

A KOCKÁZATI ÉTVÁGY KERETRENDSZERE – KVALITATÍV FELMÉRÉS A HAZAI PÉNZÜGYI SEKTORBAN

RISK APPETITE FRAMEWORK – QUALITATIVE SURVEY IN THE HUNGARIAN FINANCIAL SECTOR

A szerzők cikkükben azt vizsgálják, hogy a hazai bankok milyen tapasztalatokkal rendelkeznek, és milyen kihívásokkal szembesülnek a kockázati étvágyszerű keretrendszerének kialakításakor. A jelenleg elérhető, kockázati étvágra vonatkozó iránymutatások meglehetősen szűkszavúak, ugyanakkor a kockázati étvágyszerű keretrendszer szerepe mind felügyeleti, mind belső, stratégiai szempontból felértékelődött. Egy általuk 2016-ban végzett interjú kutatás és az azt követő kérdőíves felmérés alapján képet alkottak a hazai gyakorlatról és megfogalmazták a hiányosságokat, kritikus pontokat. A válaszok összegzéseként elmondható, hogy miközben a kockázati étvágyszerű keretrendszer kialakításának potenciális hozadékai vitathatatlanok, a hazai bankok jellemzően nem rendelkeznek átfogó, minden kockázatra kiterjedő keretrendszerrel. A szabályozói megfelelésen túl e keretrendszer implementálása hozzájárul a kockázattudatosság növekedéséhez és lehetővé teszi a kockázattudatosság nagyobb mértékű diverzifikációját. Ugyanakkor a keretrendszer kialakításának és így a hasznok kiaknázásának gátját jelenti az egységes taxonómia hiánya, az adatok kinyerésének megoldatlansága és az operatív gyakorlatba való integrálás nehézségei.

Kulcsszavak: interjú, kockázati étvágyszerű, kockázattudatosság, bankszektor

The authors examine in their study the experience gained and challenges faced by Hungarian banks related to the implementation of Risk Appetite Framework. Despite of the risk appetite's priority undeniable increased following the global financial crises, the available guidance remained too general. They evaluate the institutions' – especially Hungarian banks' – practices and determine the critical factors based on a survey conducted in 2016. To sum up the answers they can emphasize that while the benefits of articulation of risk appetite are indisputable, the implementation of an overall framework is in initial stage, yet. In addition to compliance with regulatory expectations, an overall Risk Appetite Framework enhances risk awareness and facilitates more effective risk management. At the same time, the lack of common taxonomy, the data-related problems and the difficulties of operative implementation are serious obstacles to realise these benefits.

Keywords: interview, risk appetite, risk awareness, bank sector

Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban.

Szerzők/Authors:

Tamásné Vőneki Zsuzsanna, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem (zsuzsanna.voneki@uni-corvinus.hu)
Dr. Lamanda Gabriella, egyetemi adjunktus, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem (gabriella.lamanda@gmail.com)

A cikk beérkezett: 2019.04.29-én, javítva: 2019.08.02-án, elfogadva: 2019.09.10-én.

This article was received: 29.04.2019, revised: 02.08.2019, accepted: 10.09.2019.

