



CRO felmérés 2016

**Kockázatkezelési vezetők az
értékteremtés szolgálatában**

Tartalom

Vezetői összefoglaló	4
A felmérésről	6
A CRO szerepe intézményi szinten	7
1. A CRO szervezeti szerepe	7
2. A CRO befolyásának változása az utóbbi két évben	9
3. Az információ-megosztás és a kommunikáció hatékonysága	10
4. Mi az, ami leginkább hátráltat egy CRO-t a munkavégzésben?	12
A CRO általános szerepe szektorszinten	13
1. CRO-k szervezetben betöltött szerepének változása a következő 2 évben	13
2. Mivel mérhető leginkább a CRO teljesítménye?	14
3. Mivel tud a kockázati funkció leginkább értéket teremteni?	15
Rendelkezésre álló erőforrások és készségek	16
1. Hogyan tervezi erőforrásainak a megosztását a következő évben?	16
2. Mire kívánja felhasználni a jövő év során fejlesztési forrásait?	18
3. Hogyan fognak változni a fejlesztési erőforrások a jövőben?	19
Általános piaci tendenciák	20
1. Szabályozói követelmények változása	20
2. Kockázati környezet változása	22

Vezetői összefoglaló

Az elmúlt években sokat változott a bankok és biztosítók üzleti környezete. Amíg 2012-ben – a legutóbbi felmérésünk publikálásakor – amiatt aggódtunk, hogy az állami adósságproblémák a pénzügyi szolgáltatási szektorokat újra válságba taszíthatják, és a reálgazdaságban sem látszott még a lejtmenet vége, addig mára a gazdaság növekedési pályára állt, a magyar államadósság GDP-hez viszonyított aránya csökkenésnek indult, és az Európa pénzügyi stabilitását fenyegető viharfelhők tovaszálltak. A banki CRO-k feladata 2012-ben még leginkább a romeltakarításról szólt, ma már – a portfóliótisztítás valószínűleg hosszú távon is kiemelten fontos marad – egyre inkább az eredményes működés stratégiai irányainak és kereteinek meghatározásán van a hangsúly. A szabályozó hatóságok által támasztott követelményeknek való megfelelés az elmúlt időszakban hatalmas költségeket jelentett és várhatóan a következő években is jelentős erőforrásokat fog lekötöni – kiemelve például az IFRS- és Szolvencia II követelményeket – ugyanakkor már határozottan megjelenik a kockázati funkció értékteremtésbe való bekapcsolódásának igénye is. A biztosítási szektorban például az új termékek fejlesztésében való részvétel, a bankszektorban az újrainduló hitelezés feltételeinek meghatározása megkívánja a kockázati terület tényleges integrálódását a szervezeti működésbe.

Elemzésünket 26 intézmény – 13 bank és 13 biztosító – CRO-jának megkérdezése alapján készítettük, ezúton is köszönjük értékes közreműködésüket. A kapott válaszokból egyértelműen tükröződik

az a tendencia, amely szerint a kockázattudatosság és a CRO-k szerepének jelentősége tovább növekszik. Ezt igazolja, hogy amíg 2012-ben 46% volt azon CRO-k aránya, akik nem töltöttek be a kockázati kontroll és kockázatvállalás engedélyezés felügyelete mellett más funkciót az intézménynél, a válaszok alapján 69%-ra emelkedett, és a bankok esetében már 92%-ot ért el.

A CRO-k befolyásának növekedése számos területen megmutatkozott, ezek azonban szektorok és méret szerint eltérést mutatnak. A legnagyobb mértékű növekedést a nagy intézmények esetében jelezték, azon belül is a termékfejlesztés stratégiai döntései kategóriában (88%). Ezen felül jelentősen erősödött a CRO-k befolyása az erőforrásokkal való rendelkezés, az információhoz való hozzájutás, valamint a tőkeallokáció területén. A biztosítók esetében a CRO-k befolyásának növekedése szembetűnőbb, mint a bankok esetében. A biztosítók kockázati vezetőinek 76%-a jelezte, hogy erősödött a befolyása a termékfejlesztés stratégiai döntéseiben, amíg 2012-ben a két leginkább bővülő területen (tőkeallokáció, stratégia kialakítása) is csak 40% körüli arány jelezte, hogy növekedett a befolyása.

A fentiekben tükröződő tendenciákat erősítik meg a CRO-k jövőre vonatkozó kilátásai is. A biztosítók kockázati vezetőinek 46%-a gondolja úgy, hogy fejlesztési erőforrásai a jövőben nőni fognak, a banki vezetők 77%-a viszont nem vár változást. Ehhez illeszkedve, a biztosítók CRO-k 84%-a szervezeti szerepének és befolyásának további növekedését várja a következő 2 évben, míg ez az arány a bankok esetében 54%.

A válaszadók véleménye szektor szerint lényegesen eltér abban a kérdésben, hogy mivel tud a kockázati funkció leginkább értéket teremteni. A banki vezetők a kockázatok pontos mérésében és arányos beárazásában látják leginkább a kockázati terület hozzáadott értékét. Ehhez illeszkedik az is, hogy erőforrásait a kockázatok mérésére / jelentésére és a kockázati rendszerek / adatminőség javítására kívánják összpontosítani. A biztosítók CRO-i a kockázattudatosság és a kockázati kultúra teljes szervezeten belüli megerősítésében látják leginkább az értékteremtés lehetőségét, így az sem meglepő, hogy szerintük a sikerességük legjobban a stratégiai döntéshozatalba való részvételük mértékével mérhető.

Lényeges változás, hogy amíg 2012-ben a CRO-k a sikerességüket hátráltató tényezőként legtöbbször az erőforrások szűkösségét jelölték meg, addig az új felmérés szerint már egyértelműen az IT rendszerek hiányosságait gondolják leginkább hátráltatónak. Ezt indokolja a kockázati terület egyre nagyobb adatigénye és a válság hatására az IT beruházások elhalasztása az elmúlt években. Kiugró eltérés figyelhető meg méret alapján az adatminőségi problémák esetében, melyet a kisméretű intézményekben 33% tartott problémának, a közepes méretűek esetén 100%, míg a nagy méretűeknél már csak 13%. Indokolhatja ezt a kisebb mérettel járó alacsonyabb adatigény, míg a közepes méretnél már felmerül a nagy volumenű adatszükséglet, azonban az ezzel kapcsolatos fejlettség még elmarad a nagy intézményeknél megfigyelhető szinttől. Az adatminőségi problémák szektor alapon is eltéréseket

mutatnak. A banki CRO-k 62%-a tartja hátráltató tényezőnek az adatminőségi problémákat, ami így a második legnagyobb arányt képviseli, míg a biztosítói társaiknál ez a szám csak 38%. A bankoknál már korábban elkezdődött az a folyamat, amely szerint a hatékony kockázatkezelés egyre több és jó minőségű adatot kíván meg, és ennek esetleges hiánya lényeges hátráltató tényezőként merül fel. Ez a tendencia egyre inkább megjelenik a biztosítóknál is, hiszen 2012-ben csak a válaszadók 15%-a érzékelte az adatminőségi problémákat kiemelt hátráltató tényezőként.

A kockázati környezettel kapcsolatosan a válaszadók a szabályozói kockázat esetében érzékelték a legnagyobb növekedést. Mindkét szektor szerint leginkább az ügyfélkezelés / fogyasztóvédelem területén szigorodtak a szabályozói követelmények. Általánosságban a banki kockázati vezetők tapasztalták inkább a szabályozói szigor erősödését.

A kockázati vezetők válaszai szerint a hitelezési kockázat romló tendenciája megállt, és a válaszadók egy kis része már a hitelkockázat csökkenését tapasztalta, amit alátámasztanak a bankrendszer portfólió-minőségének lassú javulását mutató szektorszintű adatok is (lásd Pénzügyi stabilitási jelentés, Magyar Nemzeti Bank, 2015. november).

Jelentős növekedést tapasztaltak az anyaintézmények megítélése szempontjából a megkérdezettek az országhoz tartozó kockázati kategóriában. Az anyaintézmények prioritásaiban még nem tükröződik az országhoz tartozó kockázati mutatók szerinti javulás, és Magyarország továbbra is rosszul rangsorolt a régióban,

amikor a fejlesztési / beruházási források elosztásáról döntenek a központokban. A többi kategóriában – piaci, biztosítási, működési, likviditási / ALM kockázat – a kockázati kitettség enyhe növekedése volt az általános tapasztalat.

A fenti eredményekben az is megmutatkozik, hogy a bankok esetében a CRO-funkció már egy érett, kiteljesedett szerepkör, amelynek prioritásai és kihívásai azonban állandóan változnak. A biztosítói szervezetekben a CRO-funkció pedig egy nagyon dinamikus fejlődésen megy keresztül, nyilvánvalóan a Szolvencia II szabályozás követelményeinek hatására is. Reméljük, hogy minél több kockázati vezető, illetve kockázatvállaló bank és biztosító sikeréhez tudunk hozzájárulni kiadványunkkal, illetve a kockázati szervezetek / folyamatok / módszerek és eszközök fejlesztésére irányuló tanácsainkkal.



