

KALFMANN PETRA

Változások a kockázatkezelés gyakorlatában a krízis hatására

Jelen tanulmány célja annak a felmérése, hogy a magyar bankszektorban meghatározó szereplők kockázatkezeléséért felelős vezetői hogyan értékelik a válság hatását a kockázatkezelési gyakorlatra. A kérdőíves felmérésben 6 nagybank és egy jelzálog-hitelintézet kockázatkezeléséért felelős vezetői vettek részt; e szereplők a teljes aggregált banki mérlegfőösszeg közel 60%-át képviselték 2009 év végén. A kérdőíves felmérés 4 bank esetében személyes interjúval is kiegészült. A felmérés több területre fókuszált: a kockázatkezelési szervezet szerepének, az operatív kockázatkezelési gyakorlat változásának az értékelésére, a menedzsment szerepvállalásának és kockázattudatosságának alakulására, a számított kockázati paraméterek stratégiai kockázatkezelésbe és kockázatvállalási folyamatba integrálódásának értékelésére. A felmérés egyben önértékelést is kért a megkérdezettektől arról, hogy szerintük melyek voltak az elmúlt években a kockázatkezelési terület legkritikusabb hiányosságai, és mely területeket értékelik továbbra is fejlesztendőnek. A cikkben a kérdőív különböző területeire adott válaszok értékelését mutatjuk be.

1. SZERVEZET ÉS GOVERNANCE

A Bázel II. szabályrendszer 2. pillére megköveteli a bankoktól, hogy az üzleti stratégiához igazodó kockázati stratégiával rendelkezzenek. A kérdéscsoport egyik része arra vonatkozott, hogy az intézmény rendelkezik-e a 2010-es évre az igazgatóság által jóváhagyott kockázati stratégiával, illetőleg a válság miatt szükségessé vált-e annak módosítása. A válaszadók közül öt bank jelezte, hogy rendelkezik az igazgatóság által jóváhagyott **kockázati stratégiával**, illetőleg mindegyik bank arról számolt be, hogy annak módosítása szükségessé vált, s ezt négyen **jelentős változásként jelölték meg a korábbi évek stratégiájához képest**. A változások mibenléte részben az üzleti tervek szükséges módosításából fakadt, de az okok között említették a materiális kockázatok újraértékelését, illetőleg a teljes kockázatvállalási folyamat újragondolását is.

A prudenciális jogszabályok alapkövetelménye a független kockázatkezelési szervezet megléte. Ugyanakkor a függetlenség önmagában még nem garancia arra, hogy a kockázatkezelés súlya is erőteljes a szervezetben, ezért a kérdéscsoport másik része arra vonatkozott, hogyan változott 2008 év vége óta a kockázatkezelési vezető helye és szerepe a szervezeten belül, illetőleg hogyan módosult a kockázatkezelési szervezet felépítése, létszáma. A válaszadó bankok szinte mindegyike kiemelte, hogy **a menedzsment kockázattudatossága jelentősen megerősödött 2008 óta**, s igazán az a fő kérdés, hogy a válság elmúltával mennyiben marad meg a kockázattérzékenység a menedzsmentben. A kockázattérzékenység mellett

a kockázatkezelési vezető jelentős megerősödéséről számolt be két bank, átlagosan kismértékű megerősödéséről számolt be három bank, míg egy intézmény önértékelése szerint nem következett be változás a kockázatkezelési vezető szerepében és helyzetében. Ezzel összhangban egyhangúan **a kockázatkezelési szervezet kismértékű megerősödéséről számoltak be a megkérdezettek**. A szervezeti megerősödés létszámbeli bővülést eredményezett az intézményeknél, főként a követeléskezelési kapacitások bővítése került középpontba, ám több intézmény is beszámolt a kockázatkezelési szervezet jelentősebb átalakításáról is.

2. KOCKÁZATKEZELÉSI FOLYAMAT

A következő kérdéscsoport azt mérte fel, hogy üzletági bontásban hogyan változtak meg a kockázatkezelési folyamat egyes elemei. Azt kértük, hogy külön értékeljék a lakossági-, kkv-, nagyvállalati- és projektfinanszírozás területét az alábbi kockázatkezelési elemek szerint: bírálati szempontok, megkövetelt fedezet mértéke, fedezetértékelési és adósminősítési módszertan, döntési kompetenciák, ügyfél-szegmentáció, limitmeghatározás, monitoring- és követeléskezelési folyamatok.