A 2000-es évek elejétől – nagyrészt a Bázeli II. tőkeegyezmény implementálásához kapcsolódóan – a bankok folyamatosan fejlesztették, finomították kockázatkezelési módszertanaikat. A teljesség igénye nélkül: a belső modellek kidolgozása, a figyelembe vett kockázatok körének bővítése, a belső kontrollrendszerek fejlődése egyaránt a kockázattudatosság növelését célozták. A 2008-as válság új fejezetet nyitott ebben a témában, mivel az óriási nagyságrendű veszteségek mögött sok esetben a transzparencia hiánya és a banki rendszerek kockázatok felmérésére való alkalmatlansága – beleértve a kockázatok azonosításának, számszerűsítésének és a megfelelő védelmi vonalak kialakításának hiányát – álltak. Mindez további, az intézményi és a rendszerszintű kockázatok hatékonyabb kezelését előmozdító intézkedéseket generált mind szabályozói, mind banki oldalon. Az olyan radikális változások mellett, mint a Bázeli III. egyezmény tőkére és likviditásra vonatkozó előírásai, vagy a lakossági hitelezést szigorú keretek közé helyező jogszabályok, megemlíthetők azok a kezdeményezések, amelyek további finomhangolást jelentenek a kockázattudatos magatartás irányába. Ilyen a felelős belső irányítás irányelveinek lefektetése (EBA GL 44), amelynek felülvizsgálatát 2016. őszén kezdeményezte az Európai Bankhatóság. Az Európai Központi Bank (ECB) mint felügyeleti hatóság a 2016-os év egyik prioritásként határozta meg a bankok felelős kockázatkezelési rendszerének (risk governance) értékelését. Az értékelés eredményét és a felelős vállalatirányítás megerősítését tartalmazza a 2017-ben megjelenő és 2018. június 30-án életbe lépő új EBA-irányelv (EBA, 2017). Emellett a felügyeleti felülvizsgálati folyamat (Supervisory Review and Evaluation Process) az ún. SREP-vizsgálatok egyik fókuszába is a kockázatkezelési- és kontrollrendszerek kerültek (ECB, 2016a). E rendszerek és így a felügyeleti felülvizsgálatok központi eleme a kockázatiétvágy-keretrendszer (Risk Appetite Framework, RAF). Vagyis azt tapasztaljuk, hogy az elmúlt egy-másfél évben a kockázatiétvágy-keretrendszer mint a felelős irányítás egyik alappillére – más szempontból pedig a hatékony kockázatkezelés kulcsseleme – kialakítása iránti igény jelentősen megnövekedett. A kockázati étvágy fogalma rövid múltat tekint vissza, az európai bankszabályozás legfontosabb dokumentuma, a Basel III. (BCBS, 2017) semmilyen útmutatást nem ad annak definiálására vagy a keretrendszer karakterisztikájára vonatkozóan. A felügyeletek mégis elvárják a bankszektortól a kockázatiétvágy-keretrendszer működtetését minden kockázattípus esetében (MNB, 2018).

Cikkünkben egy rövid elméleti összefoglaló után, arra a kérdésre keressük a választ, hogy a hazai bankok miként vélekednek a kockázatiétvágy-keretrendszerrel. Hogyan értelmezik a kockázati étvágy fogalmát és milyen kockázatok esetében tudják elképzelni a meghatározását. Lényeges kérdés, hogy a vizsgálatba bevont szakértők milyen kockázati faktorokat, illetve kockázattípusokat tartanak a legkritikusabbnak

a jelenlegi működési környezetben, hiszen ez nagymértékben befolyásolja a kockázatiétvágy-keretrendszer kialakítása iránti motivációt. Törekedtünk annak megismerésére, hogy a gyakorlatban milyen potenciális hozadéka lehet a RAF kialakításának, illetve mely tényezők gátolhatják az implementálást. A kérdésekre a válaszokat kvalitatív kutatási módszertan választásával, egy interjúsorozat és egy kérdőíves kutatás eredményeinek összegzése alapján vázoljuk fel.

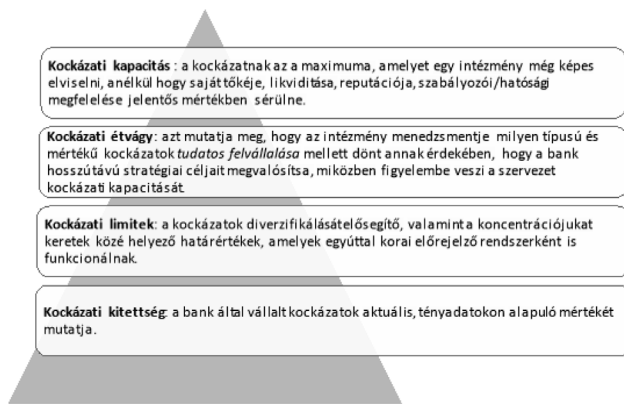
A kockázatiétvágy-keretrendszer

Alix (2012) szerint a pénzügyi válságot megelőző években még a legnagyobb intézmények is úgy tekintettek a kockázati étvágyra, mint a kockázatkezelési igazgató (Chief Risk Officer, CRO) felelősségi körébe tartozó „ügyre”. Az „ügy” azonban túlmutat, túl kell, hogy mutasson a kockázatkezelésen. A bank kockázati stratégiájának része kell, hogy legyen, ami értelemszerűen együtt jár a teljes menedzsment bevonásával. A kockázati étvágy a stratégiai célok lefordítása a kockázatkezelés operatív szintjére, amely csak erős kockázati kultúra esetén lehet sikeres. A megfelelő kockázati kultúra kialakítása a menedzsment feladata. Mit is jelent azonban a megfelelő kockázati kultúra? Hogyan ragadható meg annak megfelelése? Nehéz megválaszolni e kérdéseket.¹ Kiemelhető az etikus/fair bankolás előtérbe helyezése, amelyben a szervezet minden tagja számára egyértelmű, hogy melyek a kerülendő, nem kívánatos kockázatok, illetve helytelen üzleti gyakorlatok.