László Csaba
senior partner



Hanák Gábor
igazgató



Nestor Andrea
igazgató



Szalai Péter
senior menedzser

A felmérésről

A KPMG Tanácsadó Kft. CRO Klubjának keretében 2012 után újra elvégeztük a bankok és biztosítók kockázati vezetői (CRO-i) véleményének felmérését a kockázatkezelési vezetők magyarországi helyzetéről és a piaci trendekről.

A feltett kérdések négy nagyobb témacsoportba sorolhatók:

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

26 CRO-tól kaptunk választ, ezek között egyenlő arányban szerepelnek bankok (13) és biztosítók (13).

A válaszadók között szerepelnek kicsi (9), közepes (9) és nagy (8) intézmények is. A válaszadók nagy része a kérdőívet 2015-ben töltötte ki.

Egyes kérdéseink eredményeit összehasonlítottuk a KPMG Tanácsadó Kft. által 2012-ben végzett bankok és biztosítók kockázati vezetői (CRO-i) véleményének felmérésében szereplő eredményekkel.

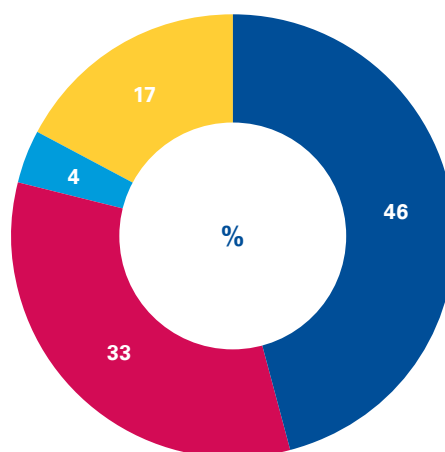
A felmérésben és a válaszok kiértékelésében a KPMG részéről részt vett: Firon Fanni, Hanák Gábor, Szabolcs Gergely, Szalai Péter és Wieder Gergő.

A CRO szerepe intézményi szinten

1. A CRO szervezeti szerepe

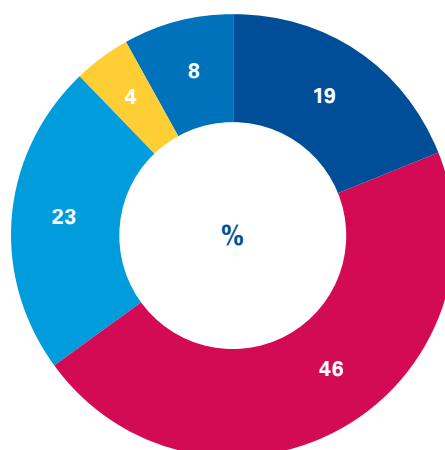
2012 óta megfigyelhető a kockázati tudatosság további növekedése a pénzügyi szektorban, melyet jelez a CRO-k szervezeti szerepének változása is. 2012-ben 46% volt azon CRO-k aránya, akik nem töltötték be a kockázati kontroll és kockázatvállalás engedélyezés felügyelete mellett más funkciót az intézménynél, míg ez az arány a válaszok alapján 69%-ra emelkedett. Emellett továbbra is gyakori, hogy a CRO pénzügyi területekért is felel (19%), azonban a kockázati vezetők szerepe jelentős eltérést mutat a szektortól függően.

A CRO szervezeti szerepe 2012



- Az Ön szervezetében a CRO nem tölt be más funkciót
- Az Ön szervezetében a CRO személye egyben a CFO is
- Az Ön szervezetében a CRO személye egyben felügyeli az IT-t is
- Az Ön szervezetében a CRO felügyel más, nem pénzügyi és IT-területet is

A CRO szervezeti szerepe 2015



- Az Ön szervezetében a CRO a kockázati terület mellett pénzügyi területekért is felel
- Az Ön szervezetében a CRO a kockázati kontroll-és a kockázatvállalást engedélyező funkciókat felügyeli
- Az Ön szervezetében a CRO csak a kockázati kontroll-funkciókat felügyeli
- Az Ön szervezetében a CRO felügyel más, nem pénzügyi területet is – Befektetések
- Az Ön szervezetében a CRO felügyel más, nem pénzügyi területet is -Business Continuity Management

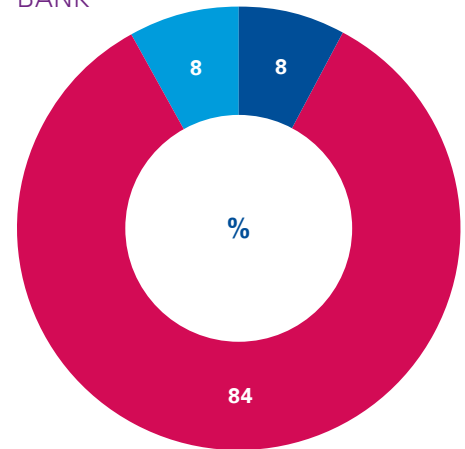
A felmérés alapján a banki CRO-k szerepe egységes képet mutat, 92% felelős a kockázati kontroll és a kockázatvállalást engedélyező funkciók felügyeletéért. Ennek egyik oka lehet, hogy a bankszektorban a kockázati vezető szerep egy több éve létező funkció, amely a szigorúbb és régebb óta tartó szabályozói reformoknak is köszönhető, illetve annak is, hogy a banki vezetés már korábban felismerte a kockázatkezelés jelentőségét. A bankszektorban ezért jellemző az önálló CRO-funkció.

Ezzel szemben a biztosítók szabályozásának az átfogó reformja a közelmúltban kezdődött meg, melynek köszönhetően a kockázati vezető szerep folyamatos átalakuláson megy keresztül és válik egyre fontosabb szerepkörre. Ezt jól alátámasztja, hogy a bankszektortól eltérően a biztosítók esetében a CRO-k szerepe jelentős változatosságot mutat, mely betudható annak, hogy a funkció még nem tekinthető érettnek. Mindemellett a kockázatkezelési funkció kevesebb embert foglal magába, mint a bankszektorban, így gyakori, hogy más funkciókhoz kapcsolják hozzá, ahol a CRO-funkció csak másodrangú. A 2012-es adatokhoz képest azonban (38%) így is növekedést figyelhetünk meg az önálló szerepkörök arányában. Az új felmérés alapján a válaszadók 46%-ának már nincs más funkciója a kockázati kontroll- és a kockázatvállalást engedélyező funkciók mellett.

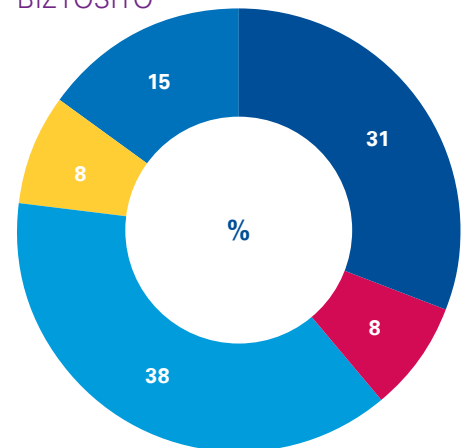
Megfigyelhető viszont az is, hogy a bankszektorban azon CRO-k aránya, akik csak a kockázati kontroll funkciót felügyelik – amely esetben maximálisan megvalósul a független kontroll – a válaszadók 8 %-át teszik ki. Ez az arány a biztosítóknál lényegesen magasabb, a válaszadók 38 %-a. Ez a különbség azzal magyarázható leginkább, hogy a bankszektor CRO-i a legtöbb esetben felsővezetők, így a méretgazdaságossági szempontok is jobban érvényesülnek az ő esetükben.

A CRO szervezeti szerepe

BANK



BIZTOSÍTÓ



- Az Ön szervezetében a CRO a kockázati terület mellett pénzügyi területekért is felel
- Az Ön szervezetében a CRO a kockázati kontroll- és a kockázatvállalást engedélyező funkciókat felügyeli
- Az Ön szervezetében a CRO csak a kockázati kontroll-funkciókat felügyeli
- Az Ön szervezetében a CRO felügyel más, nem pénzügyi területet is – Befektetések
- Az Ön szervezetében a CRO felügyel más, nem pénzügyi területet is – Business Continuity Management

2. A CRO befolyásának változása az utóbbi két évben

A többség szerint az elmúlt két évben a CRO befolyása több területen is növekedett. A válaszok eltérést mutatnak azonban szektor és méret szerint is. A megkérdezettek a legnagyobb mértékű növekedést a nagy intézmények esetében jelezték, azon belül is a termékfejlesztés stratégiai döntései kategóriában (88%). Ezen felül nagy előrelépés mutatkozott a CRO-k befolyásában az erőforrásokkal való rendelkezés, az információhoz való hozzájutás,

valamint a tőkeallokáció során. Összesen a válaszadók 75%-a jelzett növekedést a CRO-k befolyásában a tőkeallokáció során, amelyből 62,5% jelentős erősödést tapasztalt.