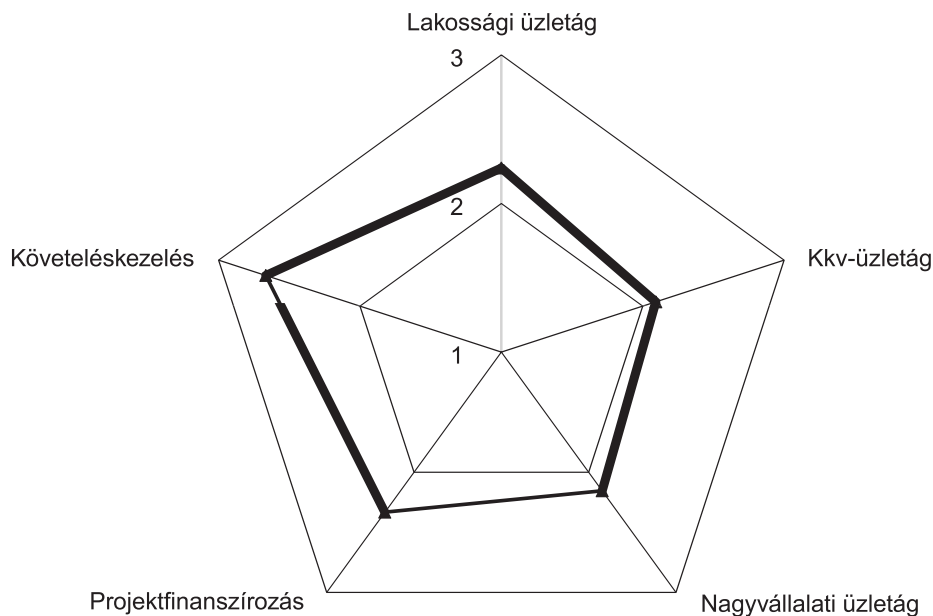
A követeléskezelés területét külön is értékelés alá vontuk: a kérdés arra irányult, hogy a vállalati és a lakossági szegmensben a puha és a kemény behajtás területét mennyiben érintette a válság kapcsán akár átszervezés, akár új folyamatok kialakítása.

Az egyes szempontokat a bankok aszerint osztályozták, hogy az adott elemben történt-e változás, és ha igen, az kismértékű, avagy jelentős volt-e. A válaszokhoz pontszámokat rendeltünk: jelentős szigorítás esetén 3 pontot, kismértékű szigorítás esetén 2 pontot, míg ha nem történt változás, 1 pontot rendeltek a válaszhoz.

A **kockázatkezelési folyamatokban egységesen szigorításról** számoltak be az intézmények; ez üzletáganként eltérő mértékű és összetételű volt. A **követeléskezelési területen szinte kivétel nélkül a folyamatok jelentős átalakítását és a terület jelentős megerősítését** támasztották alá a válaszok. A szigorítás szempontjából szintén kiemelendő a projektfinanszírozás, míg a vállalati üzletágakban – a közhiedelemmel ellentétben – nem volt általános a „banki szigorítás”.

1. ábra

Az egyes üzletágak és a követeléskezelési területen történt változások értékelése

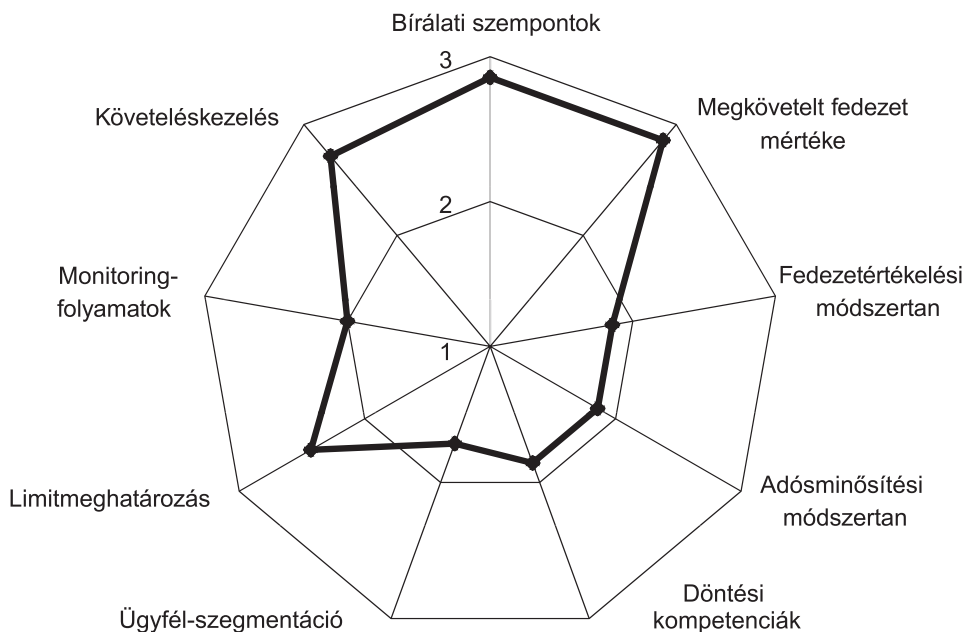


Az alábbiakban bemutatjuk az egyes területek részletes értékelését. Az intézmények a lakossági és a vállalati üzletágban eltérő módon építették be a kockázatkezelési folyamataikba a válságból levont tanulságokat.

2.1. Lakossági üzletág

A lakossági üzletág esetében a **legnagyobb mértékű szigorítás a bírálati szempontokban és a megkövetelt fedezet mértékében** mutatkozott; ezzel párhuzamosan a **követeléskezelési folyamatok megerősítéséről** számolt be szinte minden intézmény. A szigorítás mibenlétét a válság tanulságai mellett tovább erősítették a 2009 második felében hatályba lépett, a körültekintő hitelezésre vonatkozó jogszabályi döntések szerint kötelezően alkalmazandó előírások, amelyek limitálják különböző devizanemek szerint a vállalható maximális hitel/hitelbiztosítéki értékarányt, illetőleg megkövetelik az alapvetően jövedelemalapú hitelezési gyakorlatot. A válaszok tanúsága szerint az intézmények kockázati étvágya csökkent a lakossági szegmensben; a bírálati szempontokban és a fedezettségi szintben bekövetkezett jelentősebb szigorítások nem átmenetiek, hosszabb távon a hitelezési aktivitás csökkenését eredményezhetik.