Az ICAAP-dokumentum szerint a kockázati étvágy az a kockázatteljesítmény, amit egy szervezet kész felvállalni, képes tolerálni. A kockázati étvágy csoporttagonként eltérő lehet, ez esetben indokolt az önálló bemutatásuk (MNB, 2018, V.1.5.2.). FSB alapján „a kockázatiétvágy-keretrendszer egy olyan átfogó módszertan, beleértve az eljárásokat, folyamatokat, kontrollokat és rendszereket, amelyen keresztül a kockázati étvágy meghatározásra, kommunikálásra és nyomon követésre kerül. A kockázatiétvágy-keretrendszer le kell, hogy fedje a bank materiális kockázatait, valamint a bank reputációját érintő tényezőket. Emellett összhangban kell állnia a bank stratégiájával” (FSB, 2013a). A szakirodalom nem egységes a tekintetben, hogy melyek e keretrendszer kulcsfogalmai. A kockázati étvágy, a kockázati limitek és a kockázati kapacitás jellemzően mindenütt megjelennek. Gyakorlati oldalról nézve azonban bonyodalmas okoz, hogy ebbe a keretrendszerbe miként illeszthető be a kockázati tolerancia fogalma. Vannak ugyanis olyan kockázatok (pl. a működési kockázat), amelyekre alapvetően nincs étvágya az intézménynek, de a folyamatos üzletmenet és a profitábilis működés megkívánja vállalásukat. Vagyis a kockázati étvágy és tolerancia ez esetben lényegében egymás szinonimái és párhuzamos alkalmazásuk – mint ahogy általában a túl sok fogalom használata – fennakadásokat okozhat a gondülékény feladatellátásban (1. ábra).

¹ Alix (2012) a következőket említi konkrét példaként: a nem etikus magatartás és a túlzott kockázatteljesítés a teljesítményértékelési és javadalmazási rendszer részét képezik (negatív visszacsatolás formájában); a bank belső csalásbejelentő rendszere megfelelően védett és biztosított az anonimitás; a belső ellenőrzési és a felügyeleti elvárásoknak való megfelelést prioritásként kezelik; új termékek és új üzletágak kockázatiétvágy-keretrendszerbe történő bekapcsolása megfelelően támogatott; ügyfélpanaszok kezelése nagy hangsúlyt kap stb.

1. ábra A RAF kulcsfogalmainak hierarchiája



Forrás: Lamanda & Vőneki (2015) alapján

A *kockázati kitétség* értelmezhető bruttó és nettó (csökkentő tételekkel korrigálva) értelemben is, valamint kiszámítható aggregált szinten, vagy szervezeti egységekre, üzletágakra, illetve kockázattípusokra lebontva. Az elmúlt 3-4 évtized banki kockázatkezelési gyakorlatát a *limitek* térnyerése, elterjedése jellemezte, így nem meglepő, hogy a kockázati étvágy kifejezése kapcsán is fontos szerepet kaptak. Jelentőségük valóban nem kérdőjelezhető meg, a limitek biztosítják ugyanis a visszamérhetőséget, általuk válik megragadhatóvá a kockázati mérték megfelelésége. Ugyanakkor nem csodaszerek, nem minden kockázat esetében értelmezhetők, ilyen például a reputációs vagy stratégiai kockázat. Ezekben az esetekben van kiemelkedő szerepe az erős kockázati kultúrának. A kockázati limiteknek – ahogy ez a fenti definícióból is látható – kettős szerepe van. Egyrészt előmozdítják a kockázat diverzifikálását, másrészt egyfajta korai előrejelző rendszerként működnek, jelezve, hogy mikor és milyen szintű beavatkozásra van szükség. Úgy gondoljuk, hogy a *kockázati étvágy* esetében fontos a *tudatosság* (tudatos kockázatvállalás) hangsúlyozása, hiszen a bank menedzsmentje az általa meghatározott² elvárt hozam és az ehhez illeszkedő kockázat függvényében hozza meg döntéseit, és az optimális kockázatkezelési rendszer is a hozamkockázat (risk-reward) kontextusában értelmezhető. Az 1. ábrából – a fentiek alapján – tudatosan hagytuk ki a *kockázati tolerancia* fogalmát, amelyet több irányelv sem használ (pl. (FSB, 2013 a; EBA GL 44) elsősorban a fogalmak nagy számából fakadó értelmezési és az egyes fogalmak közötti minimális jelentésbeli eltérésekből eredő átláthatósági problémák miatt. Emellett Alix (2012) alapján hangsúlyozható, hogy a toleranciával szemben az étvágy kifejezi az intézmény aktív szerepét, vagyis azt, hogy a bank saját üzleti és kockázatkezelési döntései határozzák meg kockázati profilját. Braunné (2013) kockázati attitűdről beszél és elsősorban a projektekhez kapcsolható kockázatokat elemzi. Bár az FSB (2013 a) megközelítésével értünk egyet, mégis szeretnénk a szakirodalom alapján egy definíciót adni a kockázati toleranciára. Lamanda és Tamásné (2015)