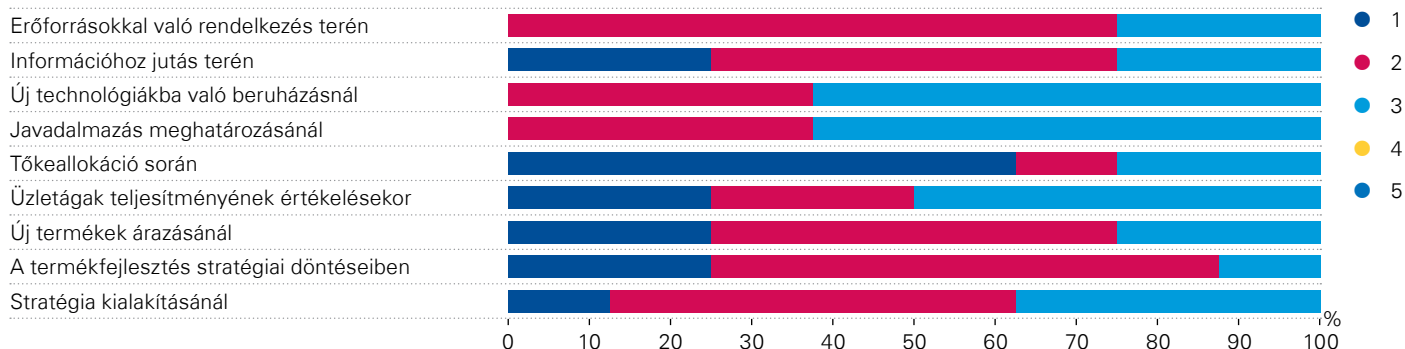
A hazai biztosítók esetében a válaszadók szerint markáns növekedést mutat a CRO-k befolyásának változása, ezek közül is kiemelkedő, hogy 76% jelezte, hogy erősödött a befolyása a termékfejlesztés stratégiai

döntéseiben. A válaszok alapján jelentős változás ment végbe 2012 óta, amikor a két leginkább bővülő területen (tőkeallokáció, stratégia kialakítása) is csak 40% körüli arány jelezte, hogy növekedett a befolyása. Magyarázatot adhat a jelentős változásra, hogy a biztosítók is felismerték a kockázati vezető szerepének fontosságát, amely azonban még továbbra is inkább új és fejlődésben lévő területnek számít, ezért szükséges is a jelentős befolyás-növekedés.

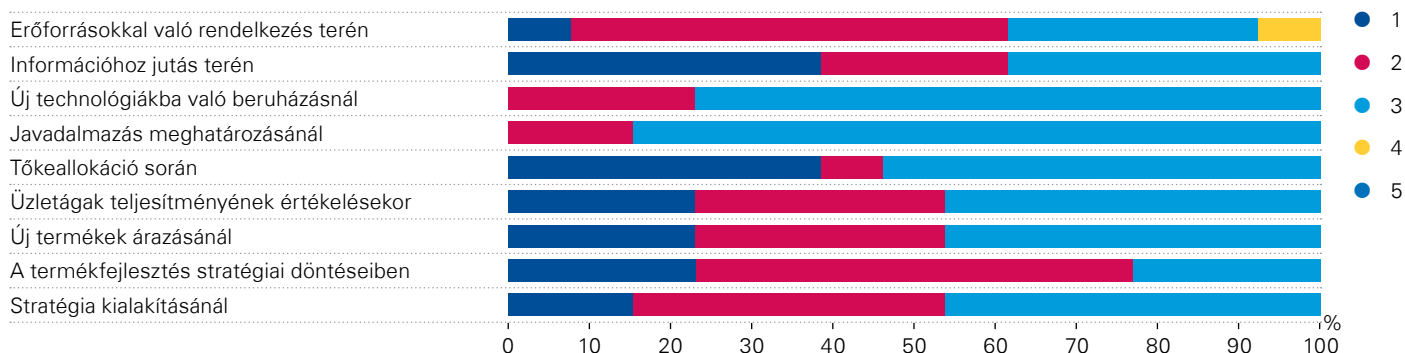
CRO befolyásának változása az utóbbi két évben az alábbi részterületeken

(1-5 skála, jelentősen növekedett – jelentősen csökkent)

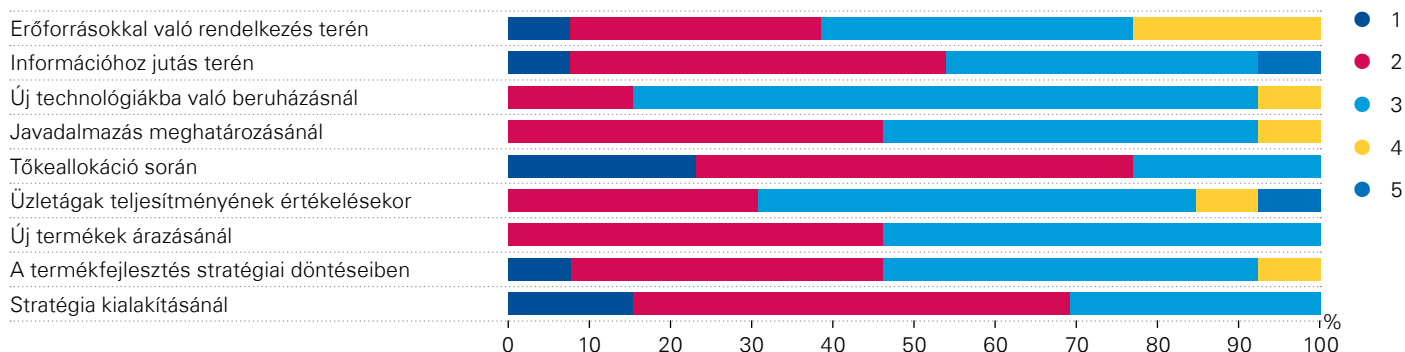
NAGY MÉRETŰ VÁLLALAT



BIZTOSÍTÓ



BANK



A bankokat érintő szabályozás további szigorodásából következően is a legnagyobb befolyás-növekedést a tőkeallokáció területén tapasztalták a szektorban megkérdezettek. Magas kockázat-tudatosságot jelöl az, hogy a második legnagyobb erősödést már a stratégia kialakítása kategóriánál láthatjuk.

Összességében azt mondhatjuk, hogy a banki CRO-k kisebb mértékű

befolyás-növekedést tapasztaltak, mint a biztosítói CRO-k. Az adatokat a 2012-es felméréshez hasonlítva megállapíthatjuk, hogy a bankszektorban összességében kisebb arányban számoltak be befolyás-növekedésről, amit indokolhat, hogy az iparágban már éretté vált a kockázati vezető funkció. Megállapítható továbbá, hogy 2012-höz hasonlóan a javadalmazás meghatározásánál

érzékelik a válaszadók legkevésbé a CRO-k befolyásának növekedését. Véleményünk szerint indokolt lenne a kockázati vezetők befolyását erősíteni ezen a területen, mivel egy 2009-ben készült nemzetközi felmérésünk¹ alapján a bankvezetők a pénzügyi válság kitörésének okai között első helyen jelölték meg a helytelen javadalmazási rendszereket.

3. Az információ-megosztás és a kommunikáció hatékonysága

A CRO szerepéből adódóan elengedhetetlennek minősül a hatékony kommunikáció, az adat- és információ-megosztás a szervezeti egységek között. A kapott válaszok alapján a CRO-k túlnyomó többsége hatékonynak tartja az információs és kommunikációs csatornáik jelenlegi működését. Az összesített adatokat tekintve nagy változás nem történt a 2012-es felmérés óta, akkor is a legtöbb kategória a hatékony kommunikáció meglétét jelezte.

A CRO-k véleménye szerint – a 2012-es felméréssel megegyezően – a risk committee és az audit committee közötti együttműködés a legkevésbé hatékony a pénzügyi szektorban. Ennek oka az lehet, hogy míg a risk committee-nak elsősorban a pénzügyi vezetői tagjai, addig az audit committee-ban nagy többségben az intézményi tulajdonosok képviseltetik maguk. A két csoport közötti formális, illetve informális kommunikációs csatornák jellemzően kevésbé fejlettek, mint az intézményen belüliek. Szintén jelentős potenciál van az üzleti területekkel való kommunikáció hatékonyságának javításában, amely, véleményünk szerint, mindkét oldal számára feladatokat jelent.

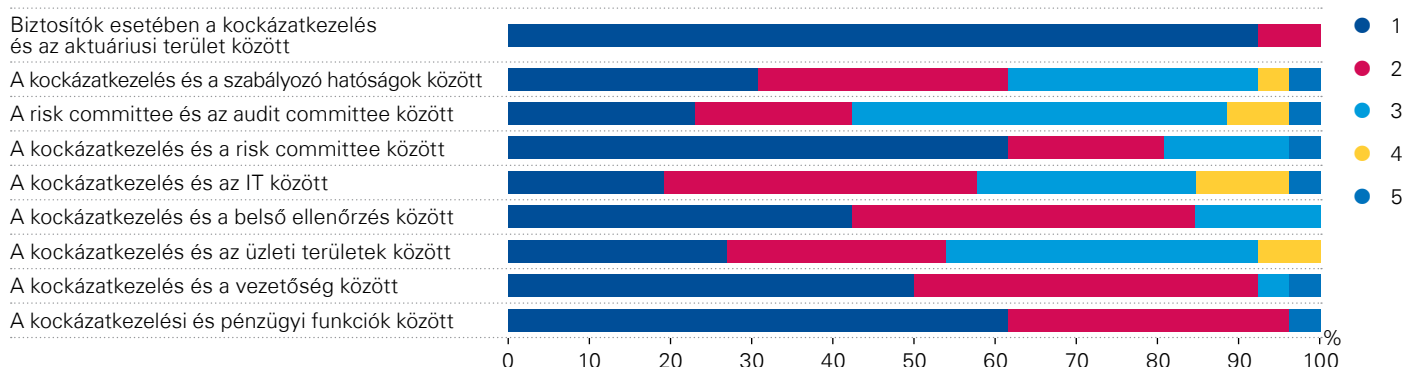
Elsőre talán kissé meglepő információ a válaszok alapján, hogy a nagyméretű intézmények CRO-i jelölték a legmagasabb értékeket a kommunikáció hatékonyságára vonatkozóan. Indokolhatja ezt, hogy a méretből adódóan észlelték az információkhoz való hozzáférés fontosságát, ezért több erőforrást fektettek már a fejlesztésbe, valamint az információ-megosztás kultúrájának hangsúlyozásába. A válaszok így azt is alátámaszthatják, hogy informatikai beruházásokkal és a szervezeti kultúra fejlesztésével mérhető eredmények érhetők el a kommunikáció hatékonyságának növelésében.

