

LAMANDA GABRIELLA

A működési kockázatkezelés extern hatásai egy hazai felmérés tükrében

A bankok működési kockázatának hatékony kezelése – a kockázat sajátos, komplex jellege miatt – több módszer együttes alkalmazásával válik lehetővé. E kockázatkezelési technikák – a veszteségadatok statisztikai elemzése, a kockázati önértékelések, a forgatókönyv-elemzés és a kulcs kockázati indikátorok alkalmazása – nem csupán és nem elsősorban a ténylegesen felvállalt kockázat meghatározására és mérséklésére teremtenek alapot, hanem kockázattudatosabbá és áttekinthetőbbé teszik a szervezetet, illetve növelik a kontrolltevékenységek hatékonyságát. Emellett a működési kockázatkezelési terület és a bank belső kontrollrendszerének működéséért felelős szervezet közötti kooperáció is jótékonyan hat az egyes területek tevékenységére, növeli azok hatékonyságát. A hazai bankszektorban a szerző által végzett felmérés azt mutatja, hogy a gyakorlatban a kockázatkezelés hozadékát felismerték ugyan, annak kiaknázása és a területek közötti együttműködés mégis csak részben valósul meg.

1. BEVEZETÉS

A működési kockázatot 2004-ben a Bázel II. tőkeegyezmény emelte be azon kockázatok körébe, amelyek mögé a hitelintézeteknek tőkét kell képezniük.¹ A hazai bankok lényegében ezzel egy időben kezdték meg a felkészülést az ajánláscsomag bevezetésére. Ennek nyomán az elmúlt hét évben komoly előrelépések történtek az átfogó, robusztus és kifinomult technikákat tartalmazó működési kockázatkezelési rendszer kialakítása érdekében.

A működési kockázatra jellemző, hogy a potenciális események száma nagy, ugyanakkor kisszámú megfigyelés áll rendelkezésünkre, amely jelentős korlátja a statisztikai alapú elemzésnek. Emellett nagy kihívást jelent a ritka, extrém események bekövetkezési valószínűségének becslése, mivel az historikus adatok alapján nem végezhető el. A tapasztalatok és az adatok hiánya, a gyűjtési időtáv rövideége jelentette korlát, bizonytalanság – részben jogszabályi előírások alapján – olyan megközelítések, módszerek implementálását kívánja meg, amelyek nem tekinthetők hagyományosnak a kockázatkezelésben. A veszteségadatok statisztikai elemzése mellett a kockázati önértékelések, a kulcs kockázati indikátorok rendszere és a forgatókönyvek kidolgozása tekinthetők a működési kockázatkezelés „best practice”-inek.

¹ A szakma által általánosan elfogadott definíció szerint „a működési kockázat nem megfelelő, illetve meghíúsult belső folyamatok, emberi és rendszerbeli hibák, valamint külső események következtében lép fel”. (BIS [2004], 144. o.)

2. A KOCKÁZATKEZELÉS NEM HAGYOMÁNYOS ESZKÖZEI

A veszteségadatok gyűjtése és külső adatokkal történő kiegészítése a kockázat számszerűsítést, statisztikai/matematikai alapon történő kifejezését teszi lehetővé. A kihívást e területen a rövid idősor, a kevés adat, illetve az adatok közös nevezőre hozását (veszteségadatok, valamint intézményi jellemzők összhangja) biztosító, ún. skálázási függvények hiánya és korlátai jelentik. A veszteség-adatbázisra épülő megközelítések önmagukban nem elegendők a működési kockázat kifejezésére, hiszen múltbeli káresemények alapján jövőre vonatkozó következtetések levonása nem képezheti kizárólagos alapját a fedezéshez szükséges tartalékok, a tőke meghatározásának. Emiatt szükséges további módszerek implementálása is, amelyekre részben a jogszabályok, részben a felkészülést segítő útmutatók, kézikönyvek is javaslatot tesznek.² Ezek a kockázati önértékelések, a forgatókönyvek (szcenáriók) elemzése, valamint a kulcs kockázati indikátorok kidolgozása és alkalmazása.

A kockázati önértékelés a feltárt működési kockázati tényezők kvantitatív és kvalitatív elemzését jelenti. Az „önminősítés” keretében a bankok megvizsgálják, hogy az egyes veszteségtípusok által milyen mértékben (gyakoriság és kárnagyság) érintett az intézmény. Értékelik az elszennvedett veszteségeket, az alkalmazott kockázatmegelőzési és -csökkentési technikákat, illetve becsléseket készítenek a jövőre vonatkozóan. Az önértékelés jellemzően strukturált formában zajlik: a kockázatkezelők kérdőívek alapján interjúkat folytatnak a bank szervezeti egységeinek munkatársaival, vagy az egyes egységek, üzletágak workshopok keretében közösen értékelik a legkritikusabb területeket és működési kockázati faktorokat. Lényeges, hogy a válaszadók az adott egységet, területet átfogóan, alaposan ismerjék, hiszen csak így biztosítható, hogy a kérdésekre adott válaszok megbízhatóak legyenek. A kockázati önértékelés eredményeit azonban kellő óvatossággal kell kezelni, mert előfordulhat, hogy a résztvevők „panaszfórumként” értékelik a felmérést (minden – rendszerekkel, alkalmazásokkal, beosztottjaikkal és vezetőikkel kapcsolatos – problémájukat „rázúdítják” a kérdezőre), vagy nem veszik elég komolyan a kérdéseket.

