magyar Bankholding
Dr. Szomolai Csaba interjú

III. A CRO-k fejlesztési céljai
és a rendelkezésre álló
keretek

Aegon Magyarország
Pásztor Gábor interjú

IV. A legfontosabb
szabályozói és kockázati
trendek

Fundamenta
Rainer Kaschel interjú

V. A kockázatkezelés jövője
– bizonytalanság, innováció,
fenntarthatóság

Raiffesien Alapkezelő
Simon Péter interjú

Magyar Bankholding

Integráció az integrációban: egy kézben a releváns kockázatok a Bankholdingnál



Dr Szomolai Csaba
Magyar
Bankholding
CRO

A szakembergárda rendelkezésre áll, a meglevő forrásokat így az adatelemzésre és a digitalizációra lehet fordítani – mondja interjúnkban Szomolai Csaba, a Magyar Bankholding kockázati vezetője. A három bank integrációja közben egészen új alapokra kell helyezni a kockázatkezelést, ami nagy leterheltséget jelent, de nagy szabadságot ad a kreatív gondolatok és a technológiai fejlesztések megvalósításához.

Három nagybank összeolvasztásának és egy új bank – az ország második legnagyobb bankja – kialakításának folyamatában vagytok benne. Milyen koncepcióval és jellemzőkkel hoztátok létre a CRO funkciót?

A fúzió során egy integrált kockázatkezelési és kontroll területet hozunk létre a CRO irányítása alatt. A klasszikus stratégiai kockázati kontroll funkciók – riporting, szabályozás, modellezés – mellett ide tartozik a jóváhagyás, követeléskezelés és tőkemenedzsment is. Minden releváns kockázattípus kontrollját mi végezzük, leszámítva az IT biztonsághoz és pénzügyi bűnözés megelőzéséhez kapcsolódó kockázatkezelést. Ezek közvetlen irányítása más szervezeti egységekhez tartozik, de nagyon szoros az együttműködésük a CRO területekkel. A CRO, bár nem board tag, közvetlenül a CEO alá tartozik.

Milyen egyedi sajátosságokat, kihívásokat és lehetőségeket hordoz a kialakulóban lévő Magyar Bankholding kockázatkezelési vezetőjének lenni?

Nagyon nagy kihívást jelent az integrációs projektből és a szerepkörünkéből adódó napi feladatok elvégzésének összehangolása. Ez rendkívüli terhelést jelent minden munkatárs számára. Emellett átmenetileg értelemszerűen megnövekednek a specifikus működési kockázatok is. A három tagbank módszereinek összehangolásával, a legjobb gyakorlatokra építve, új struktúrát és rendszereket alakítunk ki, ami a rengeteg munka mellett hatalmas lehetőségeket is teremt. Egyből a legújabb technológiákra alapozhatunk, ami gyakran jóval könnyebb út, mint a régi rendszerekről történő sokszor nagyon hosszadalmas áttérés. Mindezt alapvetően hazai szakember gárdával, anyabank nélkül végezzük, ami egy jóval nagyobb szabadságot és kreativitást is lehetővé tesz. Kiemelten fontos számunkra, hogy modern, a mi sajátosságainknak leginkább megfelelő, az automatizációs lehetőségeket is magas szinten hasznosító módszereink és eszközeink legyenek.



Vezetői összefoglaló

A legfontosabb megállapítások

A felmérésről

I. A kockázati vezetők
(CRO-k) szerepe és befolyása

OTP Bank
Kis-Haypál György interjú

II. A CRO sikerének
fokmérője

Magyar Bankholding
Dr. Szomolai Csaba interjú

III. A CRO-k fejlesztési céljai
és a rendelkezésre álló
keretek

Aegon Magyarország
Pásztor Gábor interjú

IV. A legfontosabb
szabályozói és kockázati
trendek

Fundamenta
Rainer Kaschel interjú

V. A kockázatkezelés jövője
– bizonytalanság, innováció,
fenntarthatóság

Raiffesien Alapkezelő
Simon Péter interjú



Sok éves felügyeleti múlttal is rendelkezel. Tapasztalataid szerint mi az elsődlegesen meghatározó abban, hogy egy CRO hatékonyan és hatásosan el tudja látni a feladatát?

Nagyon fontosnak gondolom, hogy egy CRO – amellett, hogy a függetlenség biztosításával látja el a feladatát – tényleg egy széleskörű és magas szintű felhatalmazással, illetve eszköztárral rendelkezzen. Ezért is törekedtünk egy minél átfogóbb, integrált CRO funkciót kialakítani, ami a szűken vett kockázati kontrol területek mellett a kockázatkezelést és más kapcsolódó területeket is felügyel.

Érdekes volt hallani tőled, hogy a felügyeleti múlt ellenére a tőkeszükséglet változását nem tartod olyan mutatónak, amellyel igazán jól mérhető egy CRO sikeressége. Hogyan gondolkodsz erről a kérdésről?

A tőkeszükséglet változása valóban nem a legjobb mérce a CRO sikerességére, hiszen – bár kétségkívül alapvetően a kockázati kitettséget hivatott számszerűsíteni – jelentős részben stratégiai kérdés is, hogy milyen szintet céloz meg a bank a tőkemegfelelésben, továbbá, a szabályozói követelmények változása közvetlenül is hat a tőkeszükségletre. Inkább az értékvesztés és céltartalék képzés szintje, illetve – főleg nemzetközi környezetben – egyes kockázattal kiigazított teljesítményjelzők alkalmasak erre. Hiszen a CRO értéket teremteni a számok nyelvén leginkább a kockázatok pontos mérésével és

csökkentésével tud. Ezen a téren továbbá nagyon fontosak a szoft faktorok is, mint például a stratégiai döntéshozatalba való bekapcsolódás mértéke, mivel a kockázattudatos szervezeti kutúra előmozdítása a CRO szintén lényeges hozzájárulása az értékteremtéshez.

A számodra rendelkezésre álló fejlesztési erőforrásokat mire kívánod fordítani a következő 1-2 évben?

Szerencsések vagyunk abban, hogy nagyon jó szakember gárdával rendelkezünk. A fejlesztési erőforrásainkat elsősorban a rendszereink és az adatminőség fejlesztésére, technológiai beruházásokra és automatizációra kívánjuk fordítani. Az automatizáltságot leginkább a retail és kkv szektorokban kívánjuk fokozni, ahol a Bankholdingnak eleve nagyon erős üzleti pozíciói vannak.

A fejlesztési erőforrások szintje kapcsán egyébként általában szektor szinten nem vagyok annyira bizakodó. Pedig a pénzügyi szolgáltatások terén is fontos azt megérteni, hogy aki nem fejleszt, az le fog maradni. Látni kell, hogy más szektorokkal is versenyzünk, a munkatársak és az ügyfelek frontján is. A kockázati területeknek szüksége van a boardjaik támogatására abban, hogy megfelelő mozgásteret és erőforrásokat kapjanak ahhoz, hogy biztosítsák például a fiatalabb generációk által elvárt automatizált és gyors kockázati képességeket.

Az ESG szempontok és ezek integrálása a banki folyamatokba ma már megkerülhetetlen. Hol tartotok most ebben és hogyan gondolkodsz e téma jövőjéről?

Jelenleg az ESG faktorokhoz kapcsolódó átállási, illetve jogi és reputációs kockázatokra fókuszálunk. Azokban a szegmensekben állunk a legjobban, ahol az ESG szempontok a legmarkánsabban jelennek meg, pl. az agrárszektorban, vagy a fenntartható energia beruházások terén. Emellett kialakítás alatt van egy generális zöld keretrendszer, amely teljes portfólió szintű áttekintést biztosít számunkra.

Általánosságban azt gondolom, hogy a következő pár évben, az ellátási láncokkal és energiaellátással kapcsolatos kihívásokra tekintettel, a téma jelentősége valamennyire vissza fog szorulni, de 3-4 év múlva újult erővel még inkább előtérbe kerül és a világ majd igyekszik bepótolni a lemaradást.

Vezetői összefoglaló

A legfontosabb megállapítások

A felmérésről

I. A kockázati vezetők (CRO-k)
szerepe és befolyása

OTP Bank
Kis-Haypál György interjú

II. A CRO sikerének
fokmérője

Magyar Bankholding
Dr. Szomolai Csaba interjú

**III. A CRO-k fejlesztési
céljai és a rendelkezésre álló
keretek**

Aegon Magyarország
Pásztor Gábor interjú

IV. A legfontosabb
szabályozói és kockázati
trendek

Fundamenta
Rainer Kaschel interjú

V. A kockázatkezelés jövője
– bizonytalanság, innováció,
fenntarthatóság

Raiffesien Alapkezelő
Simon Péter interjú

III. A CRO-k fejlesztési céljai és a rendelkezésre álló keretek

1. A fejlesztési célok prioritizálása	30
2. Szektor és cégméret szerint eltérő fókuszok	31
3. Eltérő kilátások a fejlesztési erőforrásokról	33

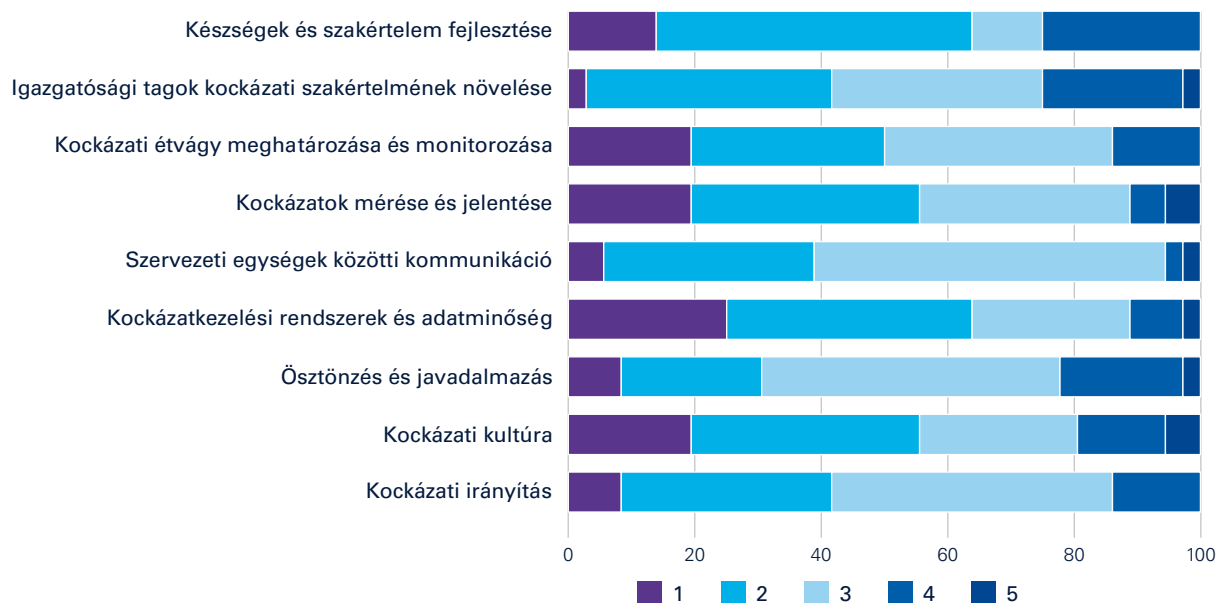
1. A fejlesztési célok priorizálása

A fejlesztési célok vonatkozásában a kockázatkezelési döntéshozók megosztottabbak mint három éve voltak: a célok többségében továbbra is növelnék az erőforrásokat, igaz kisebb mértékben mint 2019-ben, és szinte mindegyik fejlesztési cél esetében kaptunk olyan válaszokat is – legnagyobb mértékben a biztosítási szektorból – amelyek szerint az erőforrásokat a CRO-k már csökkentenék. Ennek oka lehet a kockázatkezelési funkciók már elért fejlettségi szintje, vagy az erőforrások – kiemelten a munkaerő kapacitások – növekvő szűkössége is.

A legtöbben továbbra is a készségek és szakértelem, illetve, a kockázati rendszerek és adatminőség fejlesztésére fordítanának több erőforrást. Megfigyelhető azonban, hogy a biztosítók fele annyit terveznek készségek és szakértelem fejlesztésre költeni, mint a bankok, miközben a közepes méretű bankok mindegyike növelni tervezi az erőforrásokat ezen a területen. A biztosítók CRO-i leginkább a szervezeti egységek közötti kommunikációt fejlesztenék, lényegesen többen, mint banki és alapkezelői kollégáik. Az alapkezelők esetében a kockázatok mérésén és jelentésén van a hangsúly, mivel ezeken a területeken a szükségletek mára olyan komplexek lettek, hogy a piaci szereplők kénytelenek erre fókuszálni. Az ESG szempontok szerinti riportok, a MiFID2 előírásoknak megfelelő

16. ábra

Összesített - Hogyan tervezi erőforrásainak megosztását az alábbi fejlesztési célok között az elkövetkezendő évben? (1-5 skála, jelentősen növelni – jelentősen csökkenteni)



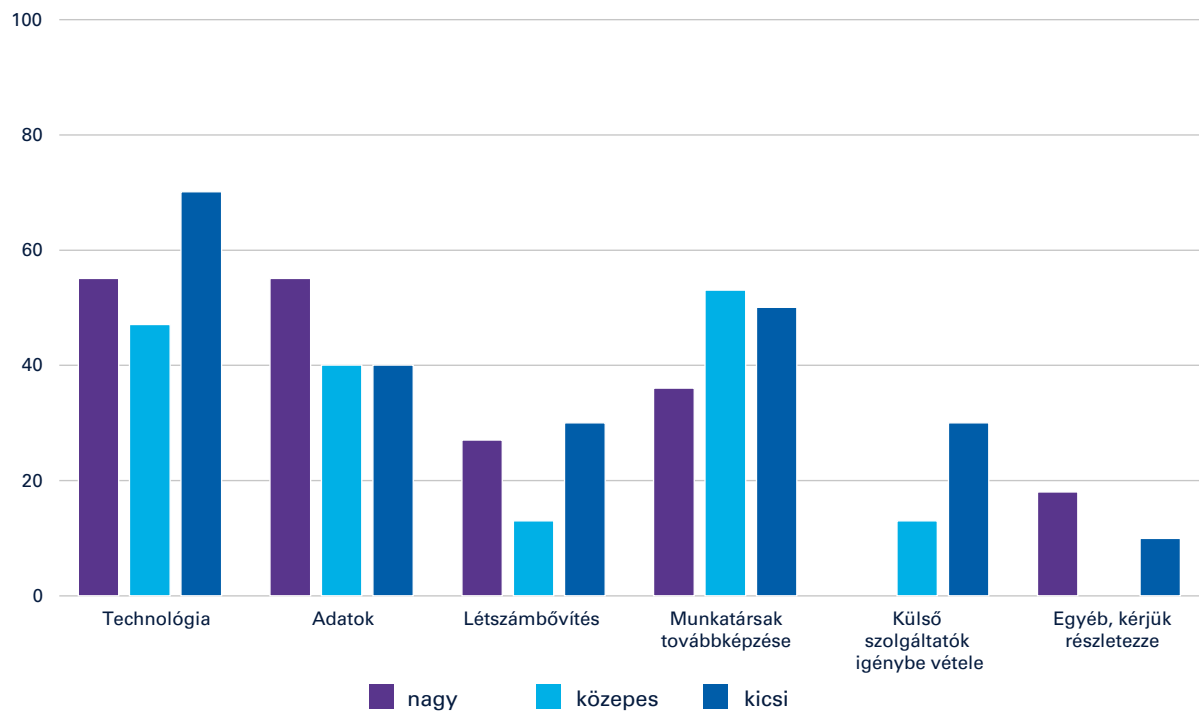
ügyféltájékoztatók mögött ma már robosztus kockázati számításoknak és forgatókönyvelemzések állnak. Szembetűnő, hogy a nagy méretű intézményeknél a kockázati kultúra fejlesztése kiugróan a legfontosabb, míg a közepes

méretűeknél ez csak az ötödik-hatodik prioritás. Ez érthető, hiszen minél nagyobb a szervezet, annál inkább a szervezeti kultúra és az első védelmi vonal, azaz az üzleti területek aktív részvétele határozza meg a kockázatkezelés hatékonyságát.