A banki CRO-k véleménye alapján minimálisan romlott az információ-megosztás és a kommunikáció hatékonysága az egyes területeken 2012-höz képest, de szignifikáns változás nem tapasztalható. A legkevésbé hatékonyak a kockázatkezelés és az IT közötti kommunikáció bizonyul, és az IT rendszerek hiányosságai megmutatkozik a CRO-kat leginkább hátráltató tényezőként is (lásd következő kérdés). Ezt indokolhatja a banki kockázatkezelés magas adatigénye és az, hogy a pénzügyi válság hatására számos informatikai nagyprojektet halasztottak el.

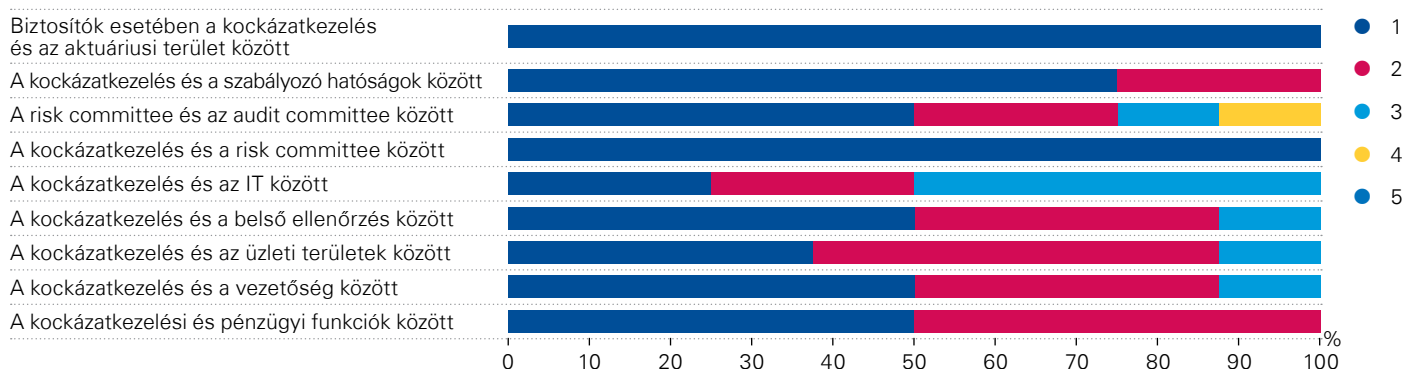
A biztosítók esetében azonban a legtöbb kategóriában kisebb mértékű javulás következett be az elmúlt években, ami vélhetően annak tudható be, hogy a biztosítói CRO-k szerepe fokozatosan elfogadottabbá vált, szervezeti elismertségük javult. Ezt igazolja a legnagyobb növekedést mutató kategória, a vezetőséggel való kommunikáció, melyre a megkérdezettek 100%-a válaszolt úgy, hogy hatékony vagy nagyon hatékony. A válaszok alapján továbbra is a sok szempontból egyébként is rokon aktuáriusi területtel bizonyul a leghatékonyabbnak a kommunikáció – 92% véleménye alapján nagyon hatékony.

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

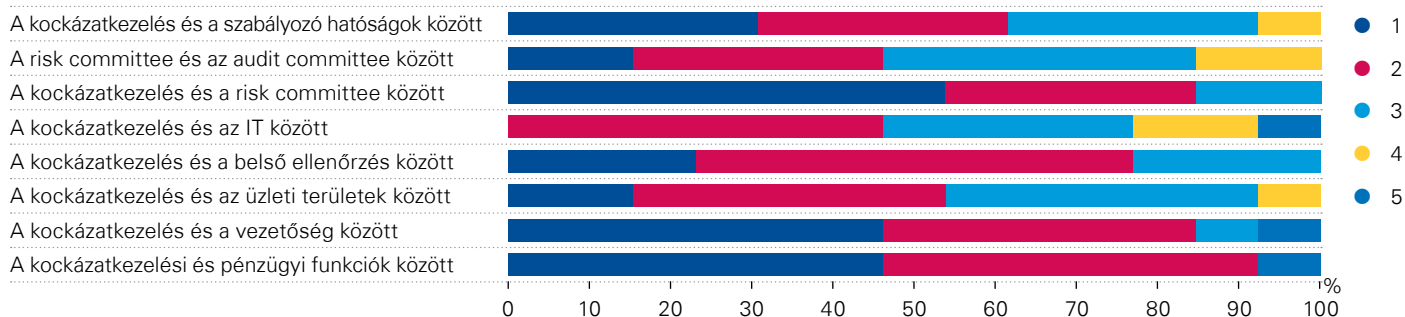
Az információ-megosztás és kommunikáció hatékonysága az alábbi szervezeti egységekkel (1-5 skála, nagyon hatékony – egyáltalán nem hatékony)



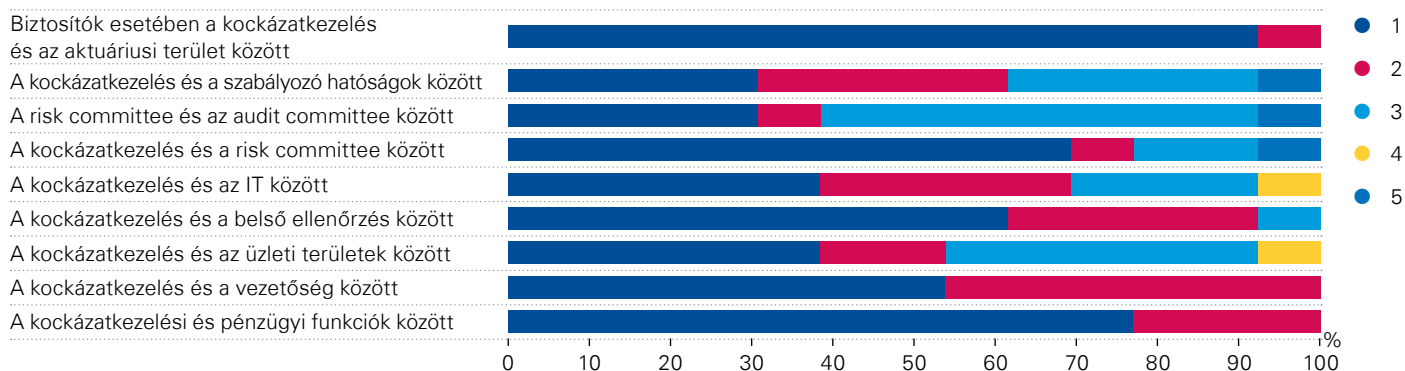
NAGY MÉRETŰ VÁLLALAT



BANK



BIZTOSÍTÓ



4. Mi az, ami leginkább hátráltat egy CRO-t a munkavégzésben?

Amíg 2012-ben a leginkább hátráltató tényező az erőforrások szűkössége volt, addig az új felmérés szerint már egyértelműen az IT rendszerek hiányosságait tartják a CRO-k a sikerességüket leginkább hátráltató tényezőnek. Ezt indokolja a kockázati terület egyre nagyobb adatigénye és a válság hatására az IT beruházások elhalasztása az elmúlt években.

A hátráltató tényezőkre adott válaszok alapján eltérés figyelhető meg az egyes intézmények mérete alapján. A kevés erőforrást, mint fő hátráltató tényezőt főként a kisméretű intézmények tapasztalják, míg ez a méret növekedésével együtt csökken (67%-56%-25%). Ez a tendencia figyelhető meg az IT rendszerek hiányosságaival kapcsolatban is, (78%-67%-25%) mely összefüggést mutathat az előző kategóriával, tekintve, hogy egy IT rendszer beruházás/fejlesztés jelentős erőforrásigénnyel jár.