A kockázatkezelési folyamat egyes elemeinek értékelése a lakossági üzletágban



A válaszadók további kismértékű szigorításról számoltak be a döntési kompetenciákban, a limitmeghatározásban, a monitoringfolyamatokban és az ügyfél-szegmentáció területén. A döntési kompetenciák területén van olyan intézmény, amelyik megszüntette a fióki döntéshozatali kompetenciákat, és áttért a központi döntéshozatalra, ezzel is biztosítva a kockázati szempontokat inkább középpontba helyező szemléletet és a konzekvensebb döntéshozatali mechanizmust. A monitoring területén több intézmény is a korai előrejelző rendszer kialakítását emelte ki mint fejlesztésre váró területet. Ezek a válaszok alátámasztják: az intézmények érdekeltek abban, hogy a nagyobb valószínűséggel nemfizetővé váló ügyfélkört minél hamarabb azonosítsák, és kezelését minél korábbi szakaszban megkezdjék. Az ügyfél-szegmentáció területén volt, ahol finomították az ügyfelek csoportosítását, hogy a jól sztenderdizálható termékeket minél célzottabban lehessen értékesíteni; viselkedési scorecardokat vezettek be a jobb kockázati megítélés érdekében, illetőleg a mikrovállalati szegmens átcsoportosítása is napirendre került.

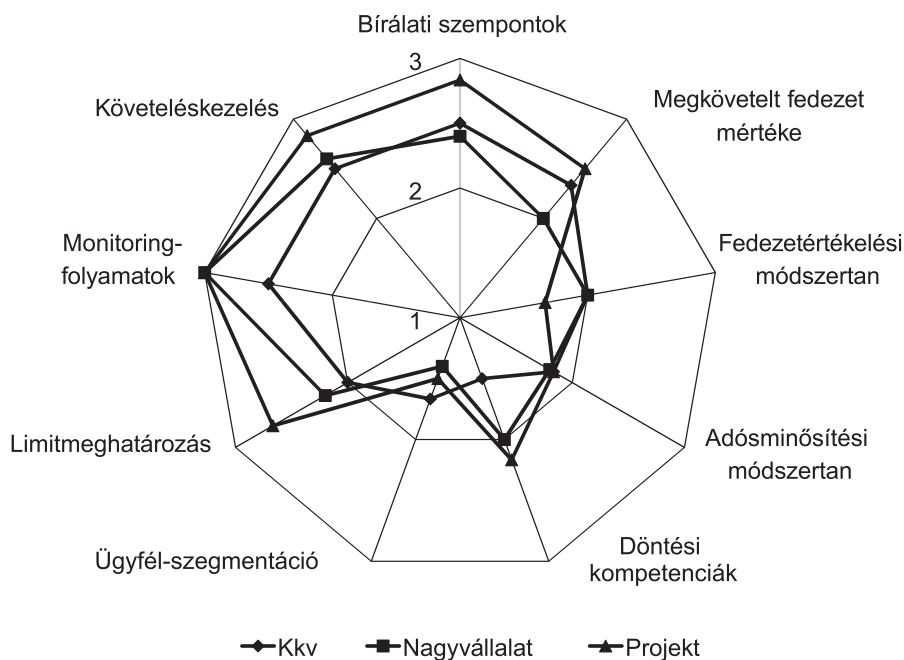
A további szempontokat értékelve: a fedezetértékelési módszertan kisebb mértékű szigorításáról számolt be négy intézmény, míg az adóminősítési módszertant csupán két intézmény szigorította jelentősen, a többiek nem módosították azt a válság kapcsán.

2.2. Vállalati üzletág

Azt kértük, hogy a vállalati üzletágban külön értékeljék a kkv-, a nagyvállalati- és a projektfinanszírozáshoz kapcsolódó kockázatkezelési folyamatokat. A lakossági üzletágtól kissé eltérő képet kaptunk: jelentős szigorítás érintette a monitoringfolyamatokat, a limitmeghatározást, a bírálati szempontokat és a követeléskezelés területét, ám ezek mértéke üzletáganként eltérően alakult.

3. ábra

A kockázatkezelési folyamat egyes elemeinek értékelése a vállalati üzletágban



A **kkv-szegmensben** egyrészt jelentősen szigorították, átalakították a monitoringfolyamatokat, a többtényezős értékelésre összpontosítanak, s ez ugyancsak a bankok magasabb kockázaterzékenységét támasztja alá; illetőleg azt a tudatos hozzáállást, aminek az a célja, hogy a problémás vagy problémássá váló ügyfeleket minél korábbi szakaszban kiszűrjék, támogassák. További szigorítások mutatkoznak a bírálati szempontokban, a megkövetelt fedezet mértékében, a követeléskezelési folyamatokban és a limitek meghatározásában. Kevésbé érintett területek az adóminősítési módszertan, a döntési kompetenciák és a szegmentáció.