A *szcenárióelemzés* keretében jellemzően egy – mind az intézményt, mind a működési környezetet jól ismerő – szakértőkből álló csoport számba veszi azokat az eseményeket (stresszhelyzetek, szabályozási környezet változása, stratégiaváltás), amelyek befolyásolják az intézmény üzletmenetét. A scenáriók kidolgozásához jó kiindulási alapot jelentenek a kockázati térképek, amelyek üzletáganként vagy termékcsoportok mentén (vagy más megközelítésben) kiemelik a kritikus kockázatokat. A scenárióelemzés során nem csupán a lehetséges változásokat és azok hatásait értékelik, hanem kidolgozzák a változásokra adható válaszokat, a preventív és korrekatív jellegű intézkedéseket is. A forgatókönyvek kiemelkedő jelentősége a potenciális veszélyeknek, a komplex eseményeknek, a tevékenység kritikus pontjainak a feltárásában, valamint a döntéstámogató szerep kapcsán mutatkozik meg.

A *kulcs kockázati indikátorok* olyan működési teljesítményhez köthető vagy pénzügyi változók, amelyek megbízható alapot nyújtanak egy működési kockázati esemény bekövetkezési valószínűségének és súlyosságának becslésére, ezen keresztül alkalmasak a kocká-

2 200/2007. (VII. 30.) Kormányrendelet a működési kockázat kezeléséről és tőkekövetelmény képzéséről (*Mkr*, [2007]); A tőke megfelelés belső értékelési folyamata (ICAAP) – Útmutató a felügyelt intézmények részére. 2010. november (PSZÁF,[2010b]) és Validációs Kézikönyv (VKK) II. kötet (PSZÁF [2008])

zati kitettség változásának nyomon követésére (*Scandizzo* [2005]). A kockázati mutatókkal szemben számos kritériumot támasztanak a szakemberek. Többek között fontos a gyűjtethezesség, a költséghatékonyság, a kifejező erő és az objektivitás. Emellett lényeges, hogy statisztikai, matematikai eszközökkel igazolható legyen, hogy egy indikátor változása ténylegesen a működési kockázati kitettség változásával van összefüggésben (validáció). Amellett, hogy e feltételek teljesítése nem egyszerű feladat, a veszteségadatokhoz hasonlóan az adatok korlátos rendelkezésre állása (rövid idősor, kevés adat) további kihívásokat támaszt a kockázatkezeléssel szemben. Amennyiben azonban e feltételek teljesülnek, úgy a kulcs kockázati indikátorok alkalmazási köre rendkívül széles lehet: kockázati étvág kifejezése, döntéstámogatás, tőkeszükséglet meghatározása.

3. KOOPERÁCIÓ A BELSŐ ELLENŐRZÉSSEL

A működési kockázat hatékony kezelésére³ az ismertetett módszerek együttes alkalmazása teremt lehetőséget. E módszerek hozadéka egyrészt, hogy részben *prediktív megközelítések*, azaz alkalmasak a kockázati kitettség nyomon követésére, kritikus szint fölé emelkedés esetén annak azonnali jelzésére. Másrészt *intézkedéseket generálnak*, amelyek irányulhatnak a veszteség bekövetkezésének vagy súlyosbodásának megelőzésére, az esemény és hatásainak feltárására, valamint az eredeti üzletmenet helyreállítására, a hibák korrekciójára. Az intézkedések között meg kell említenünk azokat, amelyek hosszabb távon fejtik ki hatásukat: tevékenységek racionalizálása, átszervezések, hatáskörmegosztás, dokumentáltság stb. Harmadrészt pedig a kockázatkezelés e lépései által *kockázattudatosabbá* válhat a szervezet.

A megfogalmazott – elsősorban a tapasztalatok és az adatok hiányához köthető – kritikák, problémák azonban mérséklék a kockázatkezelés hatékonyságát, illetve jelentős többletterhet jelenthetnek. Ezek kiküszöbölésére teremt lehetőséget, ha a működési kockázatkezelési terület együttműködik más szervezeti egységekkel. A kooperáció különösen a kontrollerterületekkel (belső ellenőrzés és compliance) lehet hasznos, mivel célkitűzéseik számos ponton harmonizálnak a működési kockázatkezelés céljaival. Az együttműködés különböző formában valósulhat meg: információkérés, tanácsadás, tudásmegosztás, összehangolt munkaterv. A kontroll- és a kockázatkezelési területeknek ugyan függetlennek kell lenniük egymástól, ennek ellenére a tapasztalatcsere, a folyamatos kommunikáció és együttműködés mindkét tevékenységet hatékonyabbá teheti. E hatékonyságnövekedés a munkaerő többletkapacitásában és a költségek mérséklődésében nyilvánul meg. A felszabadult kapacitás fordítható a módszerek fejlesztésére, finomítására, ami további hatékonyságnövekedést eredményez.

A költségek csökkenésének is több vetülete van. Egyrészt az időben észlelt események, veszteségek korrekciójának, megelőzésének költségei alacsonyabbak lesznek, másrészt a

3 Tevékenységek hatékony ellátása alatt a kívánt output olyan megvalósítását értem, amely feltételezi az erőforrások ésszerű, gazdaságos felhasználását, a költséghatékonyságot és a vonatkozó külső és belső szabályok betartását. Például a kockázatkezelés hatékony, ha a kockázati kitettség a vezetés által meghatározott szinten (kockázati étvág) belül marad, és a kockázat kezelésére fordított kiadások nem haladják meg az általa nyerhető hasznot.

mérsékklődő veszteségek alacsonyabb tőkekövetelményt támasztanak a bankkal szemben, harmadrészt pedig a területek kooperációja folytán elkerült veszteségek is „megtakarításként” értelmezhetők. *Biegelman* és *Bartow* [2006] kutatásai során megállapította, hogy a megfelelő belső kontrollrendszer számos olyan esemény bekövetkezését, illetve számottevő veszteség kialakulását előzi meg, amelyek a működési kockázat kategóriájába tartoznak. Ugyanakkor a kockázatkezelési tevékenység során is felszínre kerülhetnek olyan problémák, amelyek fennakadásokat okozhatnak a folyamatos üzletmenetben.