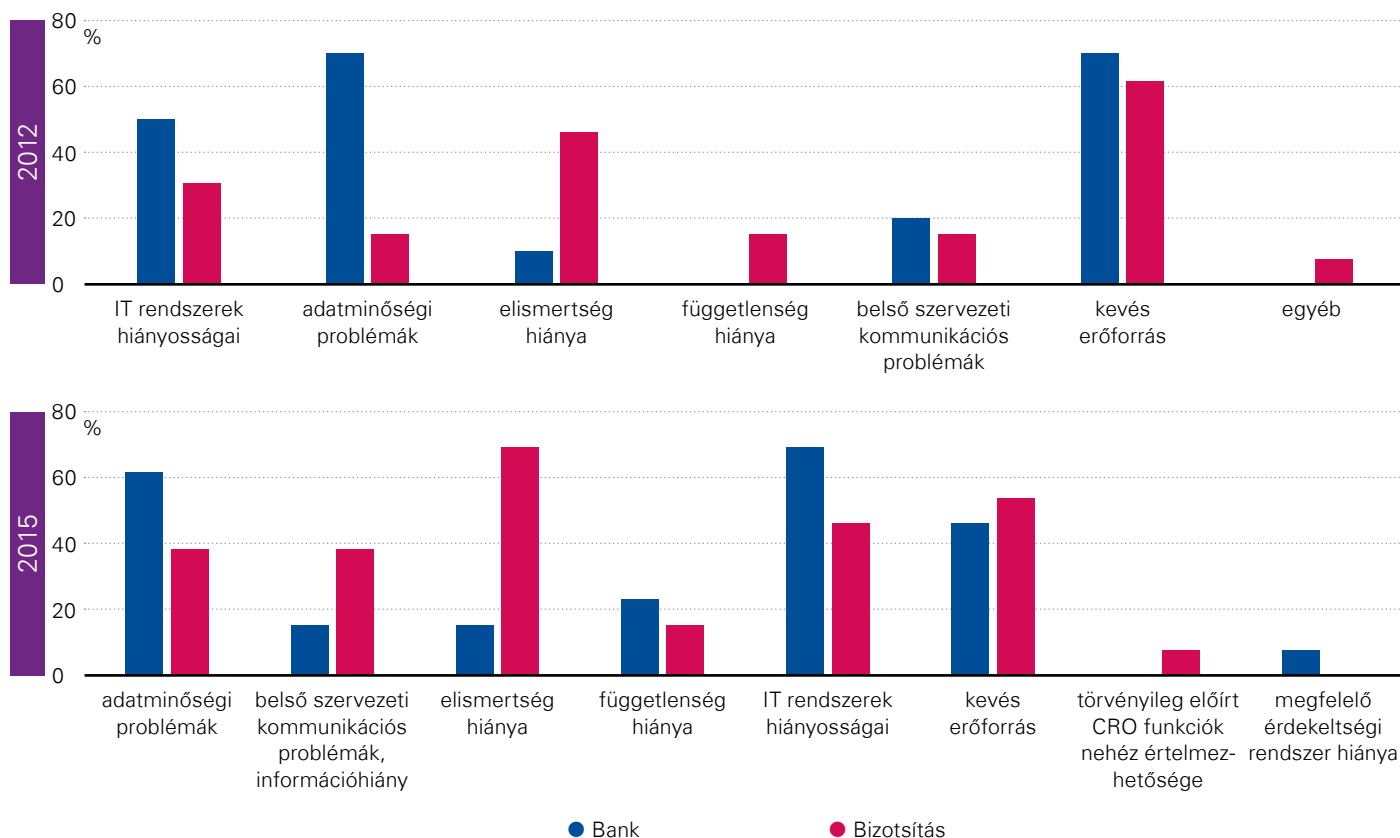
Kiugró eltérés figyelhető meg méret alapján az adatminőségi problémák kategóriánál, melyet a kisméretű intézményekben 33% tartott problémának, közepes méret esetén 100%, nagy méret esetén pedig már csak 13%. Indokolhatja ezt a kisebb mérettel járó alacsonyabb adatigény – legyen ez akár indokolt vagy pusztán a túlzottan leegyszerűsített megközelítések következménye –, míg a közepes méretnél már felmerül a nagy volumenű adatszükséglet, azonban az ezzel kapcsolatos fejlettség még elmarad a nagy intézményeknél megfigyelhető szinttől.

Az adatminőségi problémák szektoralapon is eltérést mutatnak. A banki CRO-k 62%-ban tartják hátráltató tényezőnek az adatminőségi problémákat, ami így a második legnagyobb arányt képviseli, míg a biztosítói társaiknál ez a szám csak 38%. A különbség hátterében

az állhat, hogy a bankok esetében már korábban elkezdődött az a folyamat, amely szerint a hatékony kockázatkezelés egyre több és jó minőségű adatot kíván meg, és ennek esetleges hiánya lényeges hátráltató tényezőként merül fel. Ez a tendencia egyre inkább megjelenik a biztosítóknál is, amit igazol, hogy míg 2012-ben csak a válaszadók 15%-a érzékelte az adatminőségi problémákat kiemelt hátráltató tényezőként, addig ez a szám a legutóbbi felmérés szerint már 38%.

A leginkább szembetűnő szektoralapú eltérés az elismertség hiányával kapcsolatban figyelhető meg, melyet a biztosítós CRO-k 69%-ban jelöltek meg hátráltató tényezőként, míg banki társaik csak 15%-ban. Ez a különbség 2012-ben is megfigyelhető volt, lényeges előrelépés nem tapasztalható a biztosítók esetében.

Mi az, ami leginkább hátráltathat egy CRO-t, hogy sikeresen végezhesse munkáját?

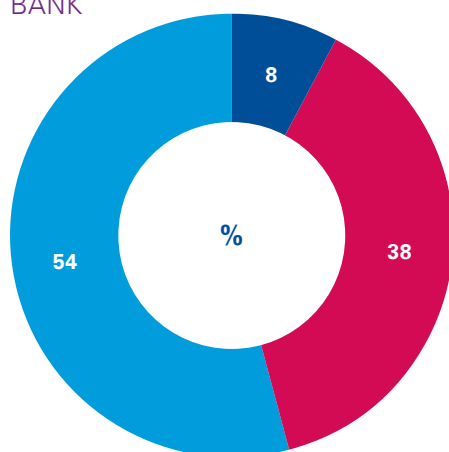


A CRO általános szerepe szektorszinten

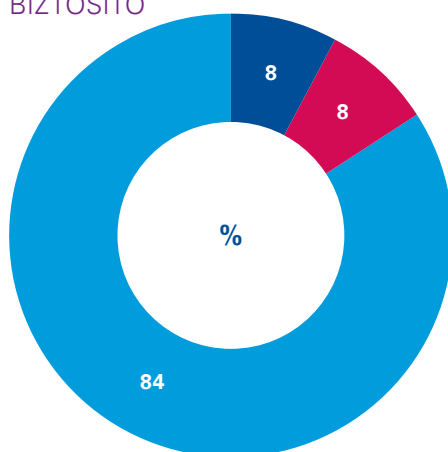
1. CRO-k szervezetben betöltött szerepének változása a következő 2 évben

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

BANK



BIZTOSÍTÓ



- csökken
- nem változik
- növekedni fog

A megkérdezettek összességében továbbra is optimisták a saját szervezeti funkciójukkal kapcsolatban. A többség szerint a CRO-k szerepének jelentősége, befolyása és döntési kompetenciája továbbra is növekedni fog a következő két évben. A 2012-es adatokhoz viszonyítva árnyaltabb a kép tekintve, hogy akkor szektortól függetlenül a megkérdezettek 95%-a várt növekedést.

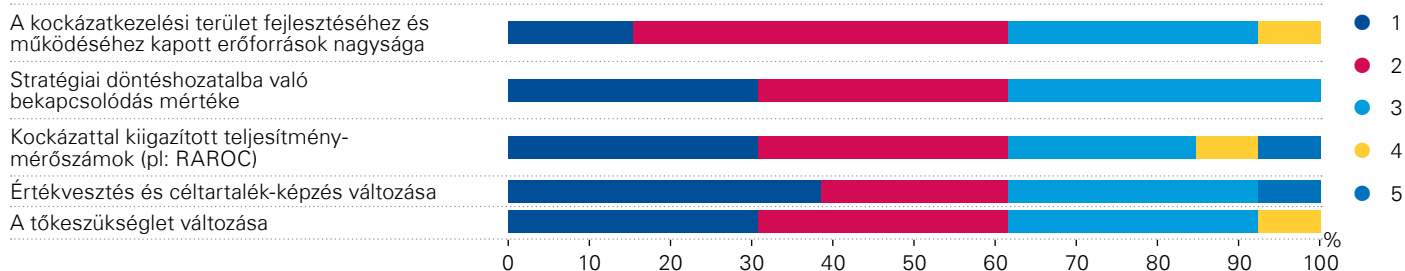
Ezt indokolhatja az is, hogy – különösen a bankok esetében – a CRO-szerep jelentősége kezd közelebb kerülni a szükségesnek ítélthez, ezért egyre kevesebb növekedésre van szükség. Ezzel egybevág, hogy a biztosítói CRO-k várakozásai pozitívabbak a befolyásuk jövőbeni növekedésére vonatkozóan, illetve az előző kérdés szerint leginkább még az elismertség hiányát ítélik hátráltató tényezőként.

2. Mivel mérhető leginkább a CRO teljesítménye?

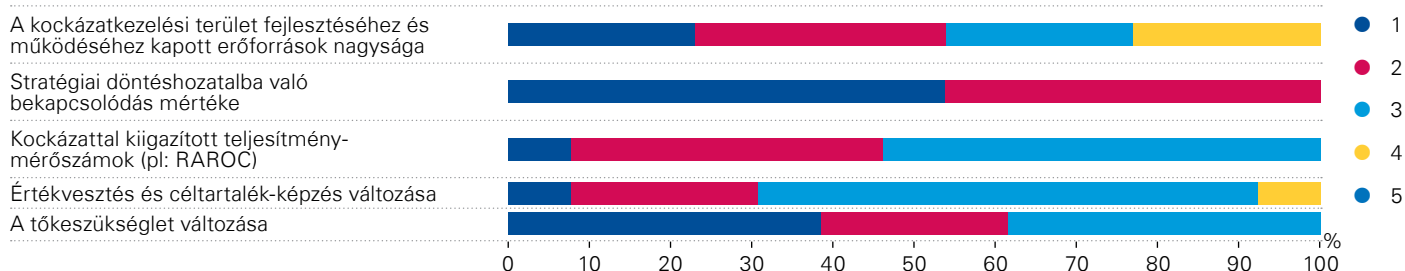
Az alábbi mutatókkal mennyire mérhető egy CRO sikeressége?