Összességében a kép azt mutatja, hogy a kkv-szegmensben jelentős kockázatokat láttak/látnak az intézmények – természetesen ez tovább bontható iparágak szerint, ám erre ez a cikk nem tér ki –, ez pedig a kockázatvállalási folyamat jelentős átalakítását, szigorítását

eredményezte. Emellett jelentős hangsúlyt fektetnek a monitoring- és követeléskezelési folyamatokra, főként a már a portfólióban lévő, a válság által érintett vállalkozások tevékenységének követésére és a megelőző akciók hatékony kialakítására.

A **nagyvállalati szegmensben** hasonló folyamatok zajlottak le, mint a kkv-körben. A kkv-szegmensnél jelentősebb szigorításokat figyelhetünk meg a monitoringfolyamatokban – ezek szigorításáról egyhangúan számoltak be az intézmények –, továbbá a követeléskezelés területén és a limitmeghatározásban. Ezek mellett szigorodtak még a bírálati szempontok és a döntési kompetenciák is. A kkv-szegmensnél kevésbé érintettek az adósminősítési módszertan és a fedezetekhez kapcsolódó területek. Mivel a nagyvállalati üzletágban nincsenek sztenderdizálható folyamatok, így az egyes banki gyakorlatok is kevésbé vethetők össze, ezért szinte mindegyik intézmény azt emelte ki: mivel az ügyek egyedi elbírálásúak, jelentősebb mértékű szigorítás azokban a szempontokban valósulhat meg, amelyek a bírálat során érvényesülnek, illetőleg a magasabb döntéshozói szintek a kockázatérzékenység növekedésére utalnak.

A válság során a **projektfinanszírozás** területén mutatkozott meg a legélesebben az üzleti aktivitás visszafogása. A vállalati üzletágon belül összességében ezen a területen jelentkeztek a legjelentősebb szigorítások. Szinte kivétel nélkül minden megkérdezettnél jelentősen szigorodtak a bírálati szempontok, a limitmeghatározás, a monitoring és a követeléskezelés folyamata, valamint a döntési kompetenciák. További szigorítás jellemzi a megkövetelt fedezet mértékét, ami ez esetben a magasabb elvárt saját finanszírozású hozzájárulásban csapódik le.

2.3. Követeléskezelés

A követeléskezelési folyamatok a válság kapcsán minden banknál fókuszba kerültek és felértékelődtek. A kérdőív tanúsága szerint kivétel nélkül minden intézmény a vállalati és a lakossági követeléskezelési folyamatok jelentős megerősödéséről számolt be.

A **vállalati oldalon** a hangsúly a **korai megelőzésre** került. A bankok célja, hogy a problémás ügyfeleket már a korai szakaszban azonosítsák, és számukra olyan megoldást kínáljanak, illetőleg alakítsanak ki az érintettekkel közösen, amelynek a segítségével újból teljesítővé válhatnak.

A **lakossági oldalon** a bankok számára az egyik kihívást a **követeléskezelési terület kialakítása** jelentette, mivel a válságot megelőzően a piaci gyakorlat a problémás ügyeket csomagokban értékesítette; ez a válság alatt teljes mértékben befagyott, és mint követeléskezelési megoldás, visszaszorult. A lakossági oldalon – a vállalatihoz hasonlóan – a **korai megelőző szakaszt és a puha behajtási szakaszt erősítették meg**: a cél a minél korábbi problémafelismerés és annak proaktív kezelése.

Mindkét területen jelentős létszámbővülésről számoltak be az intézmények.

3. A KOCKÁZATOK SZÁMSZERŰSÍTÉSE ÉS FELHASZNÁLÁSA

A banki **felső vezetés kockázattudatosságát** mindegyik megkérdezett **a válság egyik tanulságaként és eredményeként** emelte ki. A kockázati szempontok a döntések során előtérbe kerültek, így azokról megfelelő információkkal kell rendelkezniük a döntéshozóknak.

Ez a kérdéscsoport egyrészt azt kívánta felmérni, hogy a menedzsment milyen gyakran kap kockázati jelentéseket, és a válság során mennyiben változtak a jelentések tartalmát és gyakoriságát érintő elvárásai. A többi kérdés arra irányult, hogy a számszerűsített kockázati mértékek mennyire épültek be a kockázatvállalási és döntési folyamatokba. Külön témakörként foglalkoztunk a stressztesztek alkalmazásával és azzal, mennyire integrálódnak azok a stratégiai kockázatkezelésbe.

3.1. Kockázati jelentések

A banki felső vezetők havi szinten minden megkérdezett banknál kapnak átfogó kockázati jelentéseket az aggregált kockázati mutatók, a tőkeellátottság és a portfólióminőség alakulásáról. Ennél gyakoribb (heti és napi) jelentésekről három bank számolt be, ám ezeknek a jelentéseknek a tartalma jóval szűkebb, egy-egy részterületre koncentrál. A gyakoribb jelentések iránti igényt alapvetően a válság hívta életre.