Példaként kiemelhetjük a banki infrastruktúrával kapcsolatos feladatokat, illetve problémákat, amelyek mind a kockázatkezelési-, mind a kontrollterületek szempontjából prioritást élveznek. A mentések gyakoriságára vonatkozó szabályok betartása, a különböző védelmi intézkedések (vírusvédelem, hozzáférések és jogosultságok kezelése stb.) alapvető fontosságúak, hiszen egy rendszer csak annyira lehet megbízható, amennyire az annak a leggyengébb pontja. Több intézményben is előfordult, hogy egy jelszót többen is használnak a hitelebírlás folyamata során, ami visszaélésre ad lehetőséget, egyben megnehezíti az „elkövető” azonosítását. Akár az éves ellenőrzés keretében, akár a kockázati önértékelés során észlelik e problémát, az érinti a másik terület hatáskörét, és intézkedéseket generál. Ezáltal mérsékli a költségeket, és hatékonyabb erőforrás-gazdálkodást eredményez.

4. HAZAI HELYZETKÉP EGY KÉRDŐÍVES FELMÉRÉS TÜKRÉBEN

A szakirodalom áttekintése mellett érdemes megvizsgálni, hogy a levezetett összefüggések (a működési kockázatkezelési folyamat hozadéka és a kooperációból fakadó hasznok) megvalósulnak-e a gyakorlatban. Ennek megismerése és értékelése érdekében 2011 nyarán egy kérdőíves és többségében mélyinterjúval is összekötött, kvalitatív felmérést végeztem el. A téma és ennek nyomán a kérdések bonyolultsága, illetve nehéz standardizálhatósága indokolták a mélyinterjúk alkalmazását.

4.1. A felmérés alapsokasága és lebonyolítása

Az elemzés fókuszában elsősorban a nagyobb intézmények, az ún. nagybankok állnak, mert ezek azok a piaci szereplők, amelyek komplexebb, fejlettebb módszereket alkalmaznak működési kockázataik kezelésére és a kapcsolódó tőkekövetelmény meghatározására, így tapasztalataik bővebbek és sokrétűbbek a hagyományostól eltérő kockázatkezelési eszközöket (szcenárióelemzést, kockázati indikátorokat, szakértői becslések beépítését, a működési környezet sajátosságainak figyelembe vételét) tekintve. Emellett a kérdőívesítés időigényessége is arra ösztönzött, hogy a mintanagyság az intézmények darabszámát tekintve, a bank-szektor negyedét ne haladja meg, ugyanakkor a felmérés a szektor egésze szempontjából meghatározó fontosságú bankokra fókuszáljon.

Ezt a célt sikerült megvalósítani. A hazai nyolc nagybank közül ugyanis hat intézmény vett részt a felmérésben, mellettük egy középbank és egy szakosított hitelintézet is válaszolt a számukra releváns kérdésekre. Az eredmények nagybankok esetében reprezentatívnak tekinthetők, mivel a *válaszadók piaci részesedése a hazai bankszektor egészét tekintve – a*

2010-es működési kockázati tőkekövetelmény nagysága alapján – meghaladja a 60 százalékot. A kisebb intézmények válaszait is figyelembe véve, a felmérés lefedettsége közelíti a 65 százalékot. A válaszadó intézmények között jelenleg alapvető mutató módszert (BIA) alkalmazó hitelintézet nem szerepelt. A kérdéseket az intézmények működési kockázatkezeléssel foglalkozó munkatársai válaszolták meg. Az elemzés kiterjesztése és megállapításaim tovább mégerősítése céljából a kérdőívet a témában – és egy esetben annak felügyeletében – jártas tanácsadókkal, szakértőkkel is kitölttettem, megbeszéltem. Ők saját szempontjaikat is megvilágítva válaszolták meg azokat a kérdéseket, amelyekben kompetensnek tekinthetők.

A kérdőív és az interjúk részben a hazai kockázatkezelési gyakorlat megismerésére, illetve az abból származó hasznok megítélésére, részben pedig a kooperáció gyakorlati megvalósulására irányultak. A kockázatkezelés egyes lépéseinek megismerése mellett célom volt a módszerválasztás mögött meghúzódó motiváció (anyabanki nyomás, alacsonyabb tőkekövetelmény) és a szabályozás implementálásával kapcsolatos problémák feltérképezése. A kérdések egy része a működési kockázat kezeléséből származó hatások felmérésére irányult. A válaszadóknak állást kellett foglalniuk abban, hogy tapasztalataik szerint a működési kockázat szabályozói szintű kezelését intézményük inkább pozitívként, vagy inkább negatívként értékeli; előbbi esetben megnevezve a kockázatkezelés hozadékát, utóbbi esetben pedig indokolva a jelentkező többletterhet. Vizsgáltam a felelős belső irányítás alapelveinek megjelenését, teljesülését a működési kockázatkezelés területén. Emellett választ kerestem arra a kérdésre, hogy a terület hatékonyságának javítása érdekében együttműködik-e más egységekkel, és ha igen, akkor a kooperáció milyen formában valósul meg, illetve milyen tényezők akadályozzák az együttműködést.