(1 - nagyon fontos mutató, 5-egyáltalán nem alkalmas mutató)

BANK



BIZTOSÍTÓ



A CRO-k saját munkájuk értékelésének megismerése érdekében megkérdeztük, hogy a felsorolt, használt mutatók közül melyiket tartják legalkalmasabbnak a sikerességük mérésére. A válaszokban méret alapján nem lehet tendenciákat felfedezni, azonban a banki és biztosítási szektor között jelentős eltérések mutatkoznak.

A banki CRO-k válaszaikban viszonylag hasonlóan, egységes képet mutatva értékelték az egyes mutatókat, ami arra utal, hogy a bankszektorban a kockázati vezető egy kialakult, érett funkció. A válaszadók több, mint 60%-a mindegyik mutatót fontosnak vagy nagyon fontosnak vélte a sikeresség mérésében. A legrosszabb értékelést kapott mutató (15% szerint nem vagy egyáltalán nem alkalmas) a RAROC volt, amit az magyarázhat, hogy ez a mérőszám inkább egy adott üzletág teljesítményéről ad összesített képet, nem pedig önállóan a CRO munkájáról.

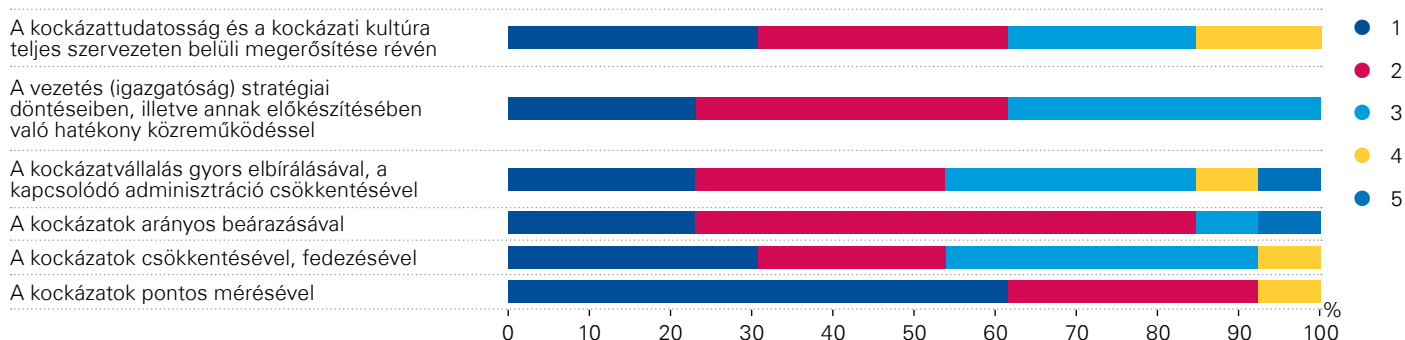
A bankszektorral szemben a biztosítóknál sokkal változatosabb a kép a CRO-k sikerességének mérésére alkalmazott mutatók megítélésében. A legalacsonyabb arányban az értékvesztés és céltartalék-képzés változását jelölték meg, mint alkalmas mutató, amit magyarázhat, hogy ez a feladatkör a biztosítóknál jellemzően az aktuáriusi funkcióhoz tartozik, ezért kisebb a jelentősége a CRO-k esetében. A válaszok alapján a legfontosabb mutatónak a stratégiai döntésbe való bekapcsolódás mértékét tartják, ami egybevág a korábbi állítással, mely szerint a biztosítóknál még nem tekinthető egy érett funkciónak a kockázati vezető szerep. A leginkább hátráltató tényezőként az elismertség hiányát jelölték.

3. Mivel tud a kockázati funkció leginkább értéket teremteni?

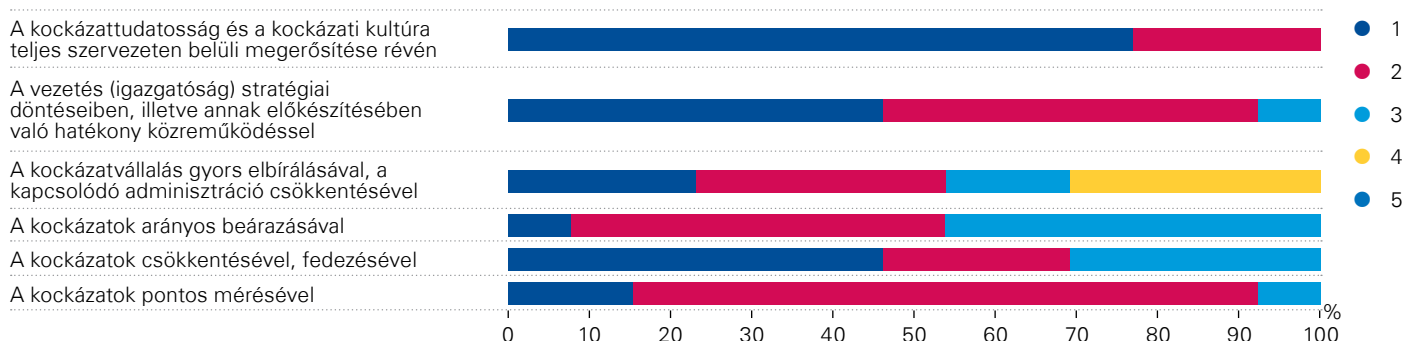
Milyen módon tud leginkább értéket teremteni a kockázati funkció az intézmény hosszú távú eredményes működése szempontjából a következő két évben?

(1 - nagyon fontos mutató, 5-egyáltalán nem alkalmas mutató)

BANK



BIZTOSÍTÓ



A kockázatkezelés értékteremtésben betöltött szerepével kapcsolatban arról kérdeztük a CRO-kat, hogy szerintük mivel tud a kockázati funkció leginkább értéket teremteni a hosszú távú eredményes működés szempontjából.

A banki CRO-k válaszai alapján jellemzően a kockázatok pontos mérése és beárazása tekinthető leginkább kulcsfontosságú feladatkörnek. A megkérdezettek 84%-a szerint a kockázatok arányos árazásával, és 92% szerint a kockázatok pontos mérésével tud hosszú távon értéket teremteni a kockázati funkció.

A válaszok alapján a bankokkal szemben a biztosítóknál több területen is pozitívabban látják a kockázati funkció értékteremtő

képességét a megkérdezettek. Ez tükrözheti azt a korábban már említett tendenciát, hogy a biztosítóknál még folyamatban van a kockázati funkció kialakulása, szükséges az elismertség, a további befolyásnövelés. A biztosítók kockázati vezetői a legfontosabbnak a kockázattudatosságot, kockázati kultúrát és a stratégiai döntések előkészítésében való részvételt jelölték meg. Banki társaikhoz hasonlóan a biztosítói CRO-k 92%-a válaszolta, hogy a kockázatok mérésével tud értéket teremteni a kockázati funkció, azonban az árazás kategóriáról már csak a megkérdezettek fele gondolja ezt. A különbség indokolható azzal, hogy a biztosítóknál a kockázatok árazása jellemzően az aktuáriusok feladatkörébe tartozik.

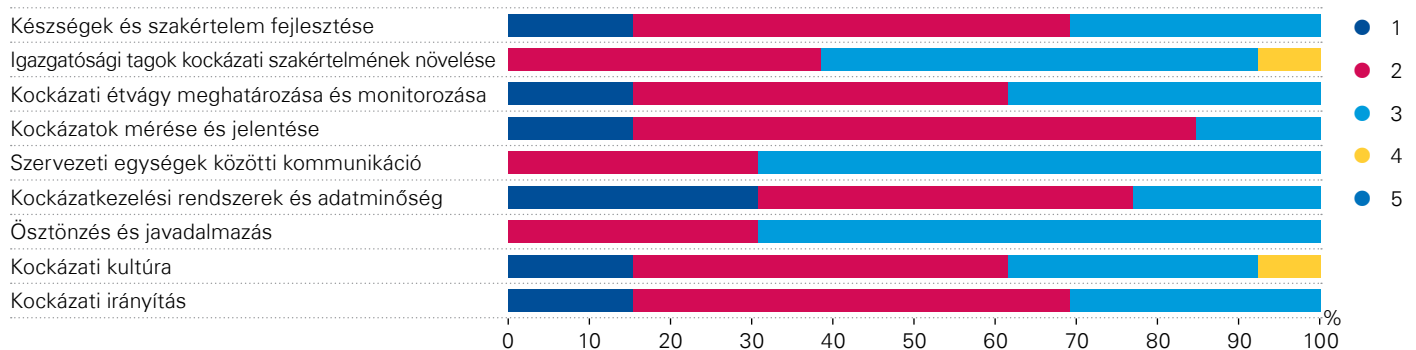
A bankok és biztosítók kockázati vezetői az értékteremtés szempontjából legkevésbé lényeges hozzájárulásként értékelték a kockázatvállalás gyors elbírálását és a kapcsolódó adminisztráció csökkentését. Véleményünk szerint azonban a gyorsításra és egyszerűsítésre vonatkozó egyre hangsúlyosabb társadalmi / gazdasági igény a kockázatkezelési módszerek és folyamatok megújítását is ki fogják kényszeríteni, illetve alapvető versenyelőnyre fog szert tenni, aki ebben élen jár.