A jelentések tartalma minden intézmény esetén változott: három bank számolt be jelentős, míg a többiek kismértékű változásról. A kockázati riportok tartalmi változása is alátámasztja a menedzsmentszintű kockázattudatosság megerősödését, a vezetés igényét azokra az információkra, amelyeket eddig nem vettek figyelembe.

3.2. Kockázati paraméterek alkalmazása

A kockázatok számszerűsítése és azok implementálása a kockázatvállalási folyamatba a tudatos kockázatkezelés egyik alapköve. A megkérdezett bankok nem mindegyike IRB- (Internal Rating Based – belső minősítésen alapuló) módszert alkalmazó intézmény, ennek ellenére a kockázatok számszerűsítése, azaz a PD- (probability of default – nemteljesítési valószínűség) és LGD- (Loss Given Default – nemteljesítéskori veszteségráta) számítások mindegyik banknál szerepet kapnak. A kérdéscsoport arra vonatkozott, hogy vajon az intézmény a maga által feltárt – akár validált, akár szakértői módon becsült – kockázati paramétereket alkalmazza-e az értékvesztés, kockázati árazás, kockázatkezelési folyamatokban, illetőleg a CRM (customer relationship management – ügyfélkapcsolat-kezelés) területén.

A megkérdezett összes bank alkalmazza a kockázati paramétereket a kockázatkezelési folyamatban; egy kivételével – akár direkt vagy indirekt módon – felhasználják azokat a kockázati árazásban; öt intézmény jelezte az alkalmazást az értékvesztés és négy a CRM területén. A válaszok egyértelműen azt mutatják, hogy **a kockázattudatosság megjelenik a kockázatok mérésében és azoknak a kockázatvállalás egyes aspektusaiban történő, tudatos alkalmazásában** a (minősítésekhez rendelt PD-értékek, fedezettségi limitek, döntési szintek és kompetenciák).

Külön pozitívum, hogy a kockázati árazási rendszereknek részei a kockázati paraméterek alapján számított várhatóvesztés-elemek, amelyek várakozásunk szerint meghatározó

szerepet fognak játszani versenytényezőként a következő években. Az árazási politikába beépülő kockázati szemlélet jóval tudatosabb versenysztratégiákat képes megalapozni, és a magyar bankszektor egyértelműen ebbe az irányba mozdult el.

A kockázatiparaméter-becslési módszertanokat a válság kapcsán több kritika is érte: vajon mennyire alkalmazhatók a sztenderd módszertanok olyan időszakok kockázatainak számszerűsítésére, mint a 2008–2009-es recesszió; mennyire áll fenn a veszélye a kockázatok alulbecslésének. A megkérdezett bankok közül négy intézmény jelezte, hogy kimondottan a válság miatt nem vált szükségessé a PD-módszertan módosítása; egy intézmény jelzett kismértékű, míg további kettő jelentős módosítást. Az LGD-módszertanok esetében is hasonló az arány: négy intézmény nem ítélte szükségesnek a módszertan módosítását, két intézmény jelzett kismértékű, míg további egy intézmény jelentős mértékű változtatást. Ezek a válaszok részben azt mutatják, hogy a bankok az alkalmazott módszertanokat eléggé megalapozottnak, kiforrottnak és szilárdnak ítélik.

3.3. *Stressztesztek*

A válság kapcsán a nemzetközi szabályozói szintéren is többször említették a stressztesztek fontosságát és azoknak a kockázatkezelésbe történő integrálását. A Bázeli II.-höz kapcsolódó szabályozási háttér a magyar bankpiaci szereplőktől is megköveteli a stressztesztek alkalmazását.

A kérdéscsoport fókuszában az állt, hogy a bankok alkalmazzák-e a stresszteszteket a stratégiai kockázatkezelésben, illetőleg a válság kapcsán az eddig alkalmazott stresszteszteket felülvizsgálták-e. A megkérdezettek közül négy intézmény jelezte, hogy a stressztesztek eredményét alkalmazza a stratégiai kockázatkezelésben. A legtöbbször említett hasznosulási terület a belső gazdasági tőkeszint meghatározása volt – az eredmények inputként megjelennek a tőketervezésben, a kockázati stratégia kialakításában és a hitelezési folyamatokban.