alján a kockázati tolerancia a vállalat mozgásterét mutatja a tudatosan vállalt és a maximálisan vállalható kockázati kitétség – vagyis az étvágy és a kapacitás – között.

A RAF lényege, hogy a fenti kulcsfogalmak által alkotott, formalizált és dokumentált rendszerben folyamatosan nyomon kövessük a kitétségeket és a limiteket, illetve a kettő egymáshoz és a kockázati étvágyhoz való viszonyát. Ehhez szorosan kell, hogy kapcsolódjon egy jól működő jelentési, illetve információs rendszer, amely tájékoztatja az érintetteket és vezetőket a limittúllépésekről, amelyek meghatározott kritériumok mentén intézkedést generálnak (ECB, 2016b).

A kockázatiétvágy-keretrendszernek – akár magát a kockázati étvágyat, akár a limiteket tekintjük – vannak kvantitatív és kvalitatív elemei. Természetesen nem tudunk minden kockázatot számszerűsíteni, de fontos kritérium a mérhetőség, mert az objektív megközelítések a döntések jobb alátámasztását jelentik és biztosítják a visszamérhetőséget (IIA, 2016). Különösen fontos, hogy a RAF során ne legyenek túlsúlyban a „leegyszerűsített értelmezések”. Az olyan kinyilatkoztatások, mint például: „Működésünk során a bázeli normáknak való megfelelésre törekszünk.” vagy „Mindent megteszünk annak érdekében, hogy belső csalás ne forduljon elő az intézményen belül.” szükségesek ugyan, de nem elegendők a hatékony RAF kontrollfunkcióként történő működtetéséhez.

Néhány – tipikusan közintézmény – esetében találunk nyilvánosan elérhető kockázatiétvágy-keretrendszert. Ezek jellemzően a főbb kockázatok számbavételét és a kapcsolódó limiteket tartalmazzák. Az Edinburgh-i Egyetem a jogszabályok megsértését (compliance kockázat) és a reputációs veszteséget nem elfogadható kockázati tényezőként értékeli, míg a kutatás, az innováció terén jelentős kockázati étvággal rendelkezik, annak érdekében, hogy stratégiai célja – hogy a felsőoktatási szektor meghatározó, vonzó piaci szereplője legyen – teljesüljön (UoE, 2016). Az USA-ban bankfelügyeleti szerepet betöltő OCC (Office of the Comptroller of the Currency) által közzétett kockázatiétvágy-keretrendszerből a szektor prudens működésének biztosítása – vagyis az OCC legfőbb célja – szempontjából kritikus kockázatokat és azok értékelését ismerhetjük meg. Az értékelés részeként meghatározták, hogy mely kockázatokat milyen mértékben lehet, illetve szükséges felvállalni a célkitűzések teljesítése érdekében (OCC, 2016).