Rendelkezésre álló erőforrások és készségek

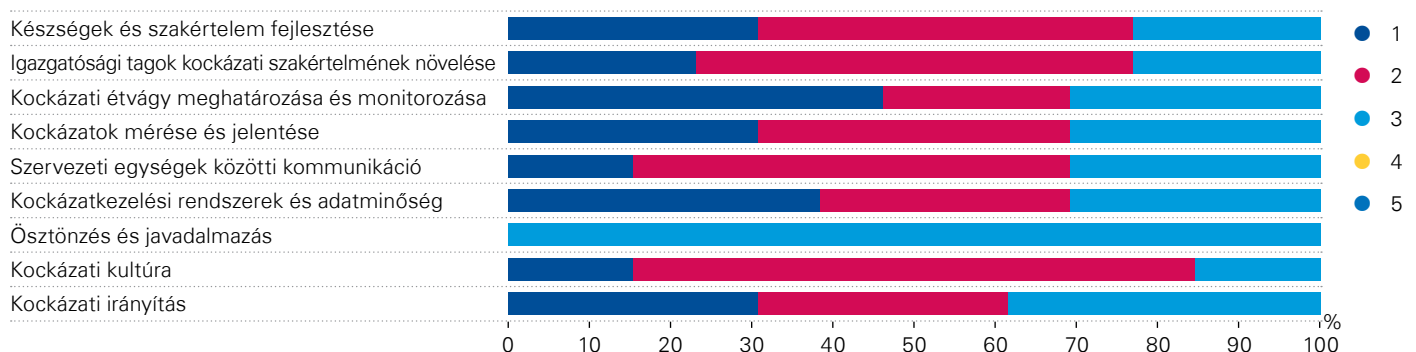
1. Hogyan tervezi erőforrásainak a megosztását a következő évben?

Hogyan tervezi erőforrásainak megosztását az elkövetkező évben?
(1-5 skála, jelentősen növelni – jelentősen csökkenteni)

BANK



BIZTOSÍTÓ





A CRO-k preferenciáinak, erőforrásaik felhasználásának megismerése érdekében megkérdeztük őket, hogyan tervezik allokálni erőforrásaikat az következő évben. Általánosan megállapítható, hogy a válaszadók túlnyomó többségben növelni szeretnék minden területen az erőforrás-felhasználást. Ez egyenesen következik a korábban már tárgyalt erőforráshiány problémájából is.

A válaszok alapján a banki CRO-k a legnagyobb mértékű erőforrás-növelést a kockázatok mérése és jelentése, illetve a kockázati rendszerek és adatminőség kategóriákban tervezik. Ez egyrészt összefügg azzal, hogy legnagyobb problémaként is az adatminőséget és a rendszerek hiányosságait említették. Másrészt azzal is indokolható, hogy a kockázati terület értékteremtését leginkább a kockázatok pontos mérésében látják megvalósulni.

A biztosítóknál megállapítható, hogy arányaiban több helyen tervezik az erőforrásaikat bővíteni i.

A kategóriákon belül is a legtöbben – több, mint 80% - a kockázati kultúra fejlesztését jelölték meg, ezután pedig az igazgatósági tagok kockázati szakértelmének növelése, illetve a szakértelem fejlesztése következik. A válaszok a korábban már kifejtett tényezőkhöz túl azt mutatják, hogy a CRO működéséhez elengedhetetlen keretek fejlesztésére, kialakítására terveznek leginkább erőforrásokat allokálni a következő évben.

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

A megkérdezett CRO-k válaszai alapján egyértelműen kiderül a tervezett fejlesztések fő fókuszja, melyben az adatok, illetve a technológia jelentik az elsődleges beruházási célt. Ez egybevág azzal, hogy a fő hátráltató tényezőknél minden kategóriában megjelenik az adatminőség és az IT rendszerek hiányosságai.

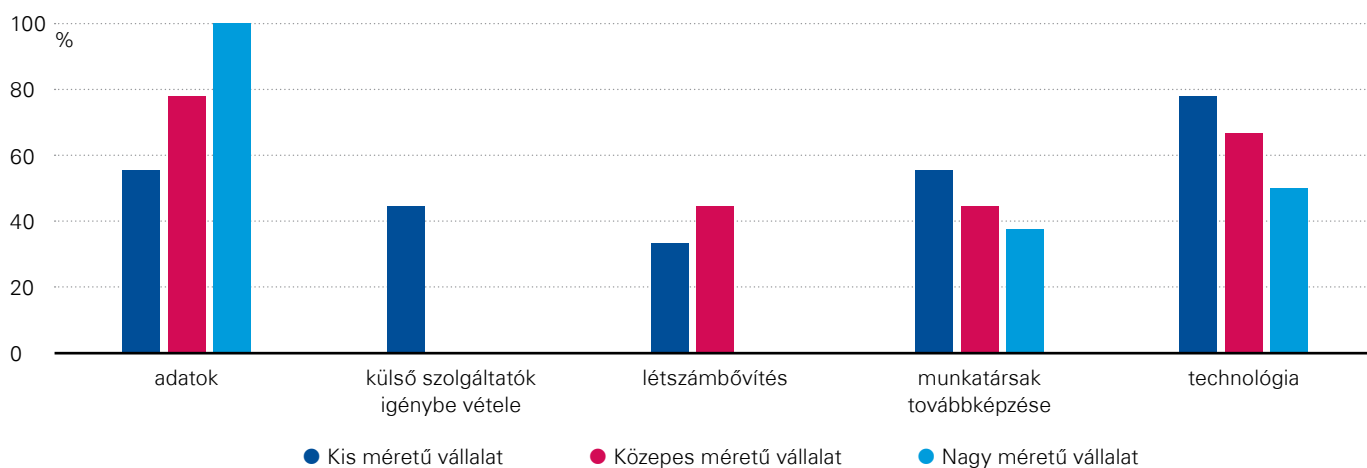
E mellett különbséget láthatunk még a szektorok és a méret között is. Jellemző, hogy a biztosítók, illetve

általánosságban a kisebb méretű intézmények létszámbővítésre és külső szolgáltatások igénybevételére, azaz volumennövelésre, míg a bankok és az adatminőség javítására kívánnak fordítani, hisz vélhetően ezen intézményeknek nem az extenzív, hanem az intenzív fejlesztés a fontosabb.

A 2012-es eredményekhez viszonyítva változás figyelhető meg a vállalatméreteket vizsgálva. Korábban a külső szolgáltatók

igénybevételére mindhárom csoport tervezett fejlesztési forrást fordítani, jelenleg azonban csak a kisméretű vállalkozások. Emellett megfordult a sorrend a vállalatméreteket figyelembe véve a munkatársak képzésére fordítandó források tekintetében. Korábban az intézmény méretének növekedésével párhuzamosan nőtt azon CRO-k aránya, akik számára fontos a továbbképzés, jelenleg ez a vállalatméret csökkenésével növekszik.

Mire kívánja felhasználni a jövő év során fejlesztési forrásait?



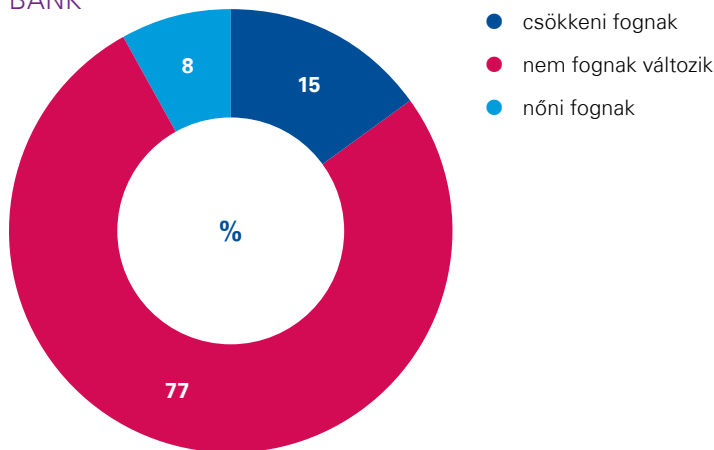
3. Hogyan fognak változni a fejlesztési erőforrások a jövőben?

A fejlesztési erőforrásokkal kapcsolatban a többség (62%) nem vár változást a jövőben, ami jelentősen pesszimistább a 2012-es eredményénél, amikor 47% növekedést várt. Szektorok közti különbségeként megfigyelhetjük, hogy a biztosítói CRO-k 46%-a vár növekedést, míg ez az arány banki társaiknál csak 8%.