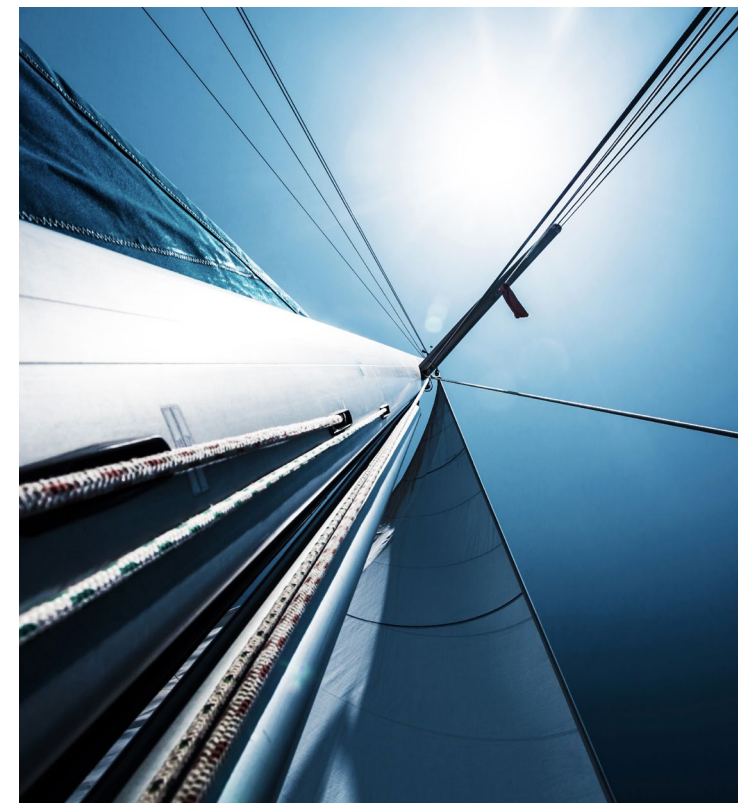
2. Szektor és cégméret szerint eltérő fókuszok

17. ábra

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



A második kérdésben a válaszadók azt jelölhették meg, hogy a fejlesztési céljaikat milyen módon kívánják megvalósítani.

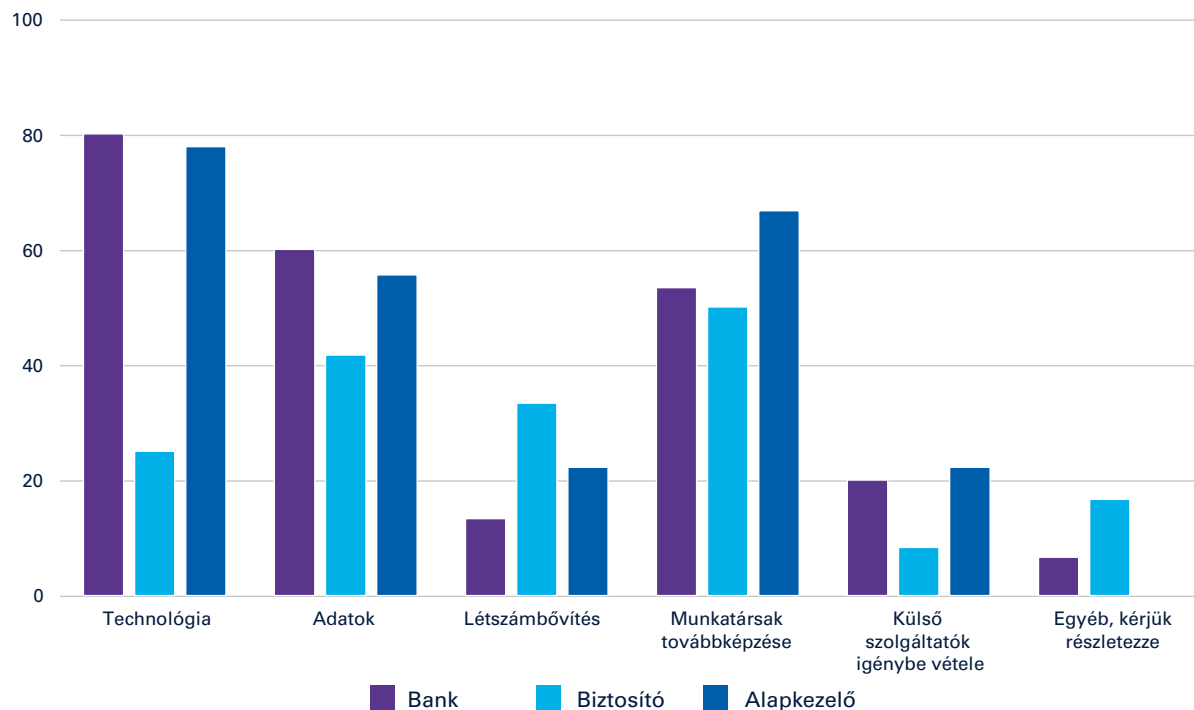


Amíg a bankok és alapkezelők CRO-i leginkább technológiai fejlesztésekben gondolkodnak, és a nagybankok mindegyike fejlesztené a technológiát, a biztosítóknál a technológia nincs ennyire fókuszban, közöttük csak a kisebbeknél van kiemelt hangsúly a technológián. Ennek az lehet az oka, hogy ezek a kisebb méretű biztosítók jellemzően magyarok, amelyek nem rendelkeznek külföldi anyavállalattal, így kénytelenek ezzel többlet foglalkozni, nem tudnak bonyolultabb esetekben az anyavállalathoz fordulni. A nagy és a közepes méretű biztosítók inkább a munkatársak továbbképzésére fókuszálnak. Az előzőekkel hasonló arányok figyelhetők meg a szektorok között az adatok fejlesztésével kapcsolatban is, bár az eltérések itt már kisebb mértékűek.

Az alapkezelőknél nagyon hangsúlyosan megjelent a munkatársak képzése: a 2019-es 0%-ról 2022-re 67%-ra nőtt azok aránya, akik fejlesztenének ezen a területen. Ennek háttérében a szabályozói követelményrendszer szigorodása állhat, hiszen enélkül már nem működhet a bonyolult jogszabályi és felügyeleti elvárásoknak való megfelelés.

18. ábra

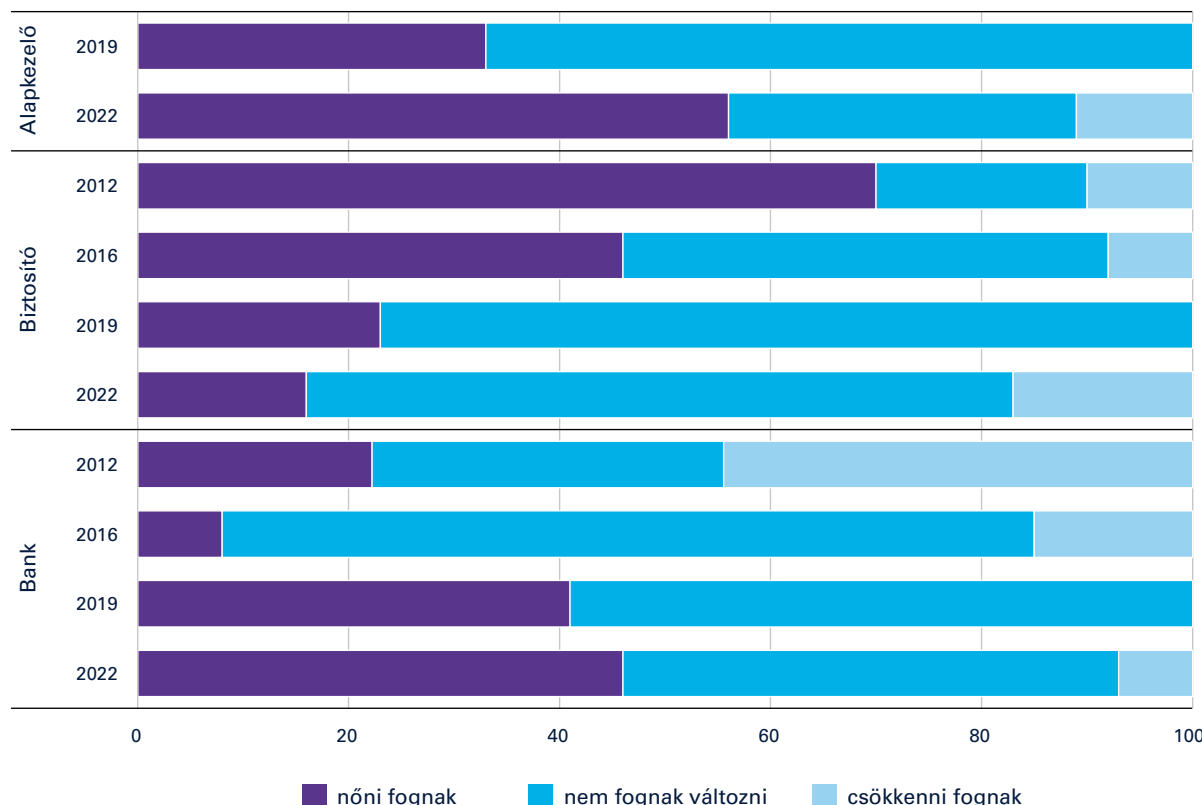
Mire kívánja felhasználni a jövő év során fejlesztési forrásait annak érdekében, hogy a fejlesztési céljait minél inkább elérje? (több választ is megjelölhet)



3. Eltérő kilátások a fejlesztési erőforrásokról

19. ábra

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



Számottevően visszaesett az optimizmus a fejlesztési erőforrások növekedésére vonatkozóan. A bankok és alapkezelők esetében már megjelentek olyan várakozások, amelyek csökkenést jeleznek előre. A biztosítók esetében pedig a válaszadók csupán 16%-a vár növekedést.

A banki és alapkezelői, illetve biztosítói várakozások ilyen irányú szétválása véleményünk szerint három okra vezethető vissza. Egyrészt kifutóban van a nagy szabályozási csomag, az IFRS 17, amelyre sokat kellett a biztosítóknál költeni, míg a bankoknál folyamatos a szabályozói változás. Másrészt az extraprofitadó a biztosítókat arányaiban jobban sújtja, mint a bankokat. Harmadrészt, tekintettel a banki-biztosítói-alapkezelői üzleti sajátosságokra és a hazai biztosítók befektetési portfóliójára, a gazdasági környezetváltozás okozta kockázatok – elsősorban most a kamatkörnyezetre gondolva – a biztosítóknál alapvetően nem pótlólagos fejlesztéssel kezelhetőek.

Vezetői összefoglaló

A legfontosabb megállapítások

A felmérésről

I. A kockázati vezetők
(CRO-k) szerepe és befolyása

OTP Bank
Kis-Haypál György interjú

II. A CRO sikerének
fokmérője

Magyar Bankholding
Dr. Szomolai Csaba interjú

III. A CRO-k fejlesztési céljai
és a rendelkezésre álló
keretek

Aegon Magyarország
Pásztor Gábor interjú

IV. A legfontosabb
szabályozói és kockázati
trendek

Fundamenta
Rainer Kaschel interjú

V. A kockázatkezelés jövője
– bizonytalanság, innováció,
fenntarthatóság

Raiffesien Alapkezelő
Simon Péter interjú

Aegon Magyarország

Ha fúj a szél, az kockázat, de a CRO-nak messzebb kell látnia



Pásztor Gábor
Aegon
Magyarország
CRO

Ha nagyon fúj a szél, rosszul érezzük magunkat és a biztosítóknak veszteségeik keletkeznek, de a CRO-nak nem az a dolga, hogy ilyenkor növelje a szélvihar súlyát a kockázatok között, hanem hogy megteremtse a kockázatok kezelésének hatékony keretrendszerét – vallja Pásztor Gábor, az Aegon Magyarország CRO-ja.

Korábban aktuáriusként, majd vezető aktuáriusként dolgoztál, és 2015-től töltesz be CRO pozíciót. Saját példádön keresztül is megtapasztaltad, hogy mit jelent a gyakorlatban ez a két – a biztosítói kockázatkezelés szempontjából kiemelten fontos – terület. Te hogyan összegeznéd a CRO szerep lényegét, és mit emelnél ki ennek kapcsán?

A kockázatkezelési vezető elsődleges feladata a stratégia és a kockázati struktúra közötti összhang megteremtése. Nem a kockázatok csökkentésén és nem is azok beárazásán van a hangsúly, hanem azon, hogy a vállalt kockázatok a stratégiai célokhoz illeszkedő szerkezetben és megfelelő kontrollban legyenek. A kockázatok hatékony menedzsmentjét lehetővé tevő keretek megteremtése áll a CRO fókuszában. Ennek számos fontos összetevője közül az értékesítési folyamatok kontrollját emelném ki, mint a kívánt összeredmény szempontjából talán leginkább meghatározó területet.

Hogyan éled meg a CRO szerep változását érintő trendeket, beleértve ebbe a kérdésbe a tulajdonos váltás hatásait is?

Az Aegon is és a VIG is hagyományosan erősen kockázattudatos szervezet. Az Aegon-ban már 2015-ben a CRO közvetlenül a CEO felügyelete alá került, és azóta is az igazgatósági értekezletek állandó meghívottja. Régi gyakorlat például az, hogy a vállalati stratégiát is a kockázatok és az akár váratlan scenáriókat is figyelembe vevő mérlegelés után fogadják el. Néhány éve bevezettünk egy termékfejlesztési bizottságot is, amelyen keresztül az üzletfejlesztés minden lényeges mérföldköve is csak a CRO bevonásával valósulhat meg. A VIG cégcsoportban a jó gyakorlatok eszköztára tovább növekszik. Ezt követeli meg a gazdasági környezet is, hiszen például a jelenlegi rendkívül változékony kamatkörnyezet is rengeteg feladatot generál a tőkemegfelelés monitorozása és biztosítása kapcsán.



Vezetői összefoglaló

A legfontosabb megállapítások

A felmérésről

I. A kockázati vezetők
(CRO-k) szerepe és befolyása

OTP Bank
Kis-Haypál György interjú

II. A CRO sikerének
fokmérője

Magyar Bankholding
Dr. Szomolai Csaba interjú

III. A CRO-k fejlesztési céljai
és a rendelkezésre álló
keretek

Aegon Magyarország
Pásztor Gábor interjú

IV. A legfontosabb
szabályozói és kockázati
trendek

Fundamenta
Rainer Kaschel interjú

V. A kockázatkezelés jövője
– bizonytalanság, innováció,
fenntarthatóság

Raiffesien Alapkezelő
Simon Péter interjú



Miben látod a klíma kockázatok, tágabb értelemben a fenntarthatósági / ESG témák indukálta legnagyobb kihívásokat és lehetőségeket?

Az ESG kapcsán az ilyen szervezetek számára, mint mi vagyunk, a legnagyobb potenciál abban van, hogy hatalmas az ügyfélbázisunk. Ha az ügyfeleket sikerül az eszközeinkkel jó irányba terelni, az igazán hatásos lehet. A legnagyobb kihívást és egyben feladatot abban látom, hogy valódi hatásokat érzünk el, olyan intézkedésekről döntsünk, amiknek kézzelfogható eredménye lehet. Egyes bekövetkezett kockázati eseményeknek is lehet pozitív járulékos hatása. A járványhelyzetben például olyan jó volt látni, hogy Peking felett kitisztult az ég. Kicsit specifikusabban, a szakmai szempontokra is tekintettel, még nekünk biztosítóknak is nagy kihívás ez az időtáv: a 40-50 éves időszakok modellezése nem igazán testhez álló egy piaci szereplőnek, sokkal inkább együttműködésben, országok vagy régiók összefogásában tudnám ezt hatékonyan elképzelni. Még specifikusabban – és persze nem ezen fog múlni, csak eszembe jut, mert nagyon széles helyen ültünk le beszélgetni – a Szolvencia 2 szerinti tőkekövetelményben indokolt lenne a szélvihar kockázatokra nagyobb hangsúlyt helyezni.

Mire fókuszálsz ezekben a hetekben-hónapokban, mint CRO?