Felmérések

A 2008-as pénzügyi válság kapcsán levont következtetések egyike, hogy a bankok igazgatóságának tagjai gyakran nem rendelkeztek kellő bankszektorbéli tapasztalattal és nem voltak birtokában annak a tudásnak, amely képessé tette volna őket az egyre komplexebbé váló intézmények üzleti modelljének megértésére. Emellett a kockázatkezelés negligálása, a CRO-k és a kockázatkezelési bizottságok nem kellően erős pozíciója is jellemző hiányosságok voltak (FSB, 2013 b). A Financial Stability Board 2011-ben 36 – nagyrészt ún. G-SIFI³ – bank és értékpapír-kereskedő

² Vállalati pénzügyi megközelítésben a menedzserek a részvényesi érték maximalizálására törekednek.

³ G-SIFI: Globally Systemically Important Financial Institutions. Globálisan rendszerkockázati szempontból kritikus intézmények. A FSB minden év novemberében teszi közzé ezen intézmények listáját, amelyeknek a közvetítőrendszerben betöltött kiemelt szerepük, jelentős piaci részesedésük, pénzügyi súlyuk alapján ún. rendszerkockázati tőkepuffert kell képezniük pl. Wells Fargo, Societe Generale, Deutsche Bank stb.

körében végzett felmérése javaslatokat is megfogalmaz, amelyek egy része a kockázatkezelési terület szerepének megerősítését célozza, illetve az igazgatóságok összetételére és szakmai tapasztalataira vonatkozóan tartalmaz szigorúbb elvárásokat.

A Big Four-ok egyike összegyűjtötte és elemezte a pénzügyi közvetítők szabályozásában kiemelt szerepet játszó intézmények (többek között: FSB, BCBS, az ausztrál, a kanadai, a német és az angol felügyeleti szervek) kockázati étvágy kapcsán megjelent jogszabályait, ajánlásait, munkaanyagait, kinyilatkoztatásait. Ezek alapján megfigyelhető, hogy a válságot követően egyre nagyobb figyelmet kapott a prudens működést támogató kockázati kultúra erősítése, illetve ennek részeként a kockázatiétvágy-keretrendszer kialakítása. 2013-ban már az EU-ban is elvárásként jelent meg, hogy a bank javadalmazási politikájának összhangban kell állnia a kockázati étvágyával. A nem-pénzügyi kockázatokra (pl. működési kockázat) vonatkozó kockázati étvágy meghatározása is kiemeltbb hangsúlyt kapott (Deloitte, 2014).

A válságot követően egyre több cikk vizsgálja tudományos megközelítésben a banki jellemzők – úgy, mint például tőkeáttétel vagy jövedelmezőség – és a belső irányítás (internal governance) (elsősorban az igazgatóságok jellemzői, például: méret, szakmai végzettség alapján) közötti összefüggéseket. Az eredmények meglehetősen szerteágazóak, attól függően, hogy milyen időintervallumot és földrajzi térséget ölel fel a kutatás. A kapcsolódó cikkekről jó áttekintést ad Srivastav & Hagendorff (2016).

McConnell (2013) a stratégiai kockázat kezelésének – beleértve a stratégiai kockázati étvágy meghatározását – fontosságára hívja fel a figyelmet, globálisan rendszerkockázati szempontból kritikus bankokat hozva példaként. Gontarek kutatása – az Egyesült Államokra fókuszálva – azt igazolja, hogy a bankok nyilvános jelentéseikben is egyre nagyobb hangsúlyt helyeznek arra, hogy kifejezzék a felelős kockázatvállalással kapcsolatos növekvő elvárásoknak való megfelelésüket. Egyre több jelentés említi meg a kockázati étvágyat, illetve egyre több intézmény tájékoztat arról, hogy a felső vezetés részvételével különböző kockázati bizottságokat működtetnek. Emellett, Gontarek (2017) empirikus kutatásai azt is alátámasztják, hogy a kockázatiétvágy-keretrendszer kialakítása és az ezzel kapcsolatos felső vezetői elkötelezettség kifejezése erős és pozitív kapcsolatban áll a bank holding társaságok (USA) teljesítményével, miközben negatívan korrelál a hitelezési veszteségekkel.

Ahogy látjuk, az elmúlt években jelentősen növekedett a kockázatiétvágy-keretrendszer kialakításával szembeni igény, azonban az intézményeknél valódi előrelépés nem igazán történt. Ezt több felmérés – többek között ECB (2016b), KPMG (2016) és CBoI (2014) – is alátámasztja.