4.2. Kihívások a módszerek implementálása során

A tőkemegfelelési direktívával harmonizáló, hazai jogszabályok 2008 januárjától léptek életbe. 2008 volt tehát az első év, amikor a tőkeképzés során a működési kockázattal is számolniuk kellett a bankoknak. A bankok *kockázati jelentéseiből*⁴ kiderül, hogy hazánkban két intézmény alkalmazza a fejlett módszert működési kockázata tőkekövetelményének meghatározására, mellettük további két nagybank jelezte azon szándékát, hogy a közeljövőben benyújtja engedélykérelmét a fejlett módszer bevezetésére. Ezek és további három nagybank jelenleg (2010-ben) a sztenderd módszert, míg egyetlen nagybank az alternatív sztenderd módszert alkalmazza a működési kockázatok esetében. Tőkemegfelelés tekintetében Homolya [2011] szerint „*az elmúlt hároméves időszak alapján megállapítható, hogy a hazai bankrendszer működési kockázati tőkekövetelménye a teljes tőkekövetelményhez képest szignifikáns*”. 2011 első negyedévének végén a működési kockázat tőkekövetelménye (mintegy 150 milliárd forint) a rendelkezésre álló szavatolótőkéhez viszonyítva körülbelül 6,5 százalékos arányt tett ki.

A felmérésem keretében megkérdezett hitelintézetek a *módszerválasztás motivációját* tekintve elsősorban az anyabank döntését, másodsorban a kedvezőbb tőkekövetelményt ítél-

4 234/2007 (IX. 4.) Kormányrendelet a hitelintézetek nyilvánosságra hozatali követelményének teljesítéséről, ennek alapján a hitelintézeteknek közzé kell tenniük kockázatvállalásukhoz és a tőkemegfelelésükhöz kapcsolódó, lényeges információkat.

ték meghatározó szempontoknak. Emellett az egyszerűbb módszert választók több esetben arra hivatkoztak, hogy nem álltak/állnak készen az AMA bevezetésére, nem teljesítik az alkalmazásához szükséges feltételeket. Az anyabanki nyomás és a helyi felső vezetés „tehetetlensége” gyakran azt eredményezi, hogy a csoportszintű módszerektől még a második pillér keretében sem térnek el kellő mértékben (megfelelve a helyi sajátosságoknak és az itteni működési környezetnek) a bankok, azonban a hazai sajátosságok figyelembe vételének igénye, követelménye egyre markánsabban jelenik meg (PSZÁF [2010a]).

A jelenleg nem fejlett módszert alkalmazó nagybankok *gazdasági tőkeszükségletüket* (második pillér) változatos formában határozzák meg. Van, amelyik – tudatosan készülve az AMA bevezetésére (1 éven belül tervezni bevezetni) – statisztikai módszerekkel határozza meg tényleges kitettséget és tőkeigényét és van, amelyik a bruttó jövedelemre építő, komplexebb megközelítést alkalmaz, de van, ahol egyáltalán nincs különbség a két pillér tőkekövetelmény-számítási módszere között. A fejlett módszert alkalmazó bankokra jellemző, hogy a második pillér keretében egy – az első pilléernél magasabb – konfidenciaszintet határoznak meg, a 99,9 helyett például 99,95 vagy 99,99 százalékos szintet.

A nagybankok, illetve a nemzetközi bankcsoportok tagjai közül többen ugyan már korábban figyelembe vették e kockázattípust belső tőkeallokációs vagy teljesítményértékelési célból, ennek ellenére számukra is nagy kihívást jelentett az „éles” alkalmazás. Felmérésem alapján elmondható, hogy a két kisebb hitelintézet korábban nem foglalkozott célzottan a működési kockázatok kezelésével. A többi válaszadó esetében pedig jellemzően vagy a belső ellenőrzés, vagy a compliance terület tevékenysége fedte le e feladatkört. Ezek elsősorban az üzletmenet folytonosságát befolyásoló tényezőkre fókuszáltak, vagyis csak részlegesen fedték le a működési kockázatokat. Ennek következtében pedig erősen korlátozottan voltak alkalmasak arra, hogy ezekre az adatokra és tapasztalatokra építve alakítsák ki a kockázatkezelés keretrendszerét és módszertanát.

Mivel a jogszabályok egy lényegében teljesen új megközelítés implementálását kívánták meg, a bankoknak számos feladat egyidejű és szoros határidőn belüli megoldásával kellett szembenéznük. A bankok a *szabályozás implementálásának nehézségeivel* kapcsolatban a következőket emelték ki:

- jogszabályok értelmezése,
- belső szabályzatok átalakítása,
- tőkeszámításhoz szükséges adatok előállítása,
- hitel- és a piaci kockázatok esetében megszokott eszközöktől eltérő kockázatkezelési technikák kialakításának szükségessége,
- technikai, informatikai fejlesztések.