A folyamatban lévő átalakulás nálunk még inkább fontossá teszi a rendszerekben tárolt adatok összehangolását, az adatminőség fejlesztését, ami egyébként is fontos, mert folyamatosan egyre több adat jön létre. Emellett a HR kockázatok növekedése, a kapcsolódó indikátorok figyelemmel kísérése, továbbá az IFRS17 szerinti működés kialakítása jelenti most számomra a kihívást.



Vezetői összefoglaló

A legfontosabb megállapítások

A felmérésről

I. A kockázati vezetők (CRO-k)
szerepe és befolyása

OTP Bank
Kis-Haypál György interjú

II. A CRO sikerének
fokmérője

Magyar Bankholding
Dr. Szomolai Csaba interjú

III. A CRO-k fejlesztési céljai
és a rendelkezésre álló
keretek

Aegon Magyarország
Pásztor Gábor interjú

IV. A legfontosabb szabályozói és kockázati trendek

Fundamenta
Rainer Kaschel interjú

V. A kockázatkezelés jövője
– bizonytalanság, innováció,
fenntarthatóság

Raiffesien Alapkezelő
Simon Péter interjú



IV. A legfontosabb szabályozói és kockázati trendek

1. Folyamatos szigorítás, az ESG az élen 37
2. Konzervatívabb termékstratégiák,
letisztuló alaptevékenységek 40
3. Változó gazdaság – átalakuló
kockázati környezet, erősödő
környezeti kockázatok 43



1. Folyamatos szigorítás, az ESG az élen

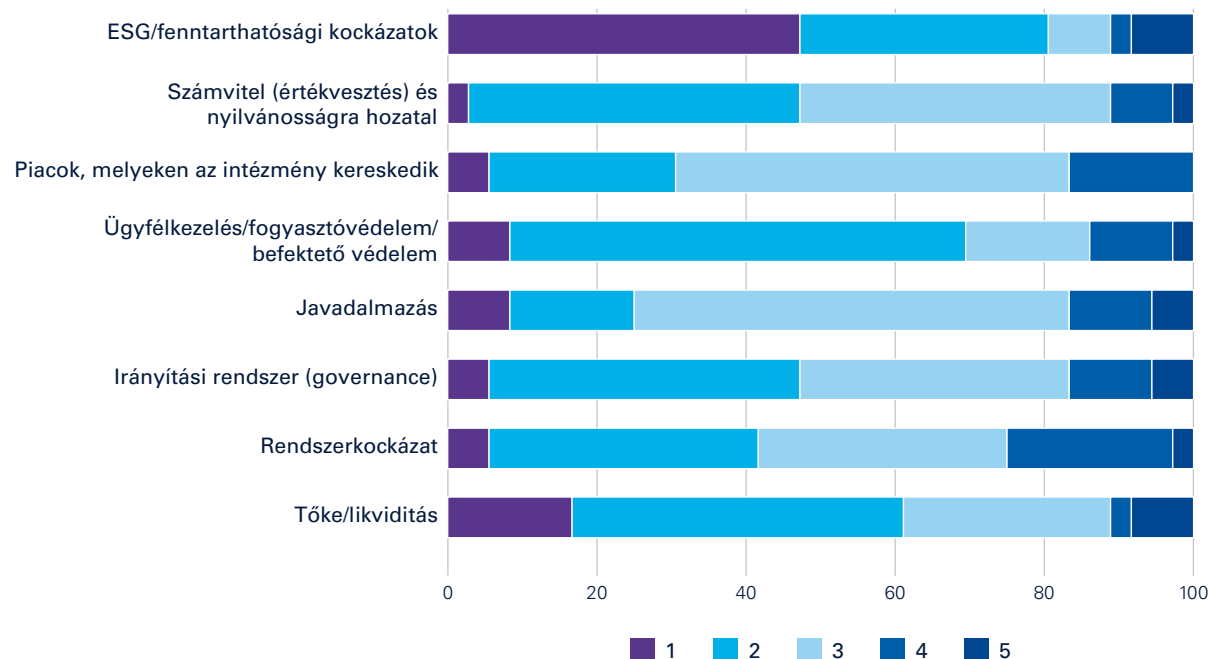
A válaszadók között általános egyetértés van abban, hogy a szabályozói követelmények továbbra is szigorodnak. Új kérdésként került be az ESG / fenntarthatóság, amelynél a leginkább szigorodó elvárásokat azonosították a CRO-k, ám ez a téma újdonsága miatt is törvényszerű. Az ügyfélkezelés / fogyasztóvédelem / befektető-védelem kérdéskörében is folyamatos és jelentős szigorodást érzékelnek a CRO-k a szabályozói követelményekben – hasonlóan az előző felméréshez. Három éve ez utóbbi területen jelezték a CRO-k a legerősebb szigorot, alapvetően az akkori MiFID2 szabályozási hullámnak köszönhetően.

Az ESG / fenntarthatósági kockázatokkal kapcsolatos témák a bankoknál is az elmúlt években kerültek fókuszba. Ezek az újonnan bevezetett szabályozói követelményeknek is központi elemévé váltak, és várakozásaink szerint a fenntarthatósági kockázatok hosszú távon is fókuszban maradnak.

Az ESG / fenntarthatóság témakörén túl a bankok esetében a CRO-k szerint a szabályozói követelmények további szigorodása figyelhető meg a számvitel (értékvesztés) és nyilvánosságra hozatal, az ügyfélkezelés, illetve a tőke / likviditás területén. Ezek a tényezők a CRO elemzéseink 10 éves történelmé alatt – bár voltak ugyan a rangsorok között változások - folyamatosan a fókuszban voltak.

20. ábra

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



Vezetői összefoglaló

A legfontosabb megállapítások

A felmérésről

I. A kockázati vezetők (CRO-k) szerepe és befolyása

OTP Bank
Kis-Haypál György interjú

II. A CRO sikerének fokmérője

Magyar Bankholding
Dr. Szomolai Csaba interjú

III. A CRO-k fejlesztési céljai és a rendelkezésre álló keretek

Aegon Magyarország
Pásztor Gábor interjú

IV. A legfontosabb szabályozói és kockázati trendek

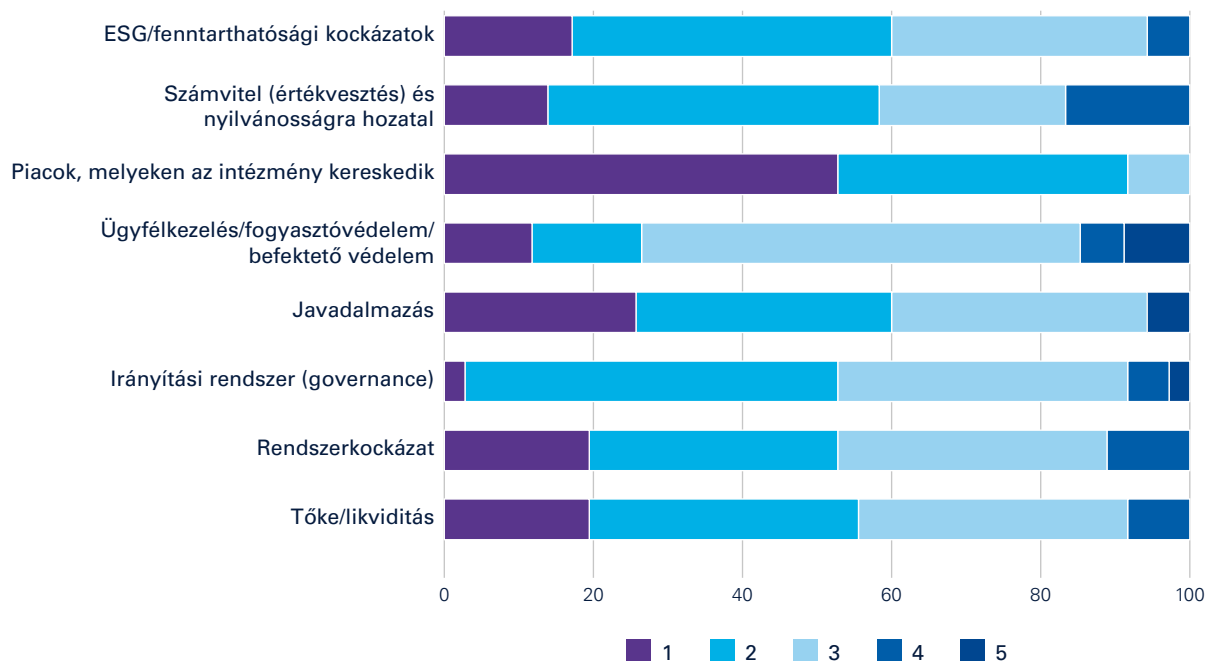
Fundamenta
Rainer Kaschel interjú

V. A kockázatkezelés jövője – bizonytalanság, innováció, fenntarthatóság

Raiffesien Alapkezelő
Simon Péter interjú

21. ábra

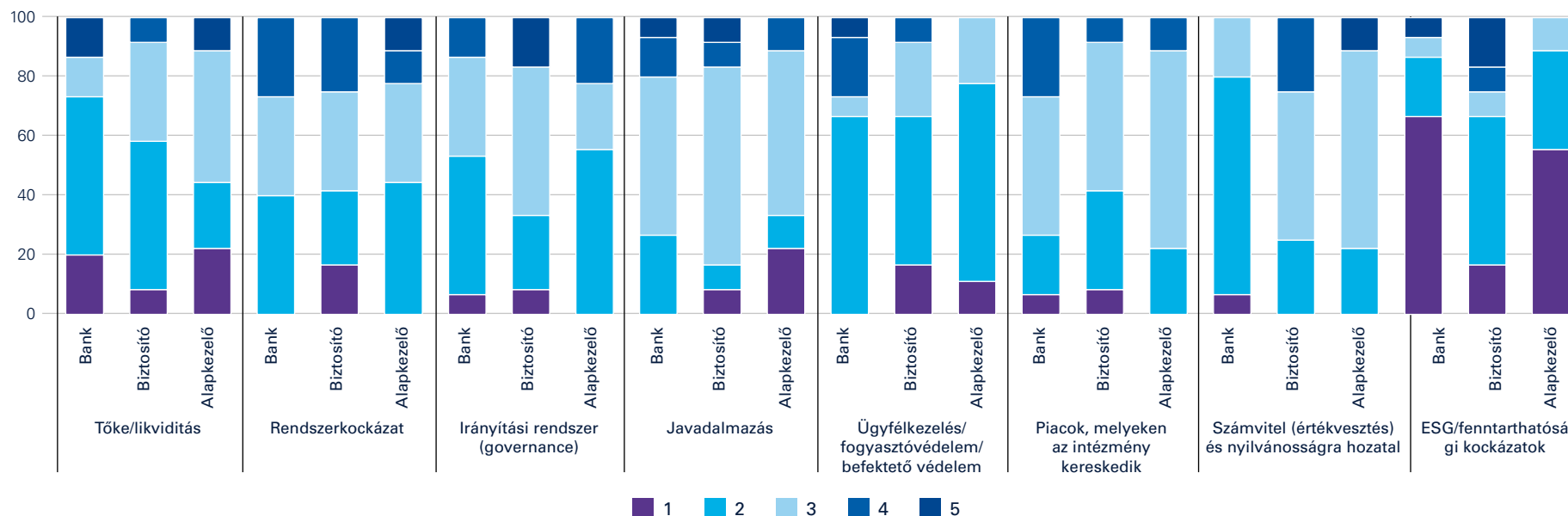
2019 Összesített - Az Ön véleménye szerint miként változtak a szabályozói követelmények az alábbi területeken az elmúlt két évben? (1-5-ös skála, jelentősen szigorodtak – nem szigorodtak)



IV. A legfontosabb szabályozói és kockázati trendek

22. ábra

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 biztosítóknál és az alapkezelőknél is az ESG / fenntarthatósági témakör szigorodása a legjelentősebb, ezt követi az ügyfélkezelés és a tőke / likviditás területek. A biztosítók esetében szembetűnő az irányítási rendszerek szigorodásának a visszaesése, ami az alapkezelők esetében is megfigyelhető, de az alapkezelőknél ezzel párhuzamosan a javadalmazási követelmények terén is lazultak az elvárások. A biztosítók esetében az előző felmérés válaszai

nagyfokú szigorodást jeleztek a számvitel és nyilvánosságra hozatal területén, amit az akkor fókuszba kerülő Pillér3-as és IFRS 17 szabályokkal magyaráztunk. Ezek az akkor újdonságnak számító témák azóta egyre inkább beépülnek a mindennapi gyakorlatokba, és a mostani felméréskor már nem volt nagy hatásuk.

A szabályozói követelmények változása kapcsán a szektorok között markáns különbség nem ismerhető fel, ez leginkább annak tudható be, hogy a szabályozói követelmények a pénzügyi szektorok vertikumában már hasonló szinten állnak (a múltban a különböző témák eltérő időzítéssel jelentek meg a pénzügyi intézményrendszer egyes szektoraiban), és az elmúlt években egységesen nagy hangsúllyal jelent meg az ESG / fenntarthatóság téma a szabályozásban.

I. A kockázati vezetők (CRO-k) szerepe és befolyása

OTP Bank
Kis-Haypál György interjú

II. A CRO sikerének fokmérője

Magyar Bankholding
Dr. Szomolai Csaba interjú

III. A CRO-k fejlesztési céljai és a rendelkezésre álló keretek

Aegon Magyarország
Pásztor Gábor interjú

IV. A legfontosabb szabályozói és kockázati trendek

Fundamenta
Rainer Kaschel interjú

V. A kockázatkezelés jövője – bizonytalanság, innováció, fenntarthatóság

Raiffesien Alapkezelő
Simon Péter interjú

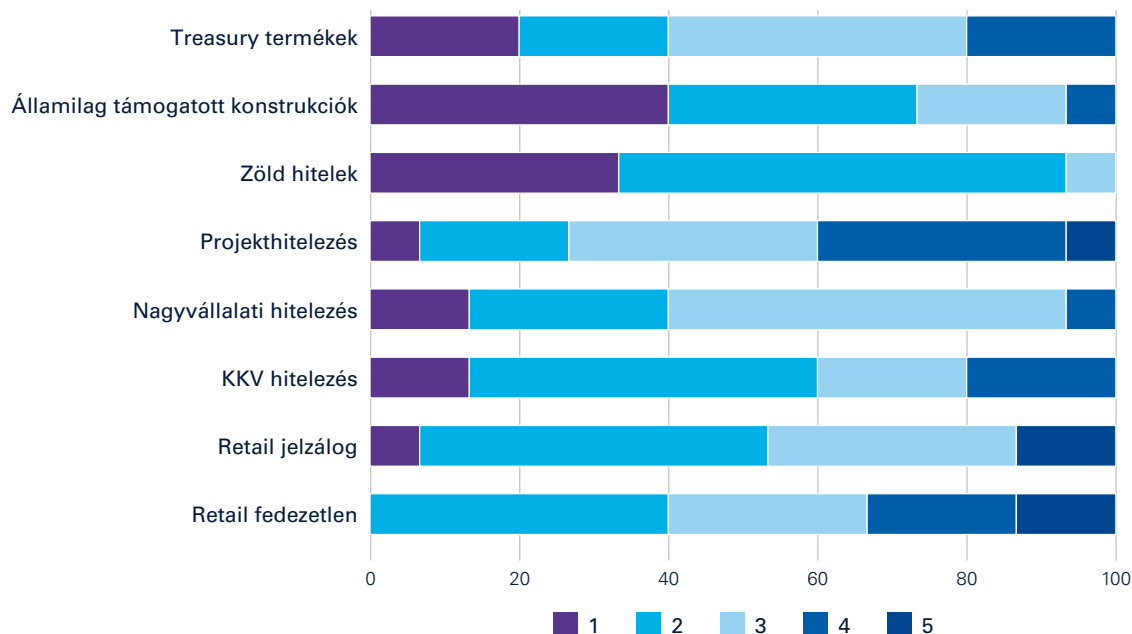
2. Konzervatívabb termékstratégiák, letisztuló alaptervékenységek

Bankok esetében két új termékcsoport került be a kérdésekbe, a zöld hitelek, és az államilag támogatott konstrukciók, amelyek a kockázati vezetők között rögtön a két leginkább támogatott terméknek bizonyultak. A KKV-hitelezés és a retail jelzáloghitelezés is támogatott a treasury termékekkel egyetemben, valószínű azért, mert ezek - a hitelkockázatok porlasztása mellett - tőke és likviditás szempontból is kedvezőek.