A hivatkozott felmérések összefoglalásaként az alábbi kihívások, problémák jellemzik a banki gyakorlatot:

- egységes taxonómia hiánya
- nem megfelelő kommunikáció a szervezeten belül,
- szervezeti kultúrába és az operatív folyamatokba való ágyazottság hiánya,
- üzleti modellel való összhang hiánya,
- nehezen mérhető kockázatok RAF-ba integrálásának megoldatlansága,
- limit- és monitoringrendszer problémái.

Az ír jegybank vitaindító felméréséből kirajzolódott egy másik probléma is, amely a magyar bankszektor esetében is kihívást jelenthet. Amennyiben a stratégiát az anyaintézmény határozza meg és a leánybankok kompetenciája e téren korlátozott, akkor a helyi vezetés kockázatiétvágy-keretrendszerrel kapcsolatos kompetenciái is erősen limitáltak lehetnek (CBoI, 2014).

Kutatásunk keretében áttekintettük a hazai kilenc nagybank 2008 és 2016 közötti időszakban közzétett kockázati jelentéseit.⁴ E jelentéseket vizsgálva általánosságban megállapítható, hogy sok esetben évről évre ugyanaz ismétlődik ezekben a dokumentumokban. Míg 2008-ban mindössze két intézmény tett említést jelentésében a kockázati étvágyról, addig 2011-ben már hét bank közölt információkat kockázati stratégiája alapelemeiről. Ugyanez a helyzet 2016-ban. Két magyar tulajdonú bank (OTP és FHB) nem jelenítette meg a jelentéseiben a kockázatiétvágy-keretrendszert.

A kockázati étvágyról elmondható, hogy

- van olyan nagybank, amely nem használja a kockázati étvágy elnevezést,
- egyetlen intézmény sem használja a kockázati tolerancia fogalmát,
- minden intézmény alkalmaz limitrendszereket, kiemelten a piaci és a partnerkockázatok kapcsán,
- minden bank rendelkezik kockázati stratégiával,
- mindenhol hangsúlyos a tőkemegfelelés biztosítása.

Ugyan mélyreható következtetéseket nem tudunk a fentiek alapján megfogalmazni, de erősen valószínűsíthetjük, hogy a hazai bankok esetében is fejlesztendő terület a kockázatiétvágy-keretrendszer.

Kvalitatív kutatás

Az előző fejezetben értékelt felmérések, illetve a kockázati jelentések alapján tapasztalt hiányosságok arra sarkalltak bennünket, hogy – a hazai a pénzügyi szektort tekintve – mélyrehatóbban is górcső alá vegyük a kockázatiétvágy-keretrendszer témakörét. Kutatásunk két szakaszból állt, az első szakasz információs bázisát interjúk, a második szakaszét az interjúk tapasztalataira épülő, online kérdőíves felmérés adja (Toloi et al., 2011).

⁴ Az MNB 11/2015 ajánlása alapján elmondható, hogy a kockázati jelentéseknek közölniük kell minden olyan információt, amely lehetővé teszi „az intézmény kockázati profiljának piaci szereplők általi átfogó megítélését” (MNB, 2015). Mivel ez egy „prudenciális szempontú nyilvánosságra hozatal”, ezért a jelentés fontos elemei a kockázatkezelés, a szavatoló tőke, a tőkemegfelelés, a bank kitétségei és a javadalmazási politika. Ugyanakkor, mivel nincs konkrét megkötés a bankok által kötelezően nyilvánosságra hozandó információk tartalmára vonatkozóan, nem fogalmazhatunk meg egyértelmű megállapításokat e jelentések alapján.

Módszertani háttér

A kutatási módszertan kiválasztásánál figyelembe vettük a vizsgálatunk célját, amely kettős volt: egyrészt feltérképezni, mit gondolnak a bank egyes szakterületei a kockázati étvágyról, mennyiben alkalmazható a gyakorlatban a szakirodalomban tárgyalt módszertan, bevezethető-e, illetve milyen kockázatok esetében értelmezhető a kockázati étvágy; másrészt – kilépve egy szervezet kereteiből – felmérjük a pénzügyi szektor szereplőinek ismereteit és gyakorlatát a kockázati étvágy kapcsán.