A szabályozással kapcsolatban a legnagyobb problémát annak kiegyensúlyozatlansága jelentette. A válaszadók kiemelték a kezdeti nagyfokú bizonytalanságot, amelyet a konkrét iránymutatások hiánya okozott. A hazai bankok jelentős része az egyszerűbb tőkeszámítási módszereket alkalmazza ugyan, ennek ellenére a jogszabályok és a felkészülést, alkalmazást támogató dokumentumok (például a Validációs Kézikönyv – VKK) elsősorban a fejlett mérési módszerre, azon belül is a hagyományos kockázatkezelési eszközökre – mint például a veszteségadatok gyűjtése – fókuszálnak. Komoly nehézséget jelentett többek között a bruttó jövedelem meghatározása és felosztása üzletáganként, illetve a tevékenységek üzlet-

ágakhoz rendelése, ami a korábbi „praktikáktól” eltérő szemlélet (más rendszerezési elvek, nyilvántartási rendszer bevezetése) gyakorlatba ültetését kívánta meg.

A kockázatkezeléshez és a tőkekövetelmény meghatározásához szükséges adatokkal kapcsolatban a rövid idősorok, a kevés adatmennyiség és az adatok gyakran nem megfelelő minősége, megbízhatósága jelentették – és jelentik még ma is – a legfőbb problémákat. Az egységes adattartalom megvalósítása, az egységes adatszolgáltatási felület kialakítása egyre sürgetőbb feladat. Ezeknek a megoldása jelentős (időtáv és költségek) informatikai fejlesztések, beruházások révén (például: adattárház) lehetséges, melyek az intézmények többségénél – tekintve a jelenlegi működési környezetet és a jövőbeni várakozásokat – nincsenek kilátásban.

Az interjúk alapján elmondható, hogy az elmúlt 3-5 évben komoly előrelépések történtek a kockázat sajátosságaihoz illeszkedő módszertan és technikák kialakításában. Elsősorban a veszteségadatok gyűjtése és elemzése, valamint a kockázati önértékelések emelhetők ki. Előbbi esetben az évek során felhalmozódó adatmennyiség lehetőséget teremtett azok statisztikai elemzésére. Az adatok száma a nagy pontosságú becslésekhez még mindig kevésnek számít ugyan, azonban a nagy gyakoriságú események megragadásához, ezen keresztül a működés és az egyes területek kritikus pontjainak azonosításához, a kockázatkezelési prioritások meghatározásához elegendő.

A *veszteségadatok gyűjtése* jellemzően decentralizáltan – például szervezeti egységenként – történik, ahol külön munkatárs felel a káresemény rögzítéséért és annak jóváhagyásáért. Emellett bizonyos nagyságrendű káreseménynél a működési kockázat kezeléséért felelős vezető a jóváhagyó, illetve ha a veszteség meghalad egy kritikus értéket, akkor azonnal jelenteni kell a kockázatkezelési igazgatónak (Chief Risk Officer – CRO) vagy a vezető testületnek. A veszteségadatok valamennyi megkérdezett egy erre célra szolgáló program segítségével gyűjti.

A nagybankok többségénél az *önértékelések* esetében a kezdeti terjedelmes kérdéslistákat és a szervezeti egységenkénti hosszadalmas interjúkat felváltották a kockázati szempontból kritikus területekre fókuszáló workshopok. Problémát jelent, hogy sok esetben a kockázatkezelés e lépéseiben résztvevő szervezeti egységek nem kapnak visszacsatolást az eredményekről, a meghozott döntésekről és intézkedésekről. Ez hosszú távon jelentősen ronthatja a kockázatkezelés hatékonyságát.

A *kulcs kockázati indikátorok rendszerének* kialakítása és a *forgatókönyvek* kidolgozása az elmúlt években nem élvezett prioritást. Ezekre a módszerekre csak csekély mértékben jellemző az intézményi és a hazai működési környezeti sajátosságok figyelembe vétele. Emellett a hatékony alkalmazás kritériumainak is csak részben felelnek meg. Így ezeken a területeken mindenképpen szükséges a módszerek fejlesztése.

A megkérdezett két *kisebb intézményre* is jellemző, hogy a működési kockázatkezelés standard lépéseit beépítették saját kockázatkezelési gyakorlatukba, azonban módszereik kevésbé kifinomultak; elsősorban a jogszabályi megfelelésre helyezik a hangsúlyt, és nem a kitettség minél pontosabb meghatározására.⁵

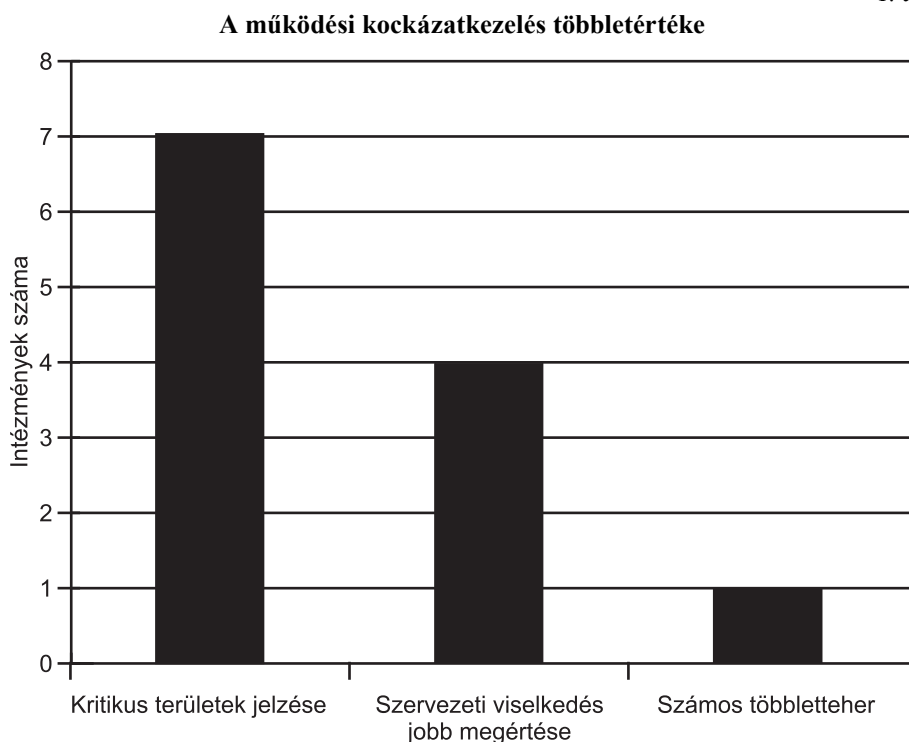
5 Például egyikük veszteségadatait csak a közös adatbázisba gyűjti, illetve az általuk gyűjtött kockázati indikátorok száma 20 alatt van.