A zöld hitelek, illetve az államilag támogatott konstrukciók a bank méretétől függetlenül népszerűek a CRO-k körében, a többi termék esetében azonban a bővülés támogatása továbbra is erősen méretfüggő, ami az intézményi specializációval és a kockázattűrő képességgel magyarázható. A kisbankok például tipikusan nem vállalnak fedezetlen hiteleket (kivéve egyes specializált intézményeket) és ugyanez tapasztalható a projekthitelek esetében is, ahol a méret csökkenésével nő a termék elutasítottsága. A KKV hitelezés a közepes méretű bankok körében nagyon megosztó terület, van, ahol éppen ez a fókusz, de látunk példát arra is, hogy teljesen hiányzik a termékpalettáról.

23. ábra

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





Vezetői összefoglaló

A legfontosabb megállapítások

A felmérésről

I. A kockázati vezetők (CRO-k) szerepe és befolyása

OTP Bank
Kis-Haypál György interjú

II. A CRO sikerének fokmérője

Magyar Bankholding
Dr. Szomolai Csaba interjú

III. A CRO-k fejlesztési céljai és a rendelkezésre álló keretek

Aegon Magyarország
Pásztor Gábor interjú

IV. A legfontosabb szabályozói és kockázati trendek

Fundamenta
Rainer Kaschel interjú

V. A kockázatkezelés jövője – bizonytalanság, innováció, fenntarthatóság

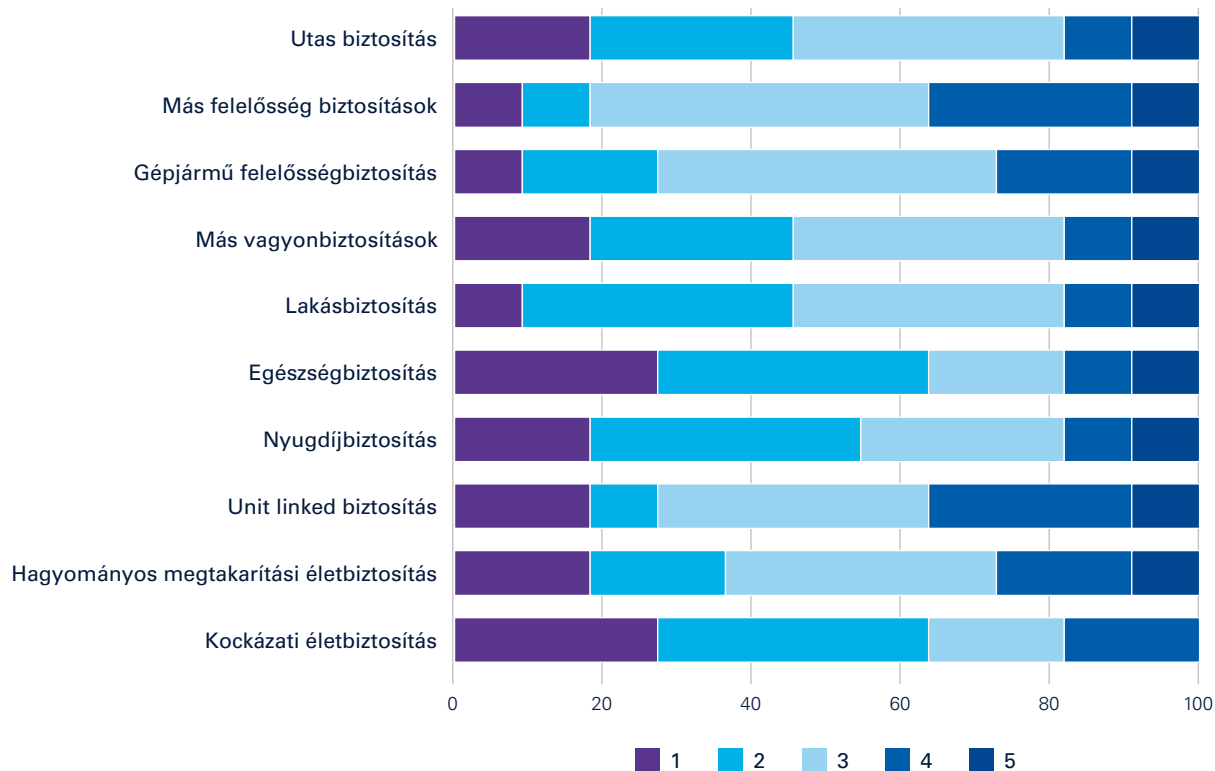
Raiffesien Alapkezelő
Simon Péter interjú



Érdekes tendenciák figyelhetők meg a biztosítási termékek esetében. Az előző felméréshez képest a lakás-, és a gépjármű felelősségbiztosítás kockázati támogatottsága jelentősen visszaesett, ezek hátterében egyrészt a megugró infláció és ennek következtében a kárfizetések hirtelen és jelentős növekedése, illetve a kapcsolódó bizonytalanságok állhatnak. A változások mozgatói között megjelenhetnek a piacon egyre inkább teret nyerő fogyasztóbarát otthon biztosítási termékek megfelelősségi kockázatai is. A CRO-k köreiben a leginkább támogatott termék a kockázati életbiztosítás, amelyet szorosan követ az egészségbiztosítás és nyugdíjbiztosítás, vagyis az első három helyen az öngondoskodással összefüggő biztosítási termékek állnak. A kockázatkezelői szempontok között ebben az is szerepet kaphat, hogy a magasabb kamatok kedvezőbb feltételeket biztosítanak például az életbiztosítási termékeknek, mint a korábbi évekre jellemző alacsony kamatkörnyezet.

24. ábra

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





Vezetői összefoglaló

A legfontosabb megállapítások

A felmérésről

I. A kockázati vezetők (CRO-k) szerepe és befolyása

OTP Bank
Kis-Haypál György interjú

II. A CRO sikerének fokmérője

Magyar Bankholding
Dr. Szomolai Csaba interjú

III. A CRO-k fejlesztési céljai és a rendelkezésre álló keretek

Aegon Magyarország
Pásztor Gábor interjú

IV. A legfontosabb szabályozói és kockázati trendek

Fundamenta
Rainer Kaschel interjú

V. A kockázatkezelés jövője – bizonytalanság, innováció, fenntarthatóság

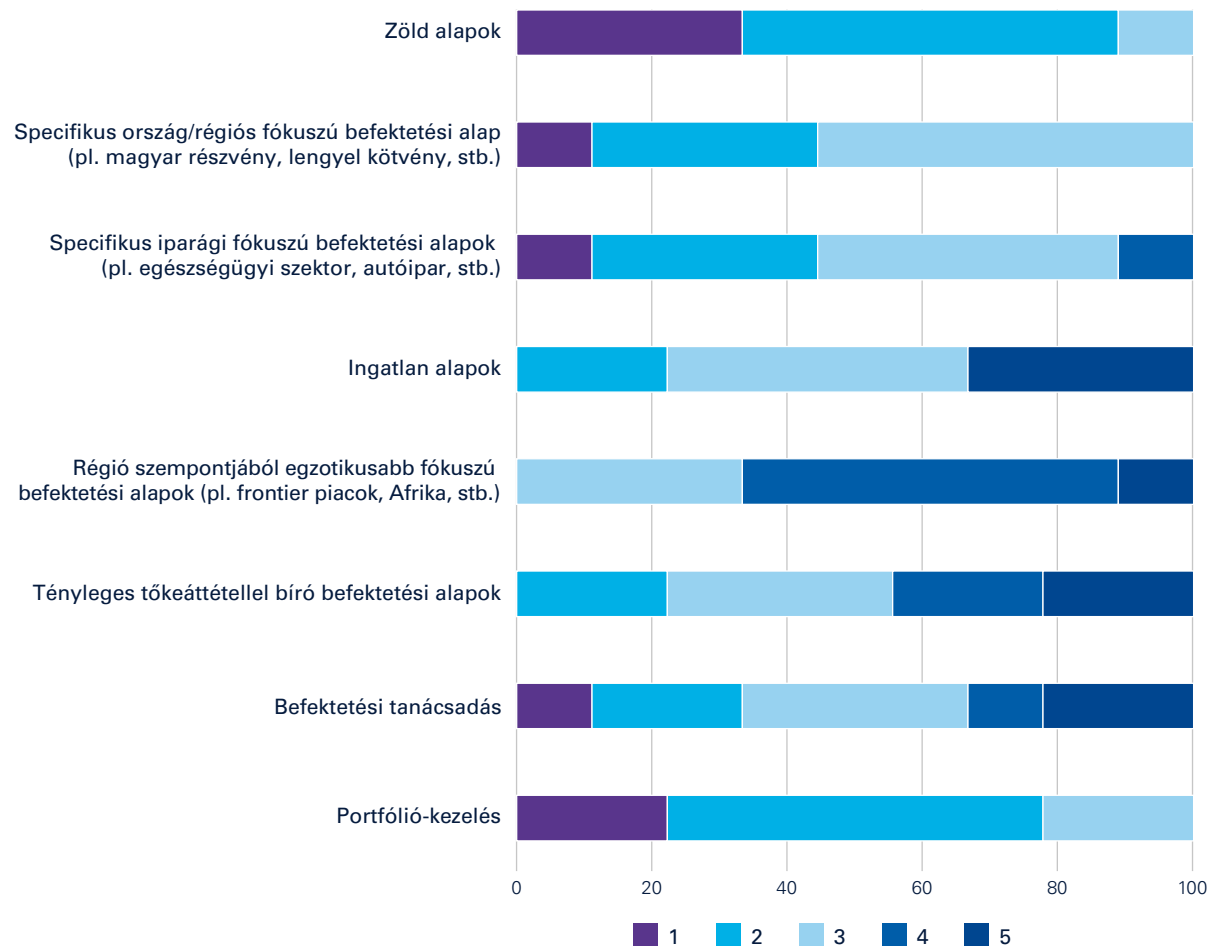
Raiffesien Alapkezelő
Simon Péter interjú



A befektetésialap-kezelők vezetői a konzervatívabb tevékenységek felé mozdultak el, így az egzotikusabb, és a tőkeáttétes alapok támogatottsága visszaesett. Emellett az új kérdésként szereplő ingatlan-alapok támogatottsága is alacsony, vagyis általánosságban elmondható, hogy a CRO-k az alaptevékenységeket támogató, alacsonyabb volatilitású termékstruktúrát részesítik előnyben. A konzervatívabb termékpalettát támasztja alá az újonnan megjelenő zöld alapok kiemelkedően magas támogatottsága is, mivel ezeknek az alapoknak általában kisebb a volatilitása, mert a mögöttes cégeknek kiegyensúlyozottabb lehet az eredményessége. A portfólió kezelés, mint alaptevékenység, újra kiemelt támogatást kapott, miközben a befektetési tanácsadás továbbra is erősen megosztó tevékenység, vélhetően a kapcsolódó megfelelési kockázatokra is tekintettel.

25. ábra

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

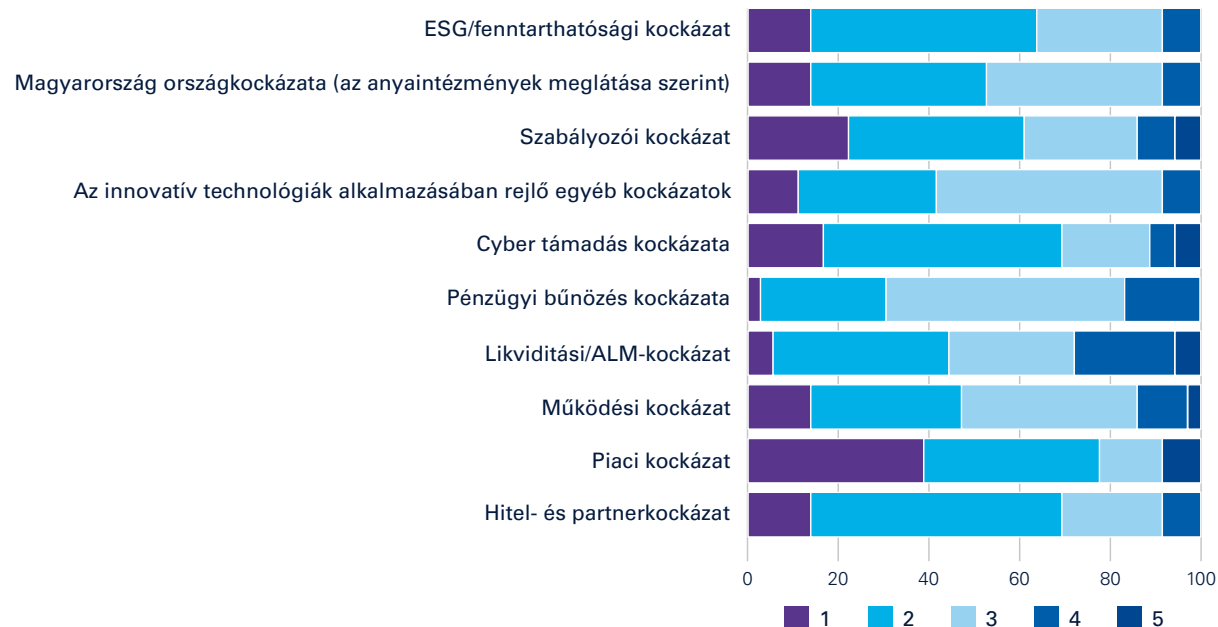


3. Változó gazdaság – átalakuló kockázati környezet, erősödő környezeti kockázatok

A CRO-k szerint az elmúlt két évben három kockázat esetében figyelhető meg jelentős növekedés: a felmérésbe új kockázat típusként bekerülő ESG / fenntarthatósági kockázatok mellett a piaci és a hitelkockázatok is megugrottak a három évvel korábbi felméréshez képest, hiszen akkor a piaci és a hitelkockázatok szempontjából nyugodtnak minősítették a kockázati környezetet. A szintén jelentősnek gondolt cyber és szabályozói kockázatok (amelyek az előző felméréskor is jelentősnek minősültek) mellett Magyarország országgkockázata is megnőtt, amelyet az előző felmérés idejében a CRO-k inkább csökkenőnek értékeltek.