Ennek megfelelően a kutatási kérdés a két szakaszban eltérő volt:

I. szakasz (interjúk), ahol azt vizsgáltuk, mit jelent a kockázati étvágy a vizsgált bank különböző szakterületei számára, figyelembe véve az általuk kezelt, különböző kockázattípusokat és azok várható alakulását a következő 1-2 évben.

II. szakasz (on-line kérdőívek), amellyel feltérképeztük, hogyan értelmezik a magyar pénzügyi szektor szereplői a kockázati étvágyat, mit jelent számukra az a gyakorlatban.

Elméleti célként a hazai bankok kockázati étvágyhoz való hozzáállásának megismerését, a kockázatiétvágy-definíció pontosítását és a kockázati étvágyhoz tartozó fogalmi keretek definiálását tűztük ki célul. Másodsorban szerettünk volna jó gyakorlatokat találni az egyes kockázattípusokhoz tartozó kockázati étvágy mérésére, kezelésére vonatkozóan és felmérni, vajon ezek a gyakorlatok mutatnak-e eltéréseket az egyes kockázattípusok esetében.

Gyakorlati szempontból az interjúk során lehetőségünk volt a kérdéseinkkel egyfajta edukációs folyamatra, amely elindíthatja a szakemberek gondolkodását. A szabályozási változások előtt a bankszektor szereplői véleményezik a tervezetet, így amennyiben a szabályozó a kockázati étvágy kapcsán módosításokat, új előírásokat készül bevezetni, a kutatás eredményei beépülhetnek azokba.

A kutatás feltáró-megismerő jellegű, a szakemberek véleményét, meglévő ismereteit igyekeztünk körüljárni. Maga a téma is új, a gyakorlatba egyelőre csak részben épült be, a bankok nyilvánosan elérhető jelentéseiben maximum egy-egy szóban említik meg a létezését.

A kutatáshoz rendelkezésünkre álló források elsősorban a banki és belső ellenőrzési kapcsolatrendszerből álltak, elemezhető adatbázis vagy egyéb szekunder forrás – amely kvantitatív kutatás alapja lehet – nem állt rendelkezésre a témában. Ennek megfelelően választottuk a kvalitatív módszertani felmérést (Toloie-Eshlaghy et al., 2011), adatgyűjtési eszközként pedig az interjút és a strukturált kérdőívet.

A kockázatoknál a banki szabályozás alapjául szolgáló ICAAP (MNB, 2018) dokumentációban használt kockázati kategorizálást tekintettük kiindulópontnak. Ez alapján a kockázatiétvágy-keretrendszert a következő kockázatok vonatkozásában térképeztük fel:

- hitelezési kockázat,
- piaci kockázat,
- működési kockázat,
- likviditási kockázat,

- stratégiai kockázat,
- reputációs kockázat.

Felmérésünk fókuszában a hazai hitelintézetek, elsősorban a bankok álltak. Az első fázisban – 2016 tavaszán – strukturált, 1-1,5 órás interjúkon alapuló felmérést végeztünk egy hazai nagybanknál. Célunk a bank kockázati kultúrájának, a kockázati étvágy fogalmához való hozzáállásának megismerése volt, így nagy hangsúlyt fektettünk a válaszadók szakmai hátterére és pozíciójára.

Ezzel párhuzamosan egy külföldi tulajdonosú, hazai nagybank kockázatkezelési, validációs és üzleti területével is lefolytattuk a beszélgetéseket (ezekre az interjúkra részletes kérdőívként hivatkoztunk később).

A második, on-line kérdőíves körben a kapcsolatépítés két csatornán keresztül történt. Egyrésztől megcélzottuk a mérlegfőösszeg szerint legnagyobb kilenc magyar bankot, amelyek esetében személyes ismeretség útján, e-mailben el tudtuk juttatni a kérdőívet a kockázatkezelési vezetőnek.

A másik kapcsolatunk a Belső Ellenőrök Magyarországi Közhasznú Szervezete, amelynek a banki és vállalati belső ellenőrök a tagjai. Ezen a csatornán 120 fő részére ment ki a link a felkérő levéllel, ami összesen 45 intézményt jelent. Ez a 45 intézmény magában foglalja a kilenc nagybankot, akiket mi is kiválasztottunk, és akikhez más úton is eljutott a felkérés.