4.3. A működési kockázat kezelésének többletértéke

A megkérdezett hat nagybank többsége úgy vélekedett: „Az újfajta működési kockázati módszertanok bevezetéséből származó hasznok (pl. prevenció, potenciális veszteségek elkerülése) túlmutatnak a módszertan bevezetésének költségein.” Négy nagybank szerint a működési kockázatkezelés megjelenése a banki gyakorlatban nem csupán a kritikus területek korai észlelése kapcsán mutatkozik meg; emellett a kockázatkezelés egyes lépéseinek eredményeként javult a szervezet áttekinthetősége, illetve nagyobb hangsúlyt kapott a feladatok és a hatáskörök elkülönítése és konkretizálása, előmozdítva ezáltal a felelős irányítás elveinek teljesülését. Kiemelték, hogy a kockázat kezelése lehetőséget teremt a problémák korai észlelésére és a veszteségek mérséklésére, ami a kontrollterületek számára is jelentőséggel bír.

A kockázatkezelés által eredményezett hatékonyságnövekedés azonban nehezen ragadható meg, mivel a pozitív hatások közvetetten és nem azonnal jelentkeznek. Hiteles költség-haszon elemzés elkészítésére pedig csak korlátozottan van lehetőség, hiszen míg a kockázatkezelési módszertan kialakításának és fenntartásának költségei viszonylag pontosan számba vehetők (pl. informatikai eszközök, munkaerő, adminisztratív költségek), addig a kockázatkezelésből származó hasznok meghatározása (pl. elkerült veszteségek nagysága, költségcsökkenés okainak feltárása) – így az elemzés végkövetkeztetése is – erősen szubjektív lenne.

1. ábra



A válaszok – és a szakértői vélemények is – egyértelműen alátámasztják, hogy a működési kockázatkezelési módszertan bevezetésének hozzáadott értéke a nagyobb bankok esetében jelentősnek mondható. E többletérték a kontrollterületekkel folytatott, összehangolt együttműködés és a működési kockázatkezelési terület magasabb szintű szervezeti integráltsága, elfogadottsága esetén tovább fokozható lenne.

Az általam megkérdezett két kisebb hitelintézetre jellemző, hogy a működési kockázat kezelése nem élvez prioritást, a kockázatkezelők alulmotiváltak és leterheltek. Emellett az intézmények egyszerűbb módszereket használnak mind a szabályozói, mind a belső tőkeszámítás esetében. Válaszaikban a felsorolt jellemzők tükröződnek: a működési kockázat kezelése véleményük szerint nem eredményezhet előnyt, mivel a kockázatkezelés költségei lényegesen meghaladják annak hozadékait, illetve az implementálás és a jogszabályi megfelelés számos többletterhet jelent számukra.

4.4. A kooperáció mértéke

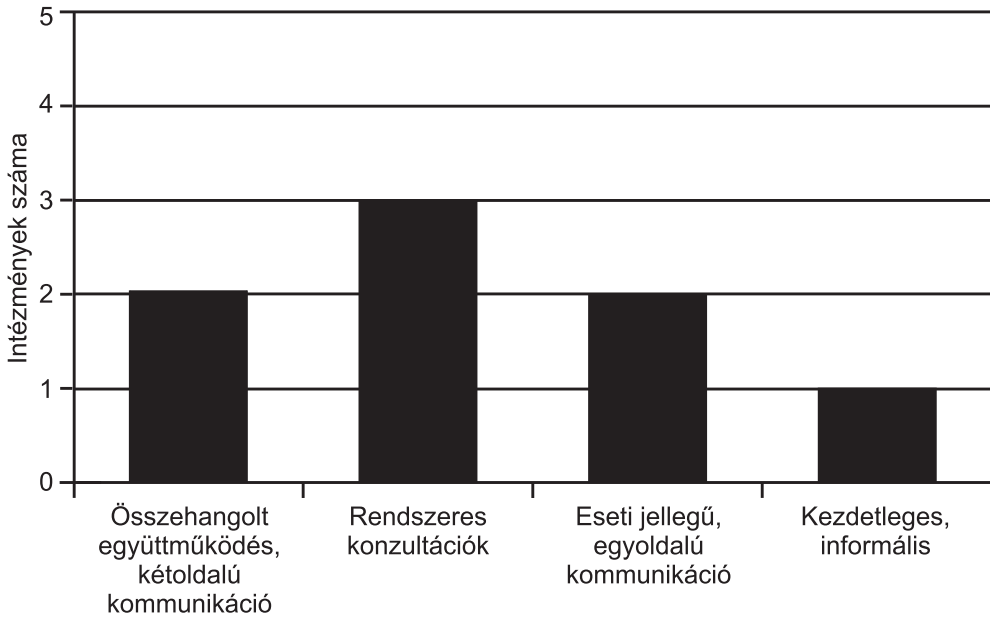
A megkérdezett intézmények többségében jellemző, hogy a működési kockázatkezelésért felelős terület együttműködik más szervezeti egységekkel: a belső ellenőrzés és a compliance területek mellett a bankbiztonsági, az üzemeltetési, a panaszkezelési területekkel, valamint a jogi osztállyal való egyeztetések a legelterjedtebbek. Az együttműködés az esetek többségében a kompetens területek tájékoztatását foglalja magában, és inkább ad hoc jellegűnek mondható. Ugyanakkor az alapvetően gördülékeny és konstruktív kommunikáció jótékonyan hat a szervezeti teljesítményre és a működés hatékonyságára.