26. 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 kitétség – jelentősen csökkent a kockázati kitétség)





Vezetői összefoglaló

A legfontosabb megállapítások

A felmérésről

I. A kockázati vezetők (CRO-k) szerepe és befolyása

OTP Bank
Kis-Haypál György interjú

II. A CRO sikerének fokmérője

Magyar Bankholding
Dr. Szomolai Csaba interjú

III. A CRO-k fejlesztési céljai és a rendelkezésre álló keretek

Aegon Magyarország
Pásztor Gábor interjú

IV. A legfontosabb szabályozói és kockázati trendek

Fundamenta
Rainer Kaschel interjú

V. A kockázatkezelés jövője – bizonytalanság, innováció, fenntarthatóság

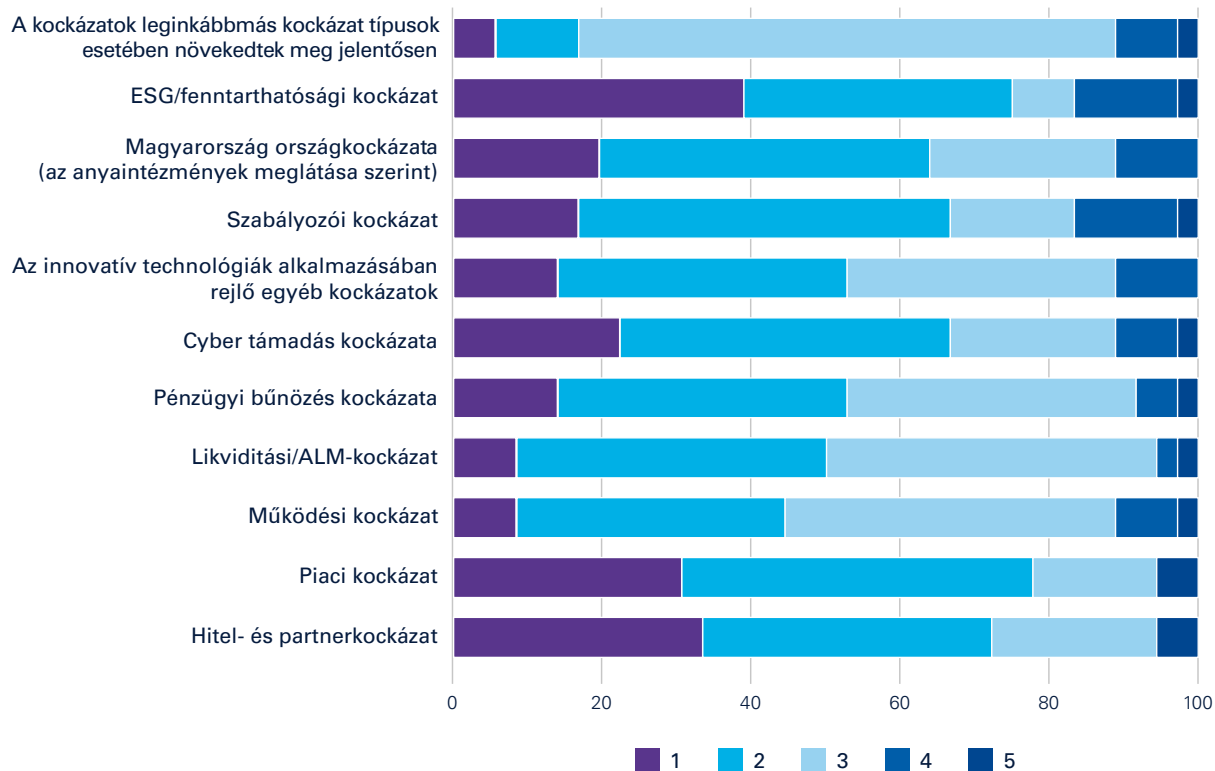
Raiffesien Alapkezelő
Simon Péter interjú



Az előző felméréskor a felmerülő kockázatok esetében úgy láttuk, hogy a hagyományos kockázati típusok relatív jelentősége csökkent, aminek magyarázata a pozitív konjunktúrának és a fejlettebb kockázat mérési technológiáknak a térnyerése volt. Jelenleg azonban a dekonjunktúra és a kockázat mérési rendszerek egyre megbízhatóbb előrejelző képessége újra előtérbe helyezte ezeket a hagyományos kockázati típusokat – ide értve immár a cyber jellegű kockázatokat is. A cyber kockázatok esetében további sajátosság, hogy a kitettség nagy mértékben függ az intézmény méretétől is: a nagy intézmények 90% jelezte a kockázati kitettség növekedését, míg a kis intézmények esetében ezt csak a válaszadók 50%-a jelezte. A szabályozói kockázatok mind a múltban, mind a jövőben folyamatosan az átlagosnál magasabbnak minősültek, ez az a kockázati tényező, amelyet az előző és a mostani felméréskor is előre- és hátratekintően is jelentősnek értékelték a válaszadók.

27. 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)





Vezetői összefoglaló

A legfontosabb megállapítások

A felmérésről

I. A kockázati vezetők (CRO-k) szerepe és befolyása

OTP Bank
Kis-Haypál György interjú

II. A CRO sikerének fokmérője

Magyar Bankholding
Dr. Szomolai Csaba interjú

III. A CRO-k fejlesztési céljai és a rendelkezésre álló keretek

Aegon Magyarország
Pásztor Gábor interjú

IV. A legfontosabb szabályozói és kockázati trendek

Fundamenta
Rainer Kaschel interjú

V. A kockázatkezelés jövője – bizonytalanság, innováció, fenntarthatóság

Raiffesien Alapkezelő
Simon Péter interjú

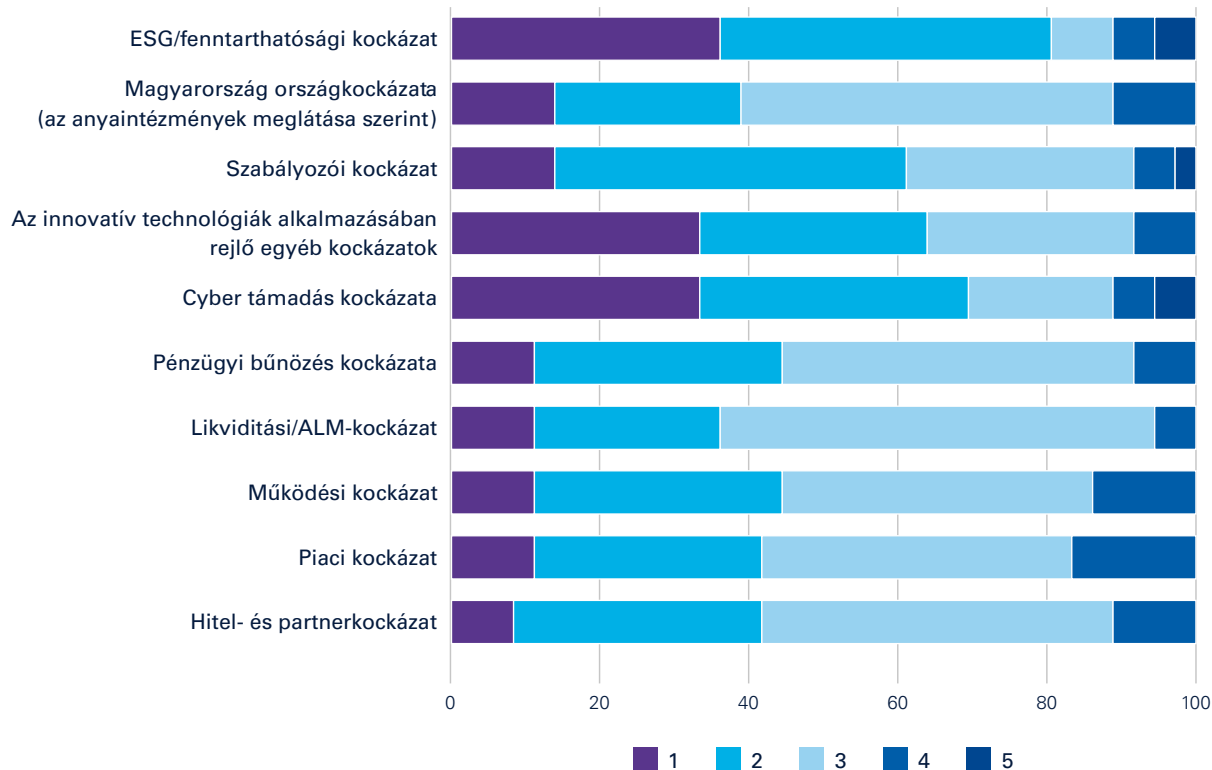


A jövőbeni kockázatok alakulására vonatkozóan a CRO-k két- és tízéves időtávban egyaránt az ESG/ fenntarthatósági témakörhöz kapcsolódó kockázatokat tartják a legnagyobbknak. A cyber támadásokhoz kapcsolódó kockázatok növekedését a jövőben is kockázatosnak vélik a CRO-k, az informatikai rendszerek gyors változása, illetve azok sérülékenysége, a bennük rejlő kockázat jelentős marad. Ezek előre tekintve is főleg a nagyobb intézményeknél jelennek meg, aminek az lehet a magyarázata, hogy a nagyobb intézmények inkább a célpontjai egy esetleges cyber támadásnak.

A hitel és piaci kockázatokat a jövőre vonatkozóan is magasnak minősítették a válaszadók, ám hosszútávon ezeknek a kockázatoknak kismértékű csökkenését valószínűsítették, és ugyanez mondható el a magyar országkockázat értékeléséről is.

28. ábra

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



Vezetői összefoglaló

A legfontosabb megállapítások

A felmérésről

I. A kockázati vezetők
(CRO-k) szerepe és befolyása

OTP Bank
Kis-Haypál György interjú

II. A CRO sikerének
fokmérője

Magyar Bankholding
Dr. Szomlai Csaba interjú

III. A CRO-k fejlesztési céljai
és a rendelkezésre álló
keretek

Aegon Magyarország
Pásztor Gábor interjú

IV. A legfontosabb
szabályozói és kockázati
trendek

Fundamenta
Rainer Kaschel interjú

V. A kockázatkezelés jövője
– bizonytalanság, innováció,
fenntarthatóság

Raiffesien Alapkezelő
Simon Péter interjú

Fundamenta

A kockázatkezelési funkciók jelentőségének tovább kell növekednie



**Rainer
Kaschel**
Fundamenta
CRO/CFO

Amikor egy intézmény átfogó stratégiája átalakul, és új szolgáltatásokat vezet be, akkor a Chief Risk Officerok, a CRO-k szerepe még fontosabbá válik. Ez a helyzet a Fundamentánál is, ahol a CRO mint igazgatósági tag átfogóan felügyel minden kockázatkezelési tevékenységet.

A pénzügyi válság kirobbanásának évétől, 2009-től vagy kockázatkezelési funkcióért felelős pozícióban Magyarországon. Azóta sokat változott a világ és a szakma is. Mit gondolsz, mi a fő hozzáadott értéke a jól működő kockázatkezelési funkciónak?

A kockázatkezelési funkciók hozzájárulnak ahhoz, a teljes képet tudjuk figyelembe venni a döntéshozatalban és egy szervezet vezetésében. Azokhoz a döntések, amelyek hosszú távú sikerekhez vezetnek, egyensúlyra van szükség az erőfeszítések és az eredményhez kapcsolódó kritériumok között. Pénzügyi szempontból, az eredményt a profitban mérhetjük, ám a teljes képhez szem előtt kell tartanunk a vállalt kockázatokat. Ez az egyetlen módja, hogy hosszú távú sikereket érjünk el.

A Fundamenta egy specializált pénzügyi intézmény. Hogyan helyezkedik el a CRO funkció a szervezetben, és mik a fő megfontolások emögött?

Mint CRO és egyben CFO, az igazgatótanács tagja vagyok. Ezeknek a szerepeknek a hagyományos fókuszai mellett én vagyok a felelős a kiberkockázatok kezeléséért, valamint

a biztonság egészéért is. Így gondoskodunk arról, hogy ezek a funkciók a lehető legmagasabb szintű döntési és ellenőrzési jogkörrel párosuljanak, és így tudjuk átfogóan kezelni, hogy a kockázatok természetükből fakadóan gyakran összekapcsolódva és egymásra hatva fejtik ki – sok esetben ezáltal fel is erősödő – hatásukat.

Említetted, hogy a CRO befolyása több területen is nőtt a szervezetedben. Milyen okok állnak a változás mögött?

Az elmúlt években – külső és belső tényezők hatására is – a Fundamenta sokat változott és fejlődött. A jogszabályi változások miatt újra kellett gondolnunk a stratégiánkat és a termékeinket. Az előbb is említett szempontok miatt a cégünk vezetősége azt akarta, hogy ez a megújulás az üzleti lehetőségek és az azokhoz kapcsolódó kockázatok megfelelő és arányos felméréseivel valósuljon meg. Ennek eredményeként jelentősen megnőtt a CRO befolyása a termékinálattal és az új termékek árazásával kapcsolatos stratégiai döntések meghozatalában.



Vezetői összefoglaló

A legfontosabb megállapítások

A felmérésről

I. A kockázati vezetők
(CRO-k) szerepe és befolyása

OTP Bank
Kis-Haypál György interjú

II. A CRO sikerének
fokmérője

Magyar Bankholding
Dr. Szomolai Csaba interjú

III. A CRO-k fejlesztési céljai
és a rendelkezésre álló
keretek

Aegon Magyarország
Pásztor Gábor interjú

IV. A legfontosabb
szabályozói és kockázati
trendek

Fundamenta
Rainer Kaschel interjú

V. A kockázatkezelés jövője
– bizonytalanság, innováció,
fenntarthatóság

Raiffesien Alapkezelő
Simon Péter interjú



Szerinted mi akadályozza leginkább a CRO-kat a munkájuk sikeres elvégzésében?

A mai világban, amikor az adatmennyiség egyre csak növekszik és a kockázatkezelést tényekre kell építeni, bármilyen adatminőségbeli probléma jelentős kihívás elé állít. Ezeket a kihívásokat tetézi az ESG-releváns adatok iránti növekvő igény. A jelenlegi munkaerőhiány, és a bérköltségek ezzel járó emelkedése is óriási problémát jelent. Meg kell említenem a szabályozási környezet változásait is, amelyre egy átalakuló gazdaságban természetesen szükség van, ám amikor ez túl gyorsan és túl gyakran történik, az alkalmazkodás nehezzé válik.

Hogyan mérhető le szerinted legjobban a kockázatkezelési funkciók hozzájárulásának hatékonysága?

Ennek kapcsán inkább a minőségi tényezőkben hiszek, mint például a stratégiai döntéshozatalban való részvétel mértéke. A Felügyelet ICAAP vizsgálatának vagy átfogó auditjának eredményei szintén nagyon jó forrása a hasznos visszajelzéseknek.

Vezetői összefoglaló

A legfontosabb megállapítások

A felmérésről

I. A kockázati vezetők (CRO-k)
szerepe és befolyása

OTP Bank
Kis-Haypál György interjú

II. A CRO sikerének
fokmérője

Magyar Bankholding
Dr. Szomlai Csaba interjú

III. A CRO-k fejlesztési céljai
és a rendelkezésre álló
keretek

Aegon Magyarország
Pásztor Gábor interjú

IV. A legfontosabb
szabályozói és kockázati
trendek

Fundamenta
Rainer Kaschel interjú

**V. A kockázatkezelés
jövője – bizonytalanság,
innováció, fenntarthatóság**

Raiffesien Alapkezelő
Simon Péter interjú

V.

A kockázatkezelés jövője – bizonytalanság, innováció, fenntarthatóság

1. Szembetűnő az infláció és a
recessziós kockázatok miatti aggodalom _____ 49
2. Az ESG az innovációt is hajtja,
mégis alábbhagy a vállalkozó kedv _____ 51
3. A fenntarthatósági kockázatok
szektorokon átívelő együttműködést
tesznek szükségessé _____ 56

I. A kockázati vezetők (CRO-k) szerepe és befolyása

OTP Bank
Kis-Haypál György interjú

II. A CRO sikerének fokmérője

Magyar Bankholding
Dr. Szomolai Csaba interjú

III. A CRO-k fejlesztési céljai és a rendelkezésre álló keretek

Aegon Magyarország
Pásztor Gábor interjú

IV. A legfontosabb szabályozói és kockázati trendek

Fundamenta
Rainer Kaschel interjú

V. A kockázatkezelés jövője – bizonytalanság, innováció, fenntarthatóság

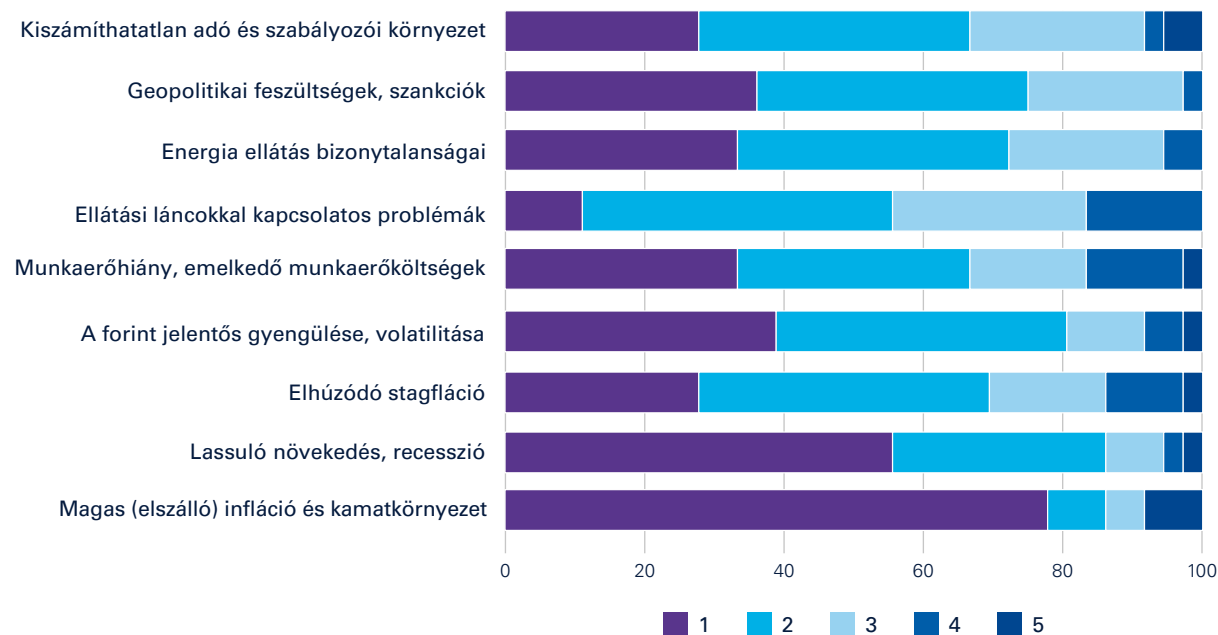
Raiffesien Alapkezelő
Simon Péter interjú

1. Szembetűnő az infláció és a recessziós kockázatok miatti aggodalom

Mindhárom szektorban nagy a bizonytalanság a következő három év makrogazdasági, politikai kilátásait illetően. A CRO-k körében leginkább az infláció és a magas kamatkörnyezet jelent növekvő kockázatot. A bankok és alapkezelők kockázatkezelői nagyon tartanak a recessziótól, a biztosítási kockázatkezelési vezetők körében a növekvő kárkifizetések miatt inkább az infláció ad okot az aggodalomra. Az, hogy a biztosítók kevésbé tartanak a gazdasági visszaeséstől alapvetően abból adódik, hogy üzleti modelljükből adódóan ők kevésbé kitéttek a középtávú gazdasági ingadozásoknak. A fenti tényezők mellett mostani felmérésünkben – feltehetően a különadók miatt – a szabályozói környezet kockázatai is vezető helyen szerepelnek a válaszok között.