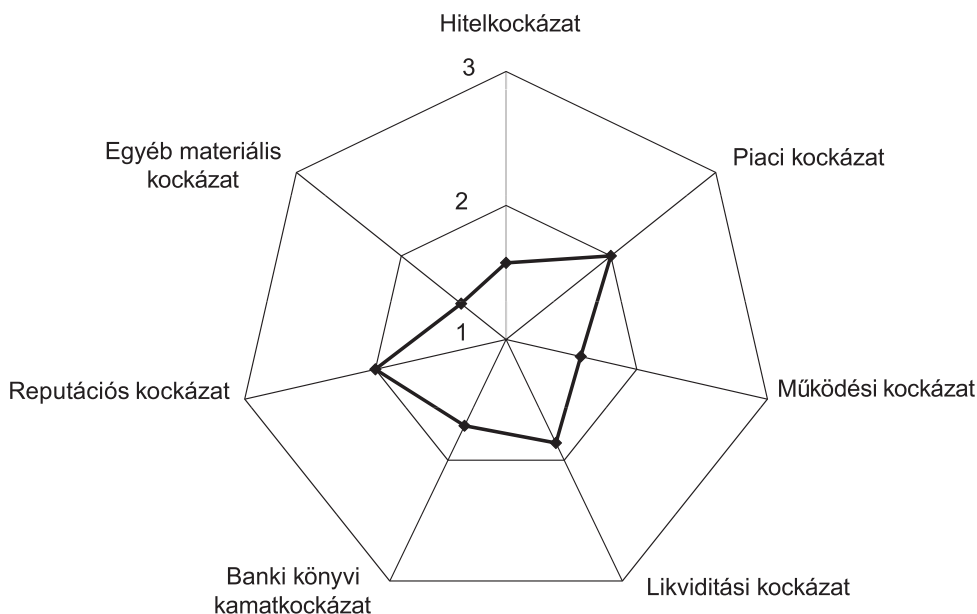
A válság kapcsán öt intézmény jelölte meg a stressztesztek felülvizsgálatának igényét: három bank esetében jelentős mértékben volt szükséges a stresszforogatókönyvek módosítása. Jó üzenet a felügyeleti szervek számára, hogy a válság nem múlt el hatás nélkül – **a bankok tudatosabban értékelik az extrém helyzetek okozta potenciális hatásokat a vállalt vagy vállalható kockázati szintekre.**

3.4. *Belső gazdasági tőkeszámítás (ICAAP)*

A felmérés alapján a belső gazdasági tőkeszámítás eredményei a kockázatvállalási folyamatoknak nem képezik integráns részét. A megkérdezett bankok közül csupán három említette, hogy alkalmazza a belső gazdasági tőkemodell eredményeit a kockázatvállalási folyamatban. Ennek egyik okaként több bank is kiemelte, hogy mivel az 1. pilléres szabályozói tőkekövetelmény magasabb, ezért ezt tekintik effektív tőkekorlátnak a kockázatvállalási folyamatokban, így a belső gazdasági tőkemodell eredménye nem épül be integránsan a kockázatvállalási folyamatba.

A kérdéscsoport kitért arra is, hogy a 2. pillérben alkalmazott kockázati tőkemodelleket felül kellett-e vizsgálni a válság kapcsán, és amennyiben igen, akkor ez alapvetően a meglévő modell felülvizsgálatát, vagy új módszertan alkalmazását jelentette-e.

A belső gazdasági tőkemodell egyes módosított elemeinek értékelése



A kockázati típusok közül a **legtöbb bank** (négy-négy) a **piaci kockázat és a reputációs kockázat módosításának szükségességét említette**, ezek közül három-három bank esetén kellett jelentősen módosítani a piaci kockázati tőkemodellt és a reputációs kockázatra alkalmazott belső modellt vagy folyamatot. Ez az eredmény mindenféleképpen érdekes, és jól mutatja a válság mibenlétét és lecsapódását. A piaci kockázatra a bankok által alkalmazott VaR-módszertanok (Value at Risk – kockázatotott érték) backtestingje (a stratégia múltbeli adatokon nyugvó tesztelése, szisztematikus felülvizsgálata) során a piaci kockázati tényezők megnövekedett volatilitása miatt mindenféleképpen szükségessé vált a módszerek felülvizsgálata, ami egyszerűen adódik a VaR-módszertan lényegéből is, így ez nem meglepő. A felülvizsgálat eredménye a négy intézményből háromnál eredményezte az allokált tőke emelkedését.

Ami a reputációs kockázatot illeti, az eredmény meglepő, habár nem váratlan: a válság során főként nemzetközi téren kialakult, ám részben a hazai piacra is begyűrűző bankellenes hangulat minden intézmény figyelmét ráirányította a reputációs kockázat fontosságára, így egyre több banknál került előtérbe az ügyfélkapcsolatok kezelésének a tudatos javítása, minőségének rendszeres visszamérése, illetőleg a bankról a sajtóban megjelenő hírek folyamatos figyelése.

Ugyancsak négy bank említette a **likviditási kockázati módszertan** felülvizsgálatát: két intézménynél jelentős, a többinél kismértékű módosításra volt szükség. A likviditási kockázatra egyik bank sem képez tőkét, ám a belső folyamatok felülvizsgálatra szorultak:

a limitek szigorodtak, a reportingkövetelmények erősödtek, középpontba került az illikvid pozíciók detektálása.

Négy bank megemlítette a banki könyvi kamatkockázati módszertan felülvizsgálatát is, de csak egy esetben volt szükség jelentős módosításra. Ezt magyarázza a piaci kockázati módszertan változása. A felülvizsgálat egyik bank esetében sem okozta a tőkekövetelmény emelkedését.

Három bank esetén kellett módosítani a hitelkockázati módszertant: egy esetben jelentősen, két másik esetben kismértékben. A felülvizsgálat két esetben eredményezte a gazdasági tőke emelkedését. Mindez a hitelportfóliók romlásával magyarázható elsősorban. A működési kockázati módszertan módosítását ugyancsak három intézmény emelte ki, ám ezek a módosítások nem a válsághoz kapcsolódóan váltak szükségessé.