A belső ellenőrzés és a működési kockázatkezelési egység együttműködése két nagybank esetében kiemelkedően jónak mondható: összehangolt munka, kétoldalú kommunikáció jellemzi kapcsolatukat. Éves munkarendjük tervezésekor figyelembe veszik a másik terület vizsgálati prioritásait és eredményeit, ezáltal jobban kihasználhatók a rendelkezésre álló erőforrások. Emellett jellemzőek az év közbeni konzultációk és a tapasztalatcsere. Mindezek eredményeként lehetőség nyílik mind az ellenőrzési, mind a kockázatkezelési módszertan finomítására. A felmérésben résztvevő két kisebb intézmény és egy nagybank esetében rendszeres konzultációk vannak a területek között. Ezeknél elsősorban a folyamatos tájékoztatáson van a hangsúly, és az eredmények közös kiértékelése, a tapasztalatok megosztása nem igazán jellemző. A két kisebb hitelintézet esetében a kockázatkezelők kapacitása az alapvető feladatok ellátására elegendő (erőforráshiány), emellett az alkalmazott kockázatkezelési és tőkeszámítási módszerek egyszerűsége, a szervezet jellemzői nem kívánják meg sokrétű, komplex megközelítések alkalmazását, adaptálását. Ugyanakkor az erőforráshiány miatt a kontrollterületek eredményei, információi jelentős támogatást jelentenek a kockázatkezelés számára. A fennmaradó három nagybankból kettő esetében eseti jellegű információkérésben, egyoldalú kommunikációban (tájékoztatás egymás hatáskörét érintő, jelentősebb eseményekről); a harmadiknál pedig csupán az éves ellenőrzési terv és az ellenőrzésekről készült jelentések áttekintésében merül ki az együttműködés. Összességében az a következtetés vonható le, hogy a bankok tisztában vannak az együttműködésből nyerhető haszonnal, de a gyakorlatban ezek részben kiaknázatlanok maradnak.

A válaszokat az alábbi ábra mutatja.

2. ábra

Kooperáció a működési kockázatkezelési terület és a belső ellenőrzés között



A compliance és a működési kockázat kezeléséért felelős területek közötti interakciók hasonlóak a belső ellenőrzéssel folytatott kommunikációhoz, azaz ahol a belső ellenőrzéssel összehangolt formában zajlik az együttműködés, ott jellemzően a compliance területtel is.

Hogy a működési kockázatkezelés folyamatának hozzáadott értéke és a más egységekkel való együttműködés hozadéka ténylegesen realizálódjon, az alábbiaknak feltétlenül teljesülnie kell:

- a kockázatkezelési terület legyen elfogadott az intézmény egészében minden szervezeti egység, üzletág és fiók által, illetve
- a felső vezetésnek elkötelezettnek kell lennie a kockázatkezelési célok megvalósítása és a feladatok elvégzése iránt.

A felmérés eredménye, hogy kezdetben (nagyjából a 2009 előtti időszakban) lényegében minden megkérdezett intézménynél komoly nehézséget jelentett e funkció létjogosultságának elfogadtatása, ami azért volt különösen fontos, mert a működési kockázat kezelése részben decentralizáltan történik (szervezeti egységenként kijelölt felelősök végzik a feladatok jelentős részét). A veszteségek észleléséhez, az információk jelentéséhez szükséges a munkatársak elkötelezettsége, illetve annak megértése, hogy a tőlük elvárt feladatoknak, teendőknek (káresemények rögzítése és jelentése, dokumentálás) mi a célja, szerepe. Fontos tehát a decentralizált kockázatkezelők és az érintett egységek tájékoztatása, a rendszeres visszacsatolások, amelyeknek az alapján az elkötelezettség megteremthető.

A jelenlegi helyzetet tekintve – a válaszadók véleménye alapján – négy nagybankban a működési kockázatkezelésért felelős „szervezet” képes betölteni a neki szánt szerepet, a felső vezetés támogatottságát „élvezi”, elfogadott az intézmény egészében. Ugyanakkor jellemző, hogy a *visszacsatolások hiányosak, illetve hiányoznak*, ami rontja a terület megítélését. Az elfogadottság tehát ezeknél az intézményeknél is elsősorban a jogszabályi kötelezettségeknek való megfeleléssel hozható összefüggésbe, nem pedig a kockázatkezelésből származó hasznok felismerésének köszönhető.

A felmérés további résztvevői – két nagybank és a kisebb hitelintézetek – arról számoltak be, hogy nem teljes körű a működési kockázatkezelésért felelős egység más területek általi elfogadottsága, ami komoly akadály a gördülékeny és hatékony feladatellátásnak.