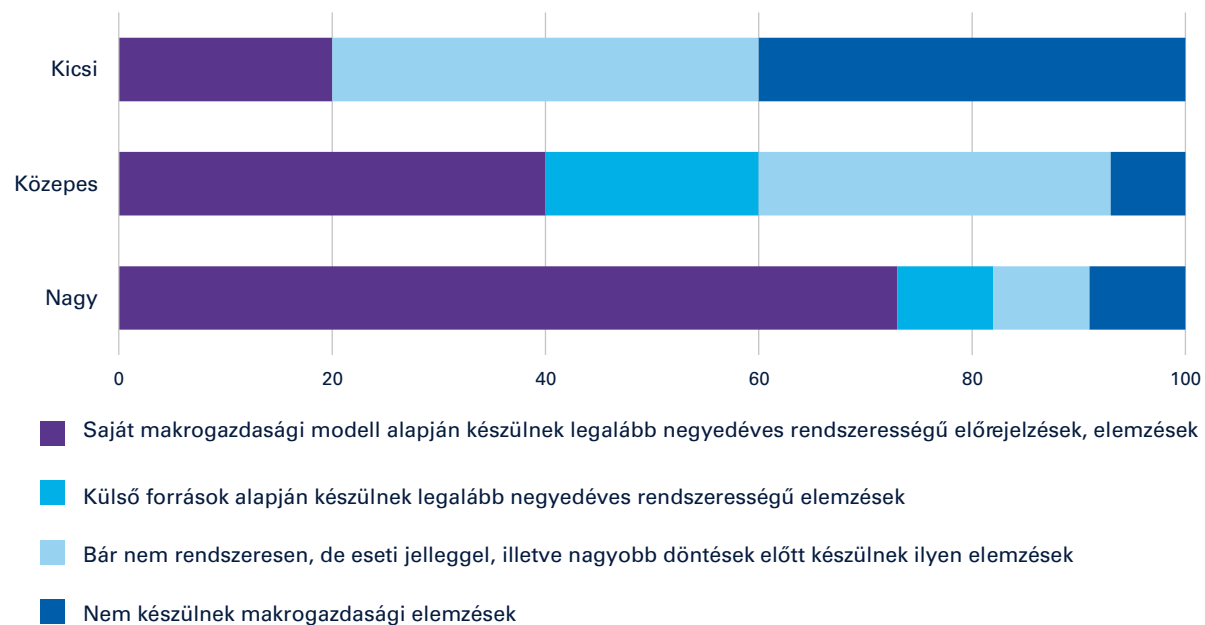
29. ábra

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



30. ábra

Az Ön intézményénél hogyan valósul meg a makrogazdasági folyamatokból származó kockázatok / bizonytalanságok figyelembevétele a vezetői döntéshozatalban?



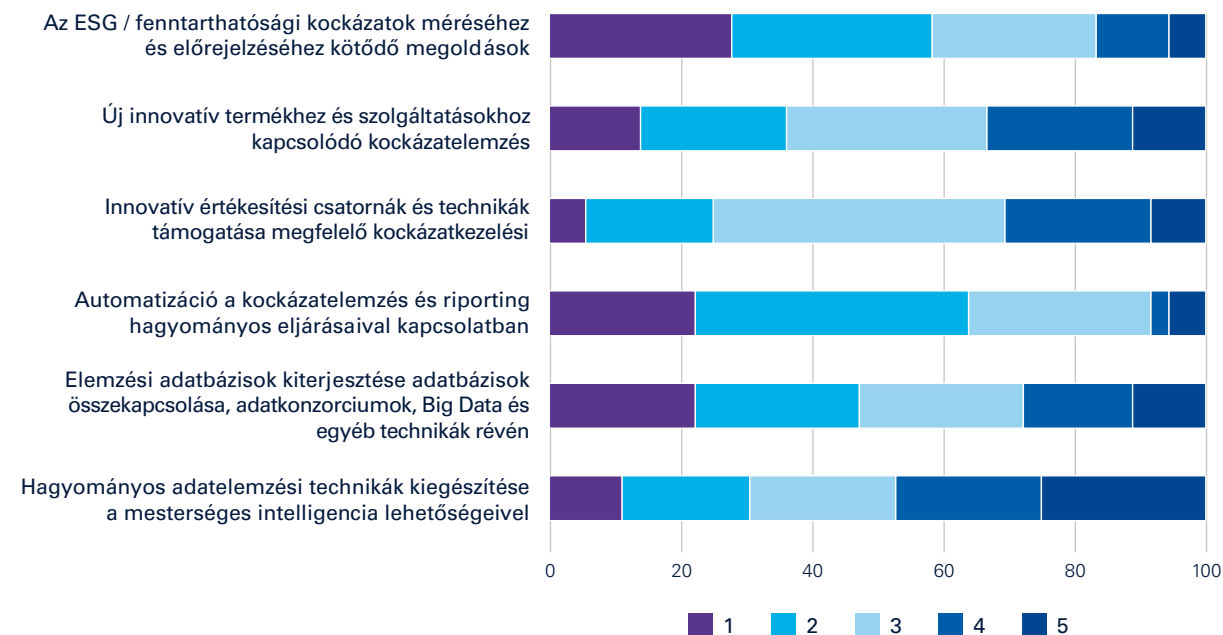
A szektor legnagyobb szereplői saját makrogazdasági előrejelző modellekkel dolgoznak, rendszeres riportokat is készítenek, a kisebb intézményeknél ez egyelőre még kevésbé jellemző.



2. Az ESG az innovációt is hajtja, mégis alábbhagy a vállalkozó kedv

31. ábra

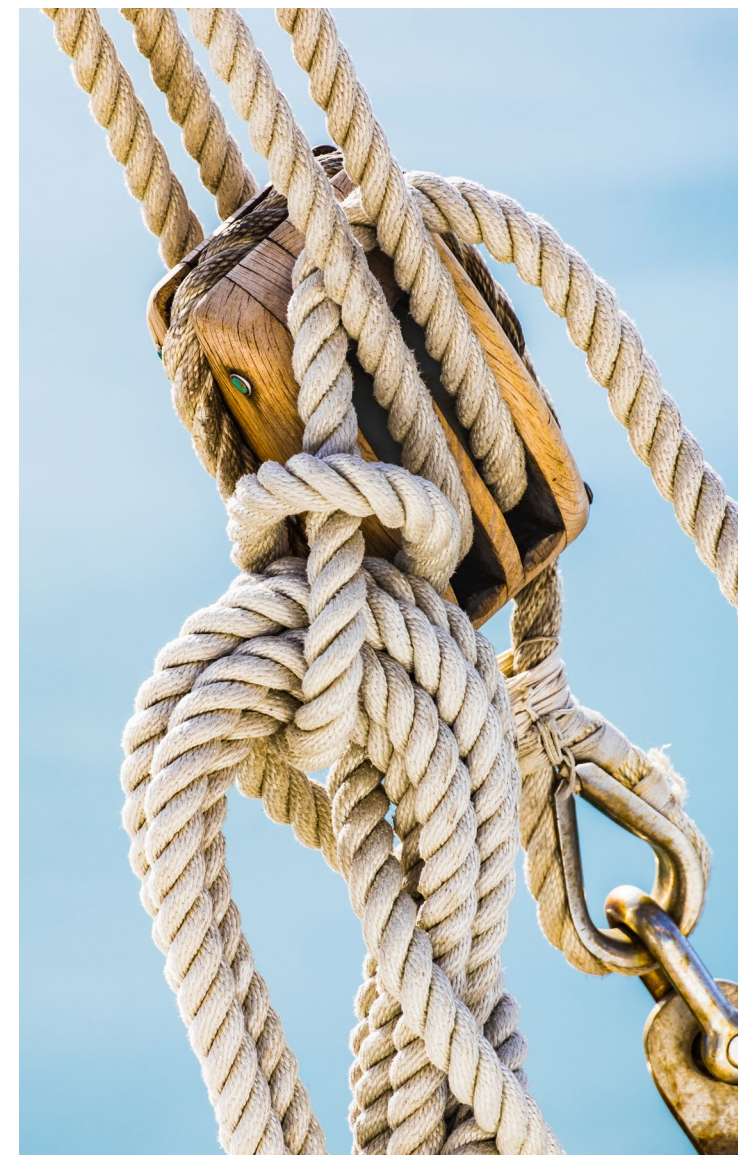
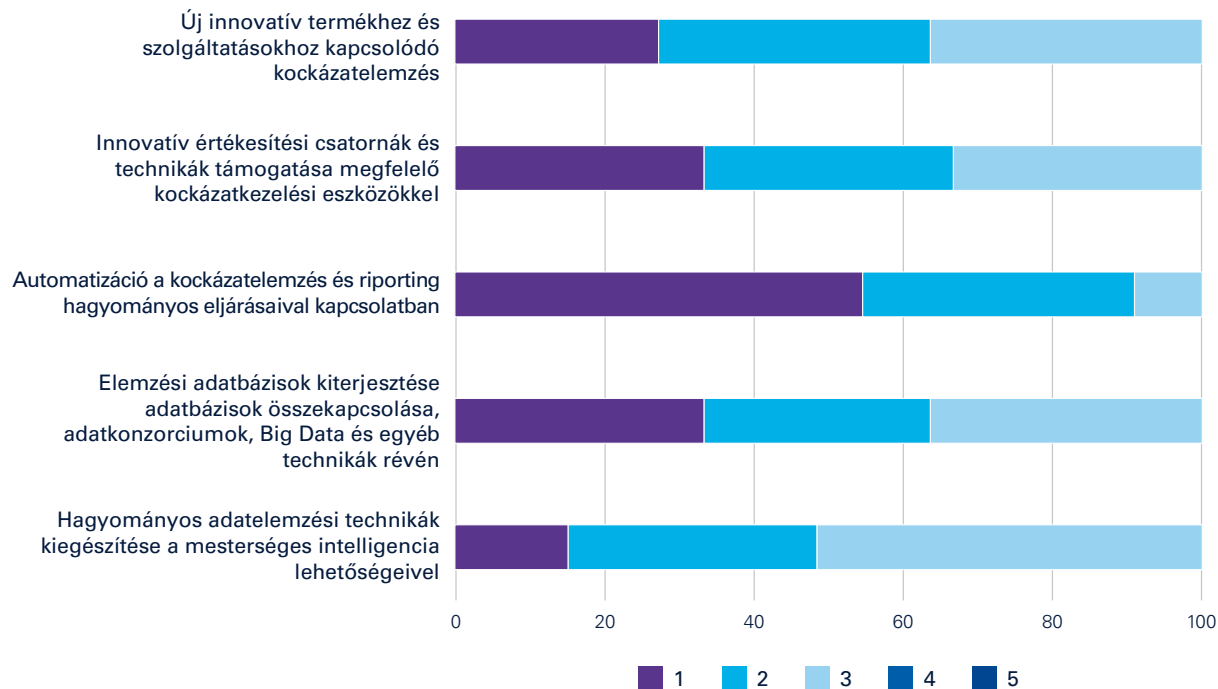
2022 Összesített - Az Ön intézményénél a kockázati terület és eszközök fejlesztésekor milyen innovatív lehetőségek/szükségletek kiaknázása kapja a legnagyobb prioritást? (1-5 skála, leginkább ez – legkevésbé ez)



A kockázatkezelési területen az innováció legfontosabb célja még mindig az automatizáció, de szorosan ott jön a nyomában az ESG, mint a fejlesztés mozgatórugója, noha ez a válaszlehetőség új elemként jelent meg 2022-es kérdőívünkben. Emellett – elsősorban a banki CRO-k körében – kirajzolódik egy olyan kép, hogy az új értékesítési csatornákkal kapcsolatos kockázatkezelési fejlesztések háttérbe szorulnak. Erre magyarázat lehet, hogy az elmúlt három évben sikerült megújítani az értékesítési csatornához kapcsolódó infrastruktúrát. Szintén jelentősen visszaesett a mesterséges intelligencia alkalmazására való törekvés: a 3 évvel ezelőtti 60%-hoz képest már csak a válaszadók 30%-nál kap kiemelt prioritást. Ebben közrejátszhatott az is, hogy az elmúlt három évben számos intézmény esetében voltak ilyen célú fejlesztések, és bár a modellek magyarázó ereje statisztikai értelemben valóban gyakran növekszik, kockázatkezelési szempontból korlátozhatja a felhasználhatóságot az, hogy az átláthatóság és a gazdasági értelmezhetőség ilyen adatelemzési technikák esetében – tekintettel a mesterséges intelligencia alapú technológiák sajátosságaira – csökkenhet.