4. ÖSZTÖNZÉSI RENDSZER

A válság kapcsán sokszor került a kritikák kereszttüzebe a banki felső vezetők nem megfelelő ösztönzőrendszere, amelyben a válságot megelőző növekedés időszakában a kockázati szempontok nem igazán kaptak szerepet. A nemzetközi szabályozásban – és erre alapozva a hazai felügyeleti irányelvekben is – megfogalmazódott a menedzsmentösztönzési rendszerekkel szemben a hosszú távú ösztönzők beépítésének igénye.

A válság során a hazai intézményeknél is jelentősen átalakultak a belső ösztönzési rendszerek: **a kockázati szempontokat mindegyik bank esetében beépítették.** Külön pozitívum: a bankok többsége megemlítette, hogy az üzleti területek teljesítményértékelésében is jelentős szerepet kapnak a kockázati szempontok. Természetesen a beépülés szintje és mikéntje eltérő: a kockázati elemek súlya 10%-tól 70%-ig kap szerepet a menedzsmentszinttől függően. Négy bank esetében valamilyen RAROC (risk adjusted return on capital – kockázattal korrigált tőkearányos jövedelmezőség) típusú mutatóra épül a kockázatalapú teljesítményértékelés, míg a többi intézmény esetében a portfólió minősége, illetőleg annak alakulása, trendje jelenti az értékelés alapját.

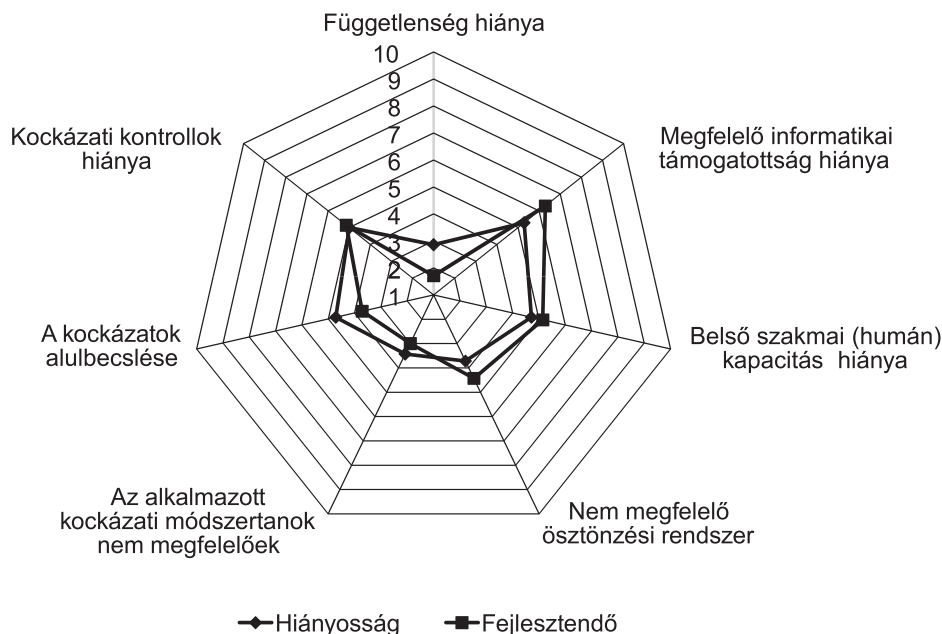
5. HIÁNYOSSÁGOK ÉS FEJLESZTENDŐ TERÜLETEK

A kérdőív utolsó kérdéscsoportja arra vállalkozott, hogy felmérje: az egyes bankok az elmúlt évek kockázatkezelésében, a válság figyelembevételével mit tartanak jelentősebb hiányosságnak, illetőleg melyek azok a területek, amelyeknek a fejlesztését tervezik. A kitöltés során az előre megadott szempontokat kellett értékelni egy 1-től 10-ig terjedő skálán, amelyen a legnagyobb hiányosság és a legerőteljesebben fejlesztendő tevékenység is 10 pontot kapott (nem sorrendet kellett felállítani, hanem a szempontokat önmagukban értékelni).

Kritikus elemnek tekintve azokat a tényezőket, amelyek 5 vagy annál magasabb pontszámot kaptak, az alábbi értékelés adódik. A hiányosságok területén a **legkritikusabb tényezőnek ítélték a bankok a megfelelő informatikai támogatottság hiányát,** és ezt a tényezőt értékelik a leginkább fejlesztendő területnek is. Ebben teljes konszenzus alakult ki az intézmények között: mindegyik válaszadó kritikus fejlesztendő tényezőként jelölte meg az informatikai támogatottságot.

5. ábra

A hiányosságok és fejlesztendő területek értékelése



A hiányosságok között a második legkritikusabb tényezőt a **kockázati kontrollok hiánya** jelenti. Ezt a tényezőt öt intézmény jelölte kritikusként. Ezen a terület is van még tennivaló: a fejlesztendő területek között szintén második helyen szerepel a kockázati kontrollok javítása. Fejlesztendő területként ugyan csak négy intézmény jelölte meg ezt a tényezőt, ám magasabb pontszámokkal.