E ponton a megkérdezett szakértők véleménye erősen eltér a hitelintézetek válaszaitól. A külső szakértők, tanácsadók mindannyian úgy látják, hogy nincs meg a szervezet kellő támogatottsága. Elsősorban a terület gyenge érdekérvényesítő képességét, másodsorban az erős belső ellenállást emelték ki. Ez az ellenállás alapvetően azokra a többletfeladatokra vezethető vissza, amelyek a decentralizált kockázatkezelés keretében az egyes szervezeti egységekre hárulnak: veszteségadatok gyűjtése, közreműködés a kockázati önértékelésekben, adatszolgáltatás.

A vezető testületnek a működési kockázat iránti elkötelezettségét tükrözi, hogy a valamennyi nagybanknál van külön *működési kockázati bizottság* (Operational Risk Committee – ORC), amelynek a létszáma jellemzően 5 és 10 fő közötti, de előfordul 10 főnél magasabb létszámú bizottság is. Tagjai általában a vezérigazgató, a kockázatkezelési igazgató, a belső ellenőrzési vezető és a pénzügyi vezető, mellettük esetenként a compliance, a jogi és a humán erőforrás részleg, valamint az üzleti területek képviselői alkotják az ORC-t, illetve vesznek részt a havonta/negyedévente tartott üléseken. A működési kockázati információkkal tehát magas döntési szinteken, kiemelten foglalkoznak. A megkérdezett külső szakértők ennek ellenére valamennyien azt gondolják, hogy az ORC-k létezéséből nem következik egyértelműen, hogy a működési kockázat a kitétséggel arányos figyelmet kap. Meglátásuk szerint a legfőbb motivációt a felügyeleti elvárásoknak való megfelelés, és nem a vezetés kockázattudatossága jelenti.

5. ÖSSZEZÉS

A működési kockázat számos potenciális káreseményt foglal magában; az ezzel kapcsolatos adatok és tapasztalatok hiánya, korlátos rendelkezésre állása (rövid idősor, kevés adat), a hagyományos (a hitel- és a piaci kockázatok esetében alkalmazott) kockázatkezelési technikák mellett újszerű megközelítések implementálását kívánta meg a gyakorlatban. E módszereknek (veszteségadatok statisztikai elemzése, kockázati önértékelés, forgatókönyvek, kulcs kockázati mutatószámok rendszere) az az előnye, hogy részben prediktív megközelítések, intézkedéseket generálnak és kockázatérzékenyebbé teszik a szervezetet.

Hazai nagybankokra fókuszáló felmérésem eredménye, hogy a működési kockázat komplexitását megragadó robusztus, megbízható kockázatkezelési rendszer – az említett előnyök következtében – valóban jelentős hatékonyságnövekedést eredményez. E hatékonyságnövekedés elsősorban a költségek racionalizálásának és a veszteségek elkerülésének,

illetve mérséklésének lehetőségén keresztül jelentkeznek. A pozitív hatások a kontrollterületekkel – elsősorban a belső ellenőrzéssel – folytatott, összehangolt együttműködés esetében tovább fokozhatók lennének.

Kutatásom alapján kijelenthető, hogy a kockázatkezelés extern hatásait és a kooperációban rejlő lehetőségeket a hazai nagybankok felismerték ugyan, kiaknázásuk azonban nem teljes körű. Ennek elsődleges oka a működési kockázatkezelési terület nem megfelelő szintű szervezeti elfogadottsága. Felmérésem során megállapítottam, hogy a működési kockázattal szemben a hitel- és a piaci kockázatok alapvetően prioritást élveznek. Ez a nagyobb bankok esetében a működési kockázatkezelés nyújtotta többletérték kihasználatlanságában nyilvánul meg. A kisebb intézmények esetében pedig jellemzően együtt jár az alkalmazott kockázatkezelési technikák olyan hiányosságaival, amelyek miatt nem biztosított a szervezet teljes körű lefedettsége.

A kutatást a jövőben érdemes lenne kiterjeszteni a kisebb intézményekre: egyrészt, hogy reprezentatív képet kapjunk kockázatkezelési gyakorlatukról, másrészt, hogy a levont következtetések révén előmozdítsuk fejlődésüket.

IRODALOMJEGYZÉK

- BIEGELMAN, T. M.–BARTOW, T. J. [2006]: Executive Roadmap to Fraud Prevention and Internal Control. John Wiley & Sons, Inc.
- BIS [2004]: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards a Revised Framework, június, <http://www.bis.org/publ/bcbs128b.pdf> (letöltve: 2011. szeptember)
- HOMOLYA DÁNIEL [2011]: Működési kockázat és intézményméret összefüggése a hazai bankrendszerben. *MNB-Szemle*, június
- PSZÁF [2008]: Validációs Kézikönyv II. (2008. június), www.pszaf.hu (letöltve: 2011. szeptember)
- PSZÁF [2010a]: A bankszektornál lefolytatott 2009-es SREP-vizsgálatok főbb tapasztalatai (2010. június 15.), www.pszaf.hu (letöltve: 2011. július)
- PSZÁF [2010b]: A tőke megfelelés belső értékelési folyamata (ICAAP) – Útmutató a felügyelt intézmények részére (2010. november), www.pszaf.hu (letöltve: 2011. július)
- SCANDIZZO, S. [2005]: Risk Mapping and Key Risk Indicators in Operational Risk Management. *Economic Notes* 2005., vol. 34, 231–256. o.
- Mkr. [2007]: 200/2007. Kormányrendelet a működési kockázat kezeléséről és tőkekövetelmény képzéséről (Mkr.)