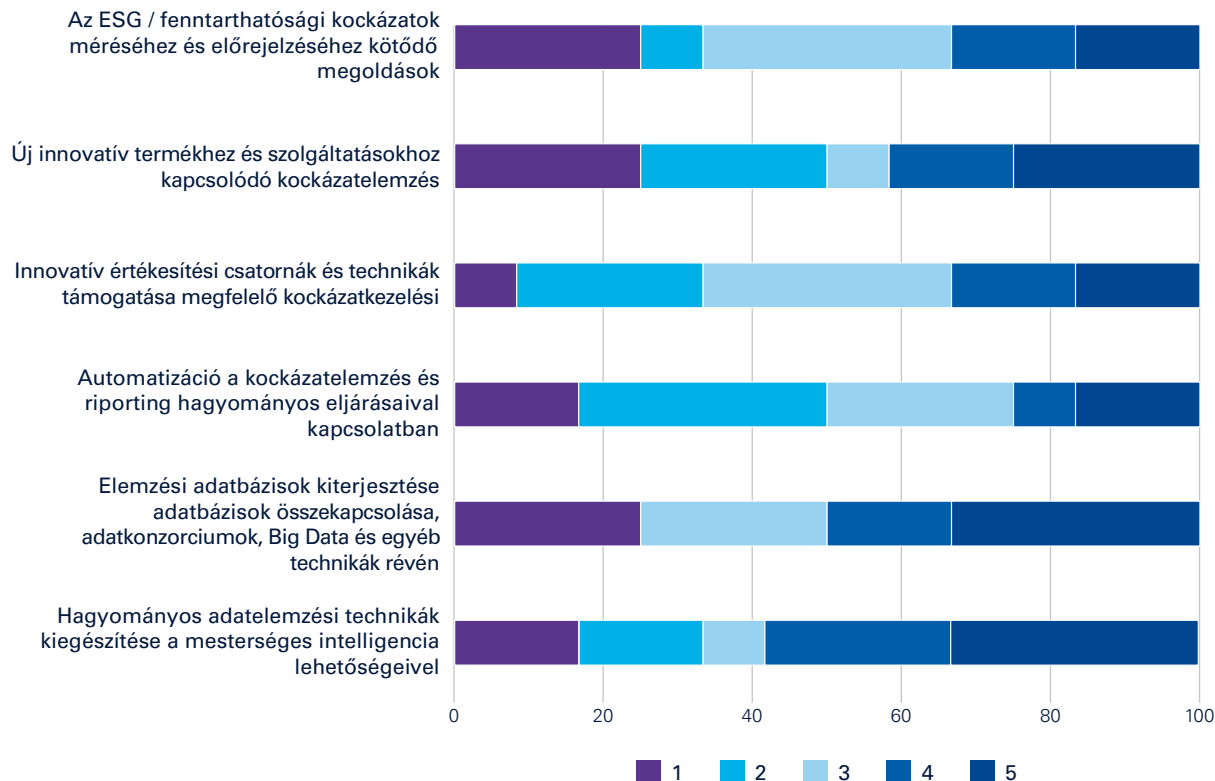
32. ábra

2019 Összesített - Az Ön intézményénél a kockázati terület és eszközök fejlesztésekor milyen innovatív lehetőségek/szükségletek kiaknázása kapja a legnagyobb prioritást? (1-5 skála, leginkább ez – legkevésbé ez)



33. ábra

Biztosító - Az Ön intézményénél a kockázati terület és eszközök fejlesztésekor milyen innovatív lehetőségek/szükségletek kiaknázása kapja a legnagyobb prioritást? (1-5 skála, leginkább ez – legkevésbé ez)



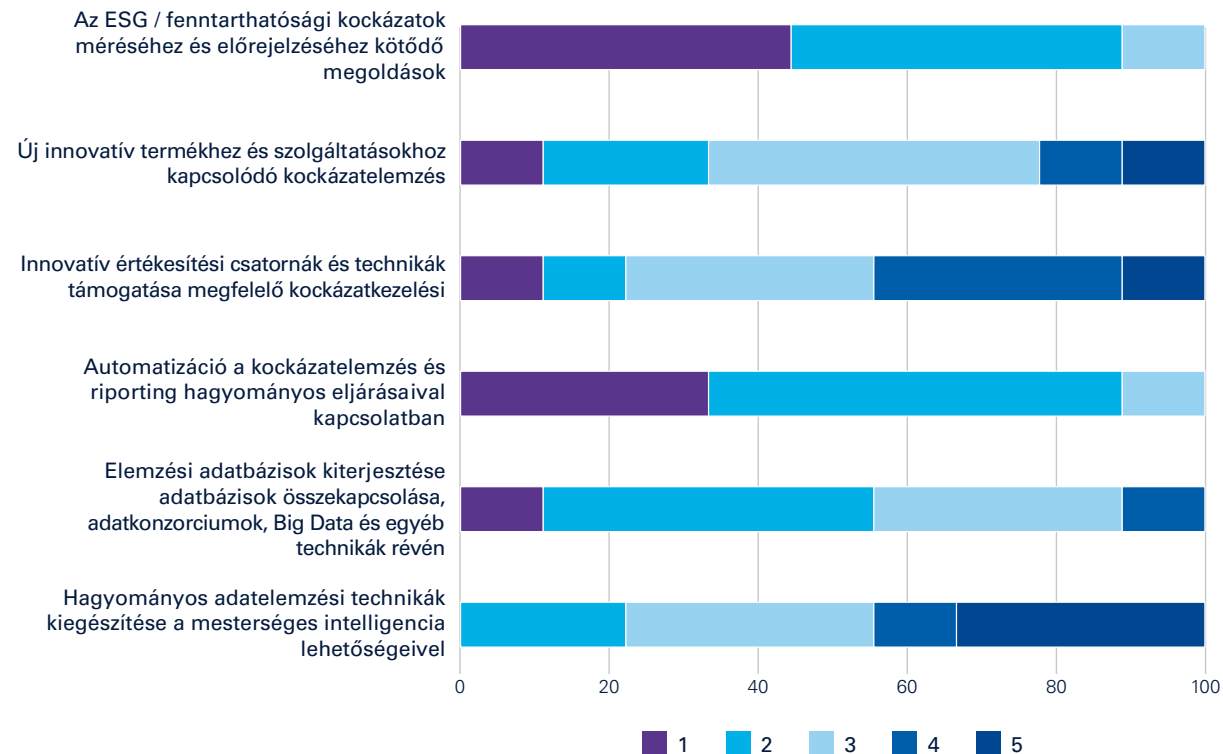
Az automatizáció az alapkezelőknél kapta a legnagyobb támogatást, akár csak 2019-ben. Az ő körükben idén a válaszadók közel 89% 1-es vagy 2-es prioritást adott az automatizációnak. Ez illeszkedik ahhoz a trendhez, hogy teret nyer az algoritmikus kereskedés, egyre több alapnál szoftverrobotok hoznak operatív befektetési döntéseket, amihez a kockázatkezelési eszköztárat is hozzá kell igazítani.

Általánosságban elmondható, hogy a kockázatkezelőket kevésbé foglalkoztatja most az innováció, mint 3 éve. Ez a legmarkánsabban a biztosítóknál figyelhető meg, ahol egyik innovációs cél sem kapott 50%-nál többször 1-es vagy 2-es prioritást, miközben 3 éve a válaszadók több mint fele minden célt magas prioritásúnak értékelt. Emellett két kategória – az elemzési adatbázisok összekapcsolása és a mesterséges intelligencia alkalmazása – kifejezetten alacsony prioritást kapott.

A jelenlegi turbulens kockázati környezethez való alkalmazkodás háttérbe szorítja az új technológiákra építő megújulást, miközben az várható, hogy aki kitart az innováció mellett, az versenyelőnyre tesz szert.

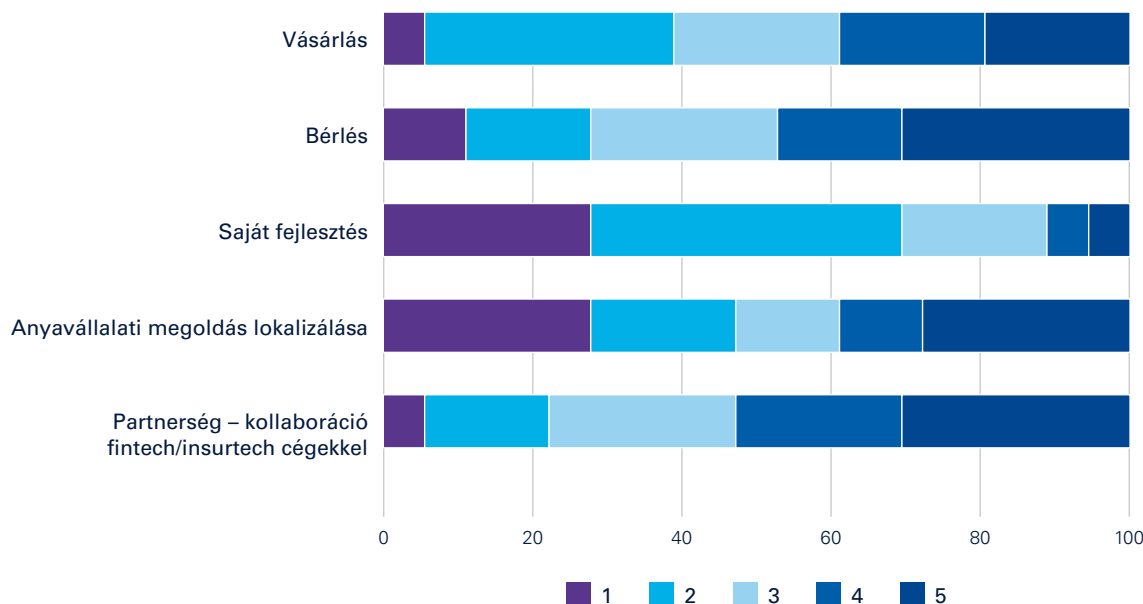
34. ábra

Alapkezelő - Az Ön intézményénél a kockázati terület és eszközök fejlesztésekor milyen innovatív lehetőségek/szükségletek kiaknázása kapja a legnagyobb prioritást? (1-5 skála, leginkább ez – legkevésbé ez)



35. ábra

Összesített - A fenti fejlesztések megvalósítása várhatóan milyen módon történik majd meg? (1-5 skála, leginkább ezt – legkevésbé ezt)



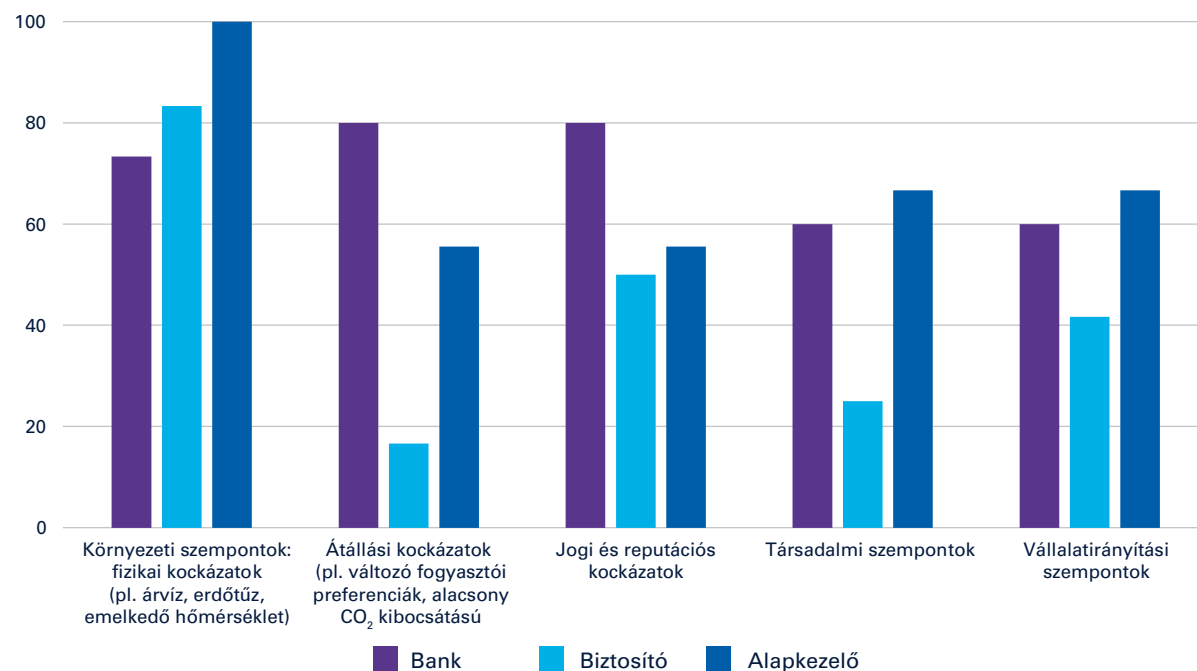
A kockázatkezelési vezetők a válaszok alapján továbbra is – és egyre határozottabban – a saját fejlesztésű megoldásokat részesítik előnyben, bár itt látszik némi eltérés a szervezet méretétől függően. A kiszervezést, vagy a külső szolgáltató jelentette addicionális kockázatokat elsősorban a nagyobb – a belső erőforrásokra inkább támaszkodó – intézmények tudják könnyebben elkerülni, így ebben a szegmensben nyitottak a legkevésbé a külső megoldásokra. A CRO-k körében egyfajta bizalmatlanság olvasható ki a válaszokból a fintech/insurtech cégekkel való partnerség kialakítása kapcsán is, ami leginkább a biztosítók esetén markáns: körükben a válaszadók több mint 80%-a az inkább elutasító 4-es vagy 5-ös választ jelölte meg. Bár a bankok esetében több a támogató visszajelzés, mint az elutasító, mégis, egyelőre nem látszik, hogy a pénzügyi szektor hagyományos szereplőinél, a kockázatkezelés oldaláról megfelelő bizalom épült volna ki a magyar piacon az innovatív techcégek iránt.

3. A fenntarthatósági kockázatok szektorokon átívelő együttműködést tesznek szükségessé

A fenntarthatósági kockázatok értékelésében a bankok és az alapkezelők fókusza különbözik a biztosítókétól. Míg az előbbiek elsősorban a nehezebben mérhető és számszerűsíthető átállási kockázatokra érzékenyek, addig az utóbbiak inkább a fizikai kockázatokra. Ennek egyik oka, hogy a magyar biztosítási szektor elsősorban állampapírokba fektet be, a részvényalapú befektetések aránya a portfóliókban nemzetközi összehasonlításban is alacsonynak mondható. Tovább erősíti ezt a jelenséget, hogy a biztosítók mindegyike méri a fizikai kockázatokat, ami akkor is jelentős különbség, ha tudjuk, hogy rendszerint historikus adatokon alapuló kockázati modelljeik a klímaváltozás gyorsulása miatt nem feltétlenül tükrözik maradéktalanul a valós hosszútávú kockázatokat.

36. ábra

Az Ön intézményében mely fenntarthatósági/ESG szempontokat értékelik a kockázatkezelés során? (több választ is megjelölhet)





Vezetői összefoglaló

A legfontosabb megállapítások

A felmérésről

I. A kockázati vezetők (CRO-k) szerepe és befolyása

OTP Bank
Kis-Haypál György interjú

II. A CRO sikerének fokmérője

Magyar Bankholding
Dr. Szomolai Csaba interjú

III. A CRO-k fejlesztési céljai és a rendelkezésre álló keretek

Aegon Magyarország
Pásztor Gábor interjú

IV. A legfontosabb szabályozói és kockázati trendek

Fundamenta
Rainer Kaschel interjú

V. A kockázatkezelés jövője – bizonytalanság, innováció, fenntarthatóság

Raiffesien Alapkezelő
Simon Péter interjú



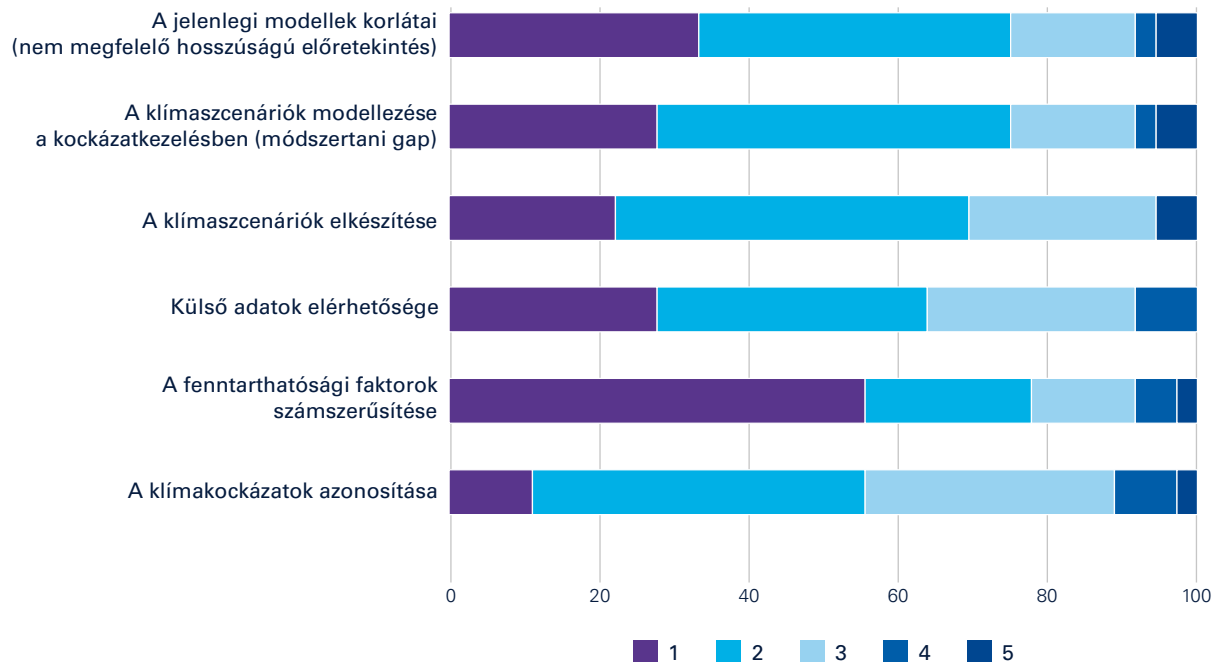
Az európai és magyar felügyeletek által megfogalmazott követelmények szerint a magyar piac szereplőitől is elvárt, hogy a fenntarthatósági/ESG szempontok beépüljenek a kockázatkezelési folyamatokba.