A hiányosság területének átlagához, 5-höz közeli pontszámot kapott a **kockázatok alulbecslése és a belső szakmai kapacitás hiánya**. A kockázatok alulbecslését kritikus hiányosságként öt bank jelölte meg, ám ezen a területen az önértékelés alapján jelentősebb előrelépést értek el az intézmények: csupán három intézmény értékeli kritikus fejlesztendő területnek a jövőben. Ennek tanúsága szerint a **kockázati paraméterek becslési módszertanának kialakítása és alkalmazása javította a kockázatok megítélését és értékelését**. A belső szakmai kapacitás értékelésekor a **nem megfelelő létszám** említette hiányosságként a bankok többsége, és ezt kritikus fejlesztendő területnek is érzik.

A nem megfelelő ösztönzési rendszert csupán három bank jelölte meg kritikus hiányosságként, ám kritikusan fejlesztendő területnek négy intézmény gondolja: az elmúlt időszak pozitív trendje ellenére úgy tűnik, hogy van még tennivaló ezen a területen is, főként az üzleti területek kockázattudatosságának növelésében. Ugyancsak három bank értékelt kritikus hiányosságnak, ám csak kettő fejlesztendőnek az alkalmazott kockázati módszertanok nem megfelelő voltát: a **statisztikai alapú adóminősítési rendszerek, a kockázati paraméterbecslési módszertanok kialakításában jelentős lépést tettek előre az intézmények a válság**

előtti években, elsősorban a Bázel II. szabályrendszer implementálására készülve, így ezen a területen – noha mindig van lehetőség a fejlődésre – alapvetően **jó alapokra lehet építkezni**.

Utolsó tényezőként rangsorolják mind a hiányosságok, mind a fejlesztendő területek között a kockázatkezelési terület függetlenségét. Ezt csupán két bank ítélte kritikus hiányosságnak és egy bank fejlesztendőnek; az eredmény egyrészt magyarázható a már a válságot megelőzően kialakult, megfelelő struktúrák felállításával, emellett ennek a területnek a fejlődése is a Bázel II. szabályrendszer implementálásának köszönhető, mivel az megköveteli minden intézménytől a független kockázati kontroll kialakítását.

További kritikus tényezőként említették a hiányosságok és a fejlesztendő területek között a menedzsment kockázattudatosságának hiányát, illetőleg szükségszerűnek ítélték ennek a javítását. Ehhez szorosan kapcsolódik a kockázattudatos vállalati kultúra tartós fenntarthatósága, a felelős bankolás koncepciója, a Bázel II.-re való felkészülés eredményeinek implementálása a kockázatvállalási folyamatba és a monitoringfolyamatok erősítésének igénye.

6. ÖSSZEFOGLALÁS

A felmérés alapján megfogalmazódott, hogy a **banki felső vezetők kockázattudatossága és érzékenysége jelentősen megnőtt 2008 év vége óta**: ez megmutatkozott a megnövekedett és tartalmában átalakult információigényükben. Ehhez szorosan kapcsolódik, hogy az ösztönzési rendszerben is igen jelentős súlyt képviselnek a kockázathoz kapcsolódó mutatók – már nem a növekedés jelenti az első számú és sérthetetlen célt, sokkal nagyobb hangsúly helyeződik a kiegyensúlyozott és fenntartható növekedési stratégiák kialakítására és követésére.

A felmérés alapján tanulságként megfogalmazható, hogy **jól vizsgáztak a kockázatkezelési módszertanok**: az adóminősítési rendszerek, a kockázati paraméterbecslési módszertanok átalakítása a válság kapcsán nem kapott akkora súlyt, mint a kockázatkezelési folyamatok módosítása. Mind a vállalati, mind a lakossági operatív kockázatkezelési gyakorlatban jelentősen szigorodtak a bírálati szempontok, a megkövetelt fedezettség mértéke, a meghatározott limitek, kiemelten erősödött vállalati oldalon a monitoring, és mindkét üzletágban a követeléskezelési gyakorlat. **A követeléskezelés területén kellett a legnagyobb nehézségekkel megküdeniük az intézményeknek**: sok esetben lakossági oldalon új folyamatokat kellett kialakítani, mivel a válság előtt alkalmazott követéleseladási gyakorlat a krízis nyomán teljesen megszűnt. Mindemelllett a bankok a **proaktív követeléskezelésre helyezik a hangsúlyt a vállalati és a lakossági oldalon is**: a korai előrejelző rendszerek és a puha behajtási szakaszban történő ügyfélkezelés került előtérbe, azzal a céllal, hogy a problémás vagy az esetleg azzá váló ügyfeleket minél hamarabb képesek legyenek azonosítani, és számukra megfelelő megoldási lehetőségeket kínálnak.

A stratégiai kockázatkezelésben még van fejlődési potenciál: a felmérés alapján kiderült, hogy a **belső gazdasági tőke és a stressztesztek eredményei csak kismértékben épülnek be integránsan a kockázatkezelési folyamatokba**. A tudatosság viszont ezen a területen is jellemzi az intézményeket: a belső gazdasági tőkeelemek közül a piaci kockázati tőkemodellek és a reputációs kockázati modellek, belső folyamatok kapták a legnagyobb hangsúlyt a válság hatására, a stresszteszt-módszertanok felülvizsgálatát pedig az intézmények többsége a válságból adódó, egyik feladatként jelölte meg.