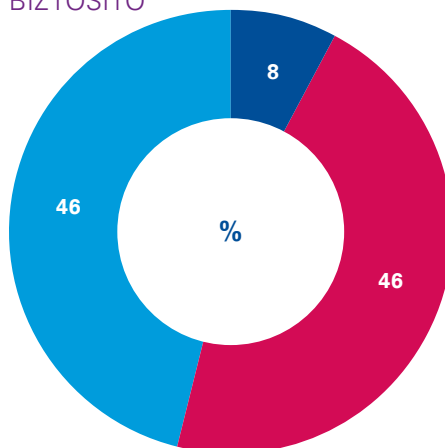
Méret alapján a kis és a nagy intézmények kockázati vezetőinek várakozásai nagyjából megegyeznek, míg a közepesek esetében lényegesen magasabb azok aránya, akik növekedést várnak (22%-33%-25%). Megállapítható az is, hogy a kis intézmények CRO-inak optimizmusa a befolyásuk növekedésével kapcsolatban nem tükröződik a fejlesztési erőforrásokkal kapcsolatos kilátásaikban – 88% várakozása szerint növekszik a következő 2 évben a befolyásuk, míg a fentiek szerint csak 22% bízik a fejlesztési erőforrások növekedésében.

Hogyan fognak változni a fejlesztési erőforrások a jövőben?

BANK



BIZTOSÍTÓ

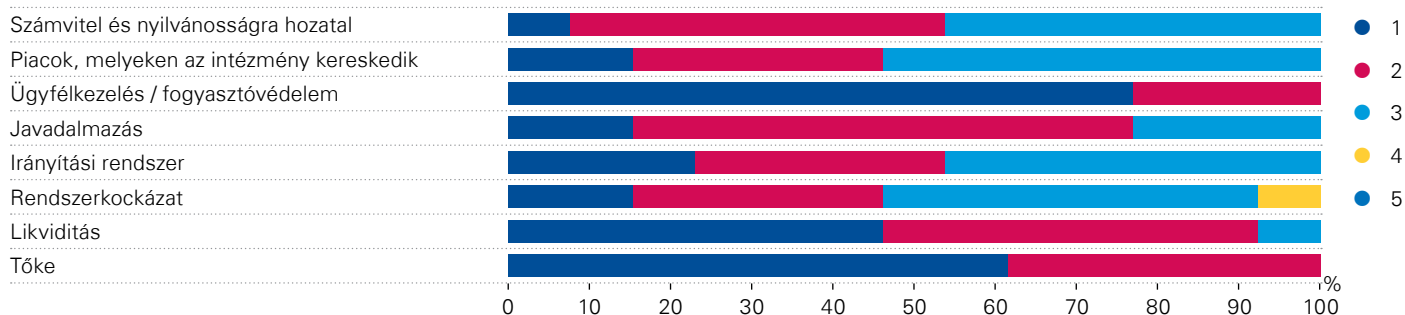


Általános piaci tendenciák

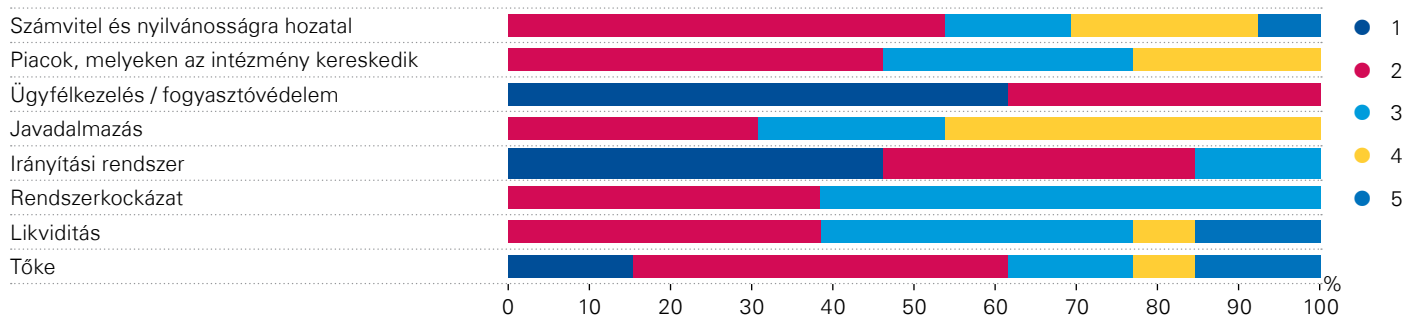
1. Szabályozói követelmények változása

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

BANK



BIZTOSÍTÓ



A válaszok alapján egyértelműen kijelenthető, hogy a banki szabályozói követelmények jelentős szigorodását érzékelték a válaszadók az elmúlt két évben. A rendszerkockázatot kivéve egyetlen válaszadó sem jelölte meg, hogy a követelmények nem szigorodtak volna. Egyértelműen kitűnik az eredményekből, hogy az elmúlt két év alatt érvénybe lépett szabályozások a legszigorúbban a fogyasztóvédelem területét érintették. Emellett szintén nagyon

nagy arányban számoltak be jelentős szigorodásról a tőke megfelelési és likviditási követelmények területén is.

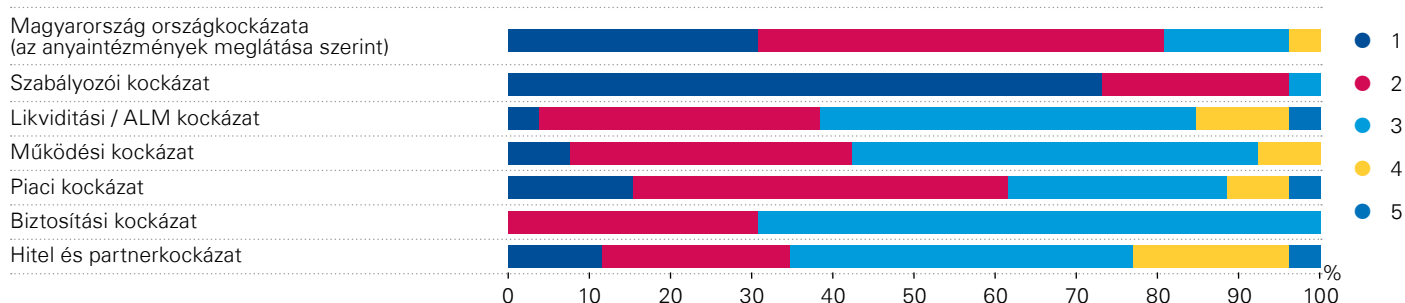
A bankszektorral szemben a biztosítók esetében már nem ennyire egyértelmű a helyzet. A legszignifikánsabb változást itt is a fogyasztóvédelem területén tapasztalták, ahol a válaszadók véleménye alapján jelentősen szigorodtak a követelmények. A második kategória, ahol szintén számottevő szigorodásról számoltak

be, az az irányítási rendszert érintő szabályozások. Ezen két kategórián kívül azonban ellentmondásos válaszokat kaptunk, melyet indokol például, hogy a Szolvencia II 2 bevezetésével számos biztosító tőke megfelelési helyzete javul.



2. Kockázati környezet változása

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



Megkérdeztük a CRO-kat arról is, hogy megítélésük szerint hogyan változott a hazai kockázati környezet az elmúlt két évben. A válaszok alapján a legnagyobb mértékű növekedést a szabályozói kockázat kategóriában tapasztalták. Ezen kockázati kitettség-növekedés betudható a hazai szabályozások dinamikus változásának, melynek való megfelelés jelentős terhet ró a bankokra és biztosítókra egyaránt.

Szintén jelentős növekedést tapasztaltak az anyaintézmények megítélése szempontjából a megkérdezettek az országgkáazati kategóriában. Az anyaintézmények prioritásaiban még nem tükröződik az országgkáazati besorolás szerinti javulás, Magyarország továbbra is kedvezőtlen helyen szerepel a régiós rangsorban, amikor a fejlesztési / beruházási források elosztásáról döntenek a központokban. Különösen jellemző ez a biztosítókra, ahol a fejlesztések, beruházások elmaradnak, és a tulajdonosok gyakran a legolcsóbb megoldások megvalósítására törekcszenek.

Ez a folyamat a bankokra is jellemző, azonban ott már korábban lezajlott, nem az elmúlt 1-2 évfejléménye. A különböző országgkáazati mutatókban már megjelenő javulás és a várható felminősítés az anyaintézmények stratégiai gondolkodásába várhatóan később fog megmutatkozni.

A többi kategóriában a kockázati kitettség enyhe növekedése volt általánosan jellemző, hitel- és partnerkockázat kategóriában összességében már nem tapasztaltak számottevő romlást.

Kapcsolat:

László Csaba

szenior partner

T: +36 1 887 7420

E: csaba.laszlo@kpmg.hu

Hanák Gábor

igazgató

T: +36 1 887 6639

E: gabor.hanak@kpmg.hu

Nestor Andrea

igazgató

T: +36 1 887 7479

E: andrea.nestor@kpmg.hu

Szalai Péter

szenior menedzser

T: +36 1 887 7319

E: peter.szalai@kpmg.hu

KPMG.hu



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

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

© 2016 KPMG Tanácsadó Kft., a magyar jog alapján bejegyzett korlátozott felelősségű társaság, és egyben a független tagtársaságokból álló KPMG-hálózat magyar tagja, amely hálózat a KPMG International Cooperative-hez ("KPMG International"), a Svájci Államszövetség joga alapján bejegyzett jogi személyhez kapcsolódik. Minden jog fenntartva.