A bankok és alapkezelők CRO-i szerint szinte minden problémakör jelentős kihívás a kockázatkezelők számára. A biztosítókból érkező válaszok már megosztottabbak, aminek egyik magyarázata, hogy a szektor számára mindig is kiemelkedő tényező volt a természeti katasztrófa kockázatok, illetve az időjárási jelenségek okozta kockázatok. Emellett jelentős szektorális különbségek mutatkoznak a fenntarthatósági faktorok számszerűsítésének ügyében is: amíg az alapkezelők 100%-a, és a bankok 80%-a szerint ez komoly kihívás a kockázatkezelők számára, addig a biztosítók csaknem 30%-a szerint ez nem okoz nagy nehézséget.

Szektorokat átívelő problémát jelentenek ugyanakkor a jelenlegi modellek előre-tekintésének korlátai, illetve a klímaszcenáriókat érintő módszertani kihívások is. Komoly problémát okoznak az átállási kockázatok által érintett szereplők számára a külső adatok elérhetősége és minősége. Ez a biztosítási szektort számára kevesebb problémát okoz, tekintettel arra, hogy őket inkább a fizikai kockázatok veszélyeztetik igazán, melyekről komoly adatbázissal rendelkeznek.

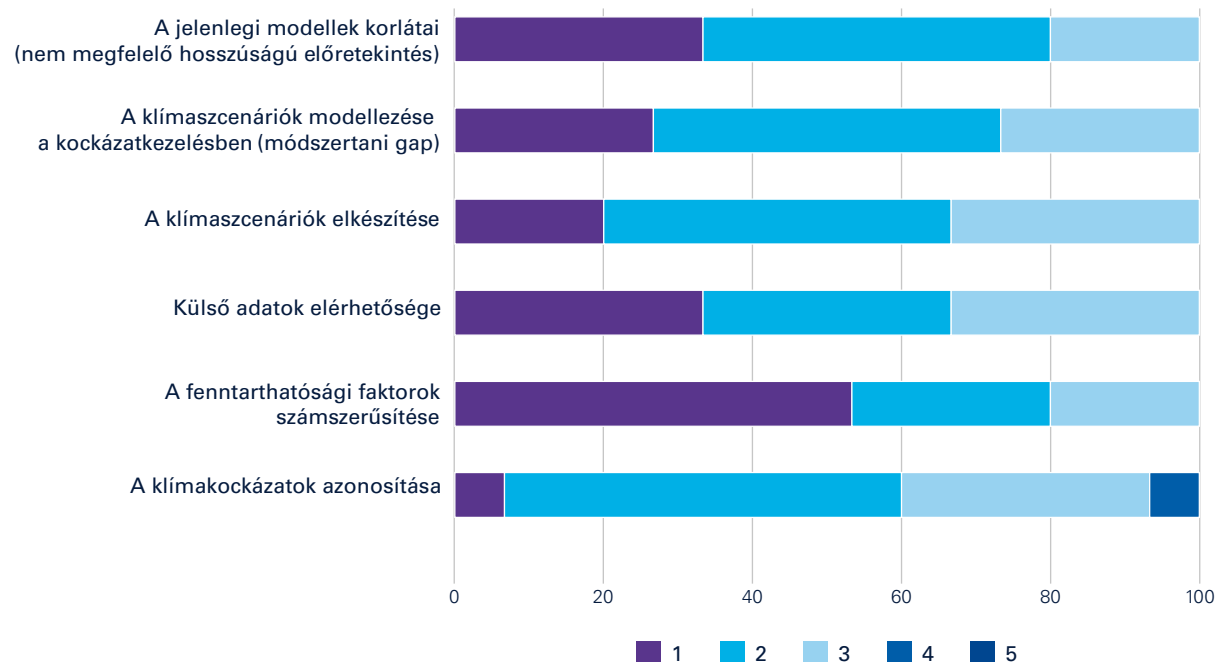
37. ábra

Összesített - Milyen jelentős kihívásokat lát abban, hogy a fenntarthatósági/ESG szempontokat beépítsék a kockázatkezelésbe? (1-5 skála, jelentős kihívásnak látom – nem látom jelentős kihívásnak)



38. ábra

Bank - Milyen jelentős kihívásokat lát abban, hogy a fenntarthatósági/ESG szempontokat beépítse a kockázatkezelésbe? (1-5 skála, jelentős kihívásnak látom – nem látom jelentős kihívásnak)



Az elemzés azt mutatja, hogy a fenntarthatósági szempontok beépítése a kockázatkezelésbe, a kapcsolódó módszertanok / szcenáriók / adatok előállítása olyan kihívásokat hoz felszínre, ami nagyon hasznossá teheti a piaci szereplők, de akár a különböző szektorok szakmai összefogását.



Vezetői összefoglaló

A legfontosabb megállapítások

A felmérésről

I. A kockázati vezetők (CRO-k) szerepe és befolyása

OTP Bank
Kis-Haypál György interjú

II. A CRO sikerének fokmérője

Magyar Bankholding
Dr. Szomolai Csaba interjú

III. A CRO-k fejlesztési céljai és a rendelkezésre álló keretek

Aegon Magyarország
Pásztor Gábor interjú

IV. A legfontosabb szabályozói és kockázati trendek

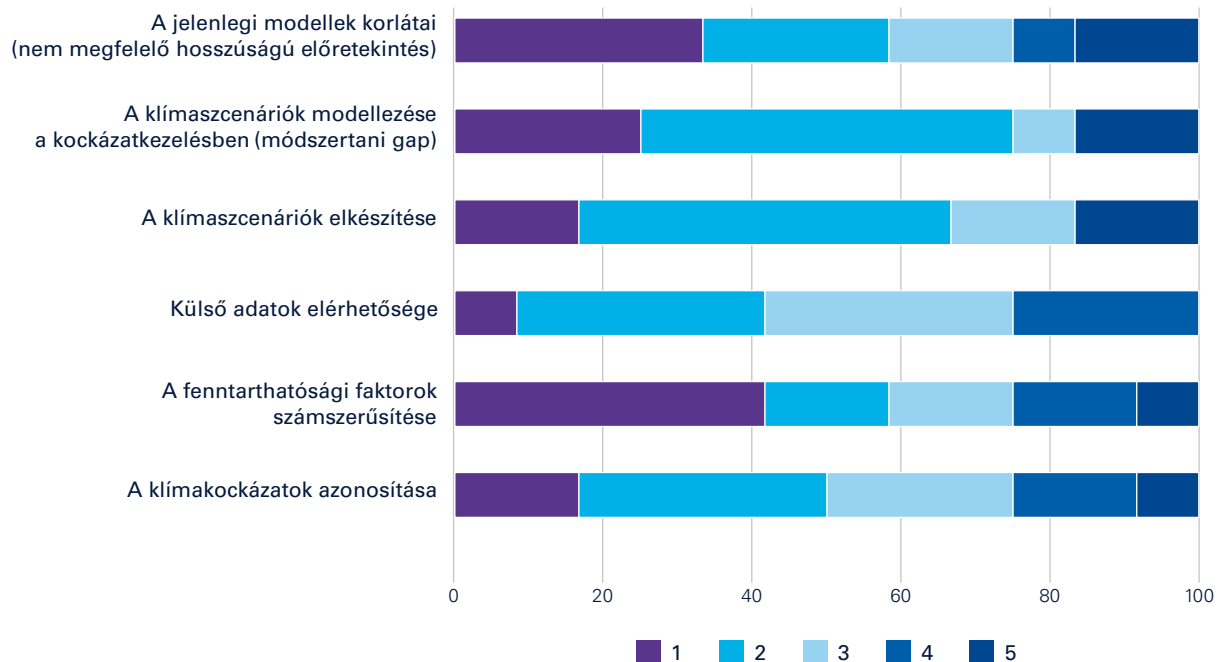
Fundamenta
Rainer Kaschel interjú

V. A kockázatkezelés jövője – bizonytalanság, innováció, fenntarthatóság

Raiffesien Alapkezelő
Simon Péter interjú

39. ábra

Biztosító - Milyen jelentős kihívásokat lát abban, hogy a fenntarthatósági/ESG szempontokat beépítsék a kockázatkezelésbe? (1-5 skála, jelentős kihívásnak látom – nem látom jelentős kihívásnak)



Vezetői összefoglaló

A legfontosabb megállapítások

A felmérésről

I. A kockázati vezetők
(CRO-k) szerepe és befolyása

OTP Bank
Kis-Haypál György interjú

II. A CRO sikerének
fokmérője

Magyar Bankholding
Dr. Szomolai Csaba interjú

III. A CRO-k fejlesztési céljai
és a rendelkezésre álló
keretek

Aegon Magyarország
Pásztor Gábor interjú

IV. A legfontosabb
szabályozói és kockázati
trendek

Fundamenta
Rainer Kaschel interjú

V. A kockázatkezelés jövője
– bizonytalanság, innováció,
fenntarthatóság

Raiffeisen Alapkezelő
Simon Péter interjú

Raiffeisen Alapkezelő

Kockázatkezelés a bizalomépítés szolgálatában



Simon Péter
Raiffeisen
Alapkezelő
CEO

Vezetőként mit gondolsz mi az elsődleges szerepe, illetve sikerkritériuma a kockázatkezelésnek?

Az alapkezelői tevékenység az ügyfél belénk fektetett bizalmára épít, ezt a bizalmat kívánjuk a legmagasabb szakmai standardok szerint kiszolgálni. Ebben a kockázatkezelésnek óriási szerepe van, messze több, mint hogy árgus szemekkel figyeljük a piacokkal és a működéssel kapcsolatos kockázatokat. Ez is fontos persze, de ezen felül a kockázatkezelés támogató funkciójánál fogva egyben nagyon fontos bizalomépítő is mind a vezető, mind az ügyfél felé. Ezt csak egy teljes cégen átívelő kockázati kultúrára lehet alapozni, aminek fenntartásához és fejlesztéséhez mi nagyon sok támogatást kapunk az anyacégunktől is.

A kockázatkezelés az alapkezelőknél a bizalomépítés egyik legfontosabb sarokköve, éppen ezért a Raiffeisennél a terület képviselőjének hozzájárulása nélkül nem kerülhet új termék a piacra, és a kockázatkezelő tagja a befektetési bizottságoknak is – mondja Simon Péter a Raiffeisen Alapkezelő CEO-ja. A mostani bizonytalan környezetben nagy hasznát vesszük annak, hogy a cégek a Covid idején a gyors alkalmazkodás képességét erősítették.

Felmérésünk alapján az alapkezelők kockázatkezelői úgy érzékelték, hogy 2019 óta erősödött a bevonásuk, ráhatásuk a stratégiára. Nálatok ez a gyakorlatban hogyan valósul meg?

Egyrészt az üzleti célok szintjén, amelyek megvalósításának támogatásában nálunk a kockázatkezelő a vezetői értekezlet tagjaként, a napi operatív működésre rálátva vesz részt. Nem történhet termékkibocsátás a kockázatkezelés egyetértése nélkül. Másrészt, a kezelt alapok tényleges befektetési stratégiájának megvalósítását meghatározó befektetési bizottságokban is tag a kockázatkezelő. Ez egy komoly szakmai vitafórum, itt dől el, hogy adott piaci körülmények között a kezelt alapokban milyen irányú ügyleteket kössünk, azaz, hogy a befektetési stratégiát hogyan valósítsák meg.



Vezetői összefoglaló

A legfontosabb megállapítások

A felmérésről

I. A kockázati vezetők
(CRO-k) szerepe és befolyása

OTP Bank
Kis-Haypál György interjú

II. A CRO sikerének
fokmérője

Magyar Bankholding
Dr. Szomolai Csaba interjú

III. A CRO-k fejlesztési céljai
és a rendelkezésre álló
keretek

Aegon Magyarország
Pásztor Gábor interjú

IV. A legfontosabb
szabályozói és kockázati
trendek

Fundamenta
Rainer Kaschel interjú

V. A kockázatkezelés jövője
– bizonytalanság, innováció,
fenntarthatóság

Raiffeisen Alapkezelő
Simon Péter interjú



Felmérésünk szerint az alapkezelők kockázatkezelési vezetői a korábbiakhoz képest kevésbé tartják az IT rendszerek hibáit és az adatminőséget olyannak, ami akadályozza a feladatok ellátását. Látsz erre magyarázatot?

Az elmúlt időszak kedvező gazdasági környezetében az alapkezelőknél vélhetően több erőforrás jutott az ilyen irányú fejlesztésekre. Nálunk is folyamatos a törekvés arra, hogy a kontroll-rendszer a szabályozásban és a rendszerekben összehangolt, konzisztens legyen és a kockázatkezelés mellett minden terület egyaránt kivegye a működtetésükből a részét. Erre a szabályozók is ösztönöznek minket, újabb és újabb elvárásokat támasztva pl. jelentések, ügyféltájékoztatások terén, nem lehet pihenni.

Mik állnak most nálatok a kontroll területek fókuszában?

Fontos téma az ESG, több ilyen alapunk is van és idén meg is kaptuk az Év Zöld Alapkezelője díjat, a Raiffeisen Bank pedig az Év Zöld Bankja díjat a Magyar Nemzeti Banktól. Ebben a témában és másban is meghatározó a folyamatosan változó szabályozás. Emellett kiemelkedően fontosak a PRIIPs teljesítmény-forgatókönyv-számítások, vagy a napon belüli tranzakciós költségszámításhoz használt árak, valamint nem utolsósorban az ESG risk score számítás, ahol bár együttműködünk az osztrák kollégákkal, de a mi feladatunk a megbízható adatszolgáltatás.

Mit gondolsz a jelenlegi piaci helyzetről és mit vársz rövidtávon?

Nagyon nagy a bizonytalanság és a jelen gazdasági helyzetnek van egy erős helyi jellegzetessége is, miközben egyes piacokon nagyon komoly buborékok is kialakultak az elmúlt időszakban. Ilyen helyzetben a bizalom fenntartása érdekében mi a proaktív kommunikációra helyezzük a hangsúlyt, azon túl, hogy a kockázatkezelési eszközöket is megerősítettük. (pl. stressztesztekkel, továbbá magas likviditás tartásával). Nem lehet tudni, hogy mikor nyugszik meg és lesz megint kiszámítható a piac, de úgy látom, az adaptáció már megkezdődött és ebben biztos annak is szerepe van, hogy a COVID járvány során épp a gyors alkalmazkodás képességét kellett kialakítania a piaci szereplőknek.

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

Contact

Rakó Ágnes

Partner
agnes.rako@kpmg.hu

Soltész József

Senior Manager
jozsef.soltesz@kpmg.hu

Szalai Péter

Associate partner
peter.szalai@kpmg.hu

Glózer-Say Viktória

Manager
viktoria.glozer-say@kpmg.hu

Wieder Gergő

Director
gergo.wieder@kpmg.hu

Kármán Gergely

Manager
gergely.karman@kpmg.hu

Szabolcs Gergely

Director
gergely.szabolcs@kpmg.hu

Lois Ákos

Manager
akos.lois@kpmg.hu

www.kpmg.hu



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

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

© 2022 KPMG Tanácsadó Kft., a magyar jog alapján bejegyzett korlátolt felelősségű társaság, és egyben a KPMG International Limited („KPMG International”) angol „private company limited by guarantee” társasághoz kapcsolódó független tagtársaságokból álló KPMG globális szervezet tagtársasága. Minden jog fenntartva.