A belső ellenőrök kiválasztása a kutatás I. fázisának, illetve a korábbi tapasztalatainknak az eredménye volt. A kockázatkezelési terület mellett a belső ellenőrzési terület az, amelyik egységesen foglalkozik a kockázatokkal (COSO, 2014; CIIA, 2018) és átlátja a folyamatokat, vagyis érdemi információkkal szolgálhat a kockázatiétvágy-keretrendszer működéséről.

A kutatási kérdés legfontosabb eleme a vizsgált összes kockázattípus lefedése, ezért hazai nagybanknál minden olyan terület vezetője bekerült a körbe, amely valamelyik kockázattípus kezelésében jelentős szerephez jut (MNB, 2018). Minden esetben a terület első számú vezetőjével készült az interjú. A megkérdezett területek és a legjellemzőbb, érintett kockázattípusok a következők voltak:

- humán erőforrás (működési kockázat),
- kommunikációs terület (reputációs kockázat),
- kockázatkezelés (stratégiai, hitelezési, piaci, működési kockázat),
- likviditási kockázatkezelés (likviditási kockázat),
- pénzügyi és stratégiai tervezés (stratégiai kockázat),
- hitel kockázatkezelés (hitelezési kockázat),
- ország- és partnerkockázat kezelés (hitelezési kockázat),
- piaci kockázatkezelés (piaci kockázat),
- compliance (működési kockázat),
- IT-terület (működési kockázat),
- háttérműveletek (működési kockázatok),
- belső ellenőrzés (működési kockázat).

A kérdőívek esetében a minta kiválasztása során a kilenc nagybankkal lefedtük a bankszektor mérlegfőösszeg szerinti 65-70%-át, míg a Belső Ellenőrök Magyarorszá-

gi Közhasznú Szervezetén (BEMSZ)⁵ keresztül elért intézményi körrel a pénzügyi szektort (bankok, biztosítók, pénzügyi szolgáltatók) teljes egészében.

A kiküldött 120 kérdőívből 20 válasz érkezett vissza, ami 17%-os kitöltési arányt jelent. A kilenc nagybank közül ötből kaptunk választ.

Adatgyűjtés

Az első szakaszban az adatgyűjtés strukturált interjúk formájában történt. Erre a módszertanra azért esett a választásunk, hogy az interjúk összehasonlíthatóak legyenek, de lehetőségünk legyen a kérdéseket a szituációhoz, az interjúalanyhoz igazítani (Solt, 1998). A kérdések között nyílt és zárt kérdések, illetve ábrák is szerepeltek, amelyekről kötetlenül beszélgettünk az interjú során.

Az interjúk tapasztalataira épült a többségében zárt kérdéseket tartalmazó, negyedóra alatt megválaszolható, on-line kérdőív⁶.

A kérdőívekre kapott válaszok kettős célt szolgáltak. Egyrészt alkalmasak voltak az interjúkból leszűrt következtetéseink helyességének ellenőrzésére, másrésztől új tanulságokkal is gazdagították a kutatást.

A kérdőív a következő területeket érintette:

1. kérdéscsoport: Kockázatok és kockázatkezelés
 - a. Mely kockázati kategóriákat és konkrét kockázatokot tekintenek a válaszadók relevánsnak, illetve jelentősnek az intézményükre nézve?
 - b. Hogyan jellemezhető egy jól működő kockázatkezelési rendszer?
2. kérdéscsoport: Kockázati étvágy
 - a. Hogyan értelmezik, és milyen mértékben használják a kockázatiétvágy-keretrendszerhez kapcsolható fogalmakat?
 - b. Mely kockázatok esetében és hogyan mérhető a kockázati étvágy?
3. kérdéscsoport: Kockázatiétvágy-keretrendszer kialakítása
 - a. Milyen módszertan mentén érdemes kialakítani a keretrendszert?
 - b. Mik a bevezetés buktatói, illetve előnyei?

A kiértékelésnél tizenhárom interjúra, három részletes kérdőívre és húsz on-line kérdőívre támaszkodhattunk.

A kutatás érvényessége

Az első fázisban egy hazai és egy külföldi tulajdonú bank kiválasztásával végeztünk felmérést, strukturált interjúkra épülő adatgyűjtési módszertannal. Az interjúk során teljes körűen (az összes kockázatot lefedve) egy-egy szervezetet vizsgáltunk, ezért a válaszok ugyanabból a szervezeti és kockázati kultúrából érkeztek. Az interjúk eredményét elsősorban arra használtuk fel, hogy az on-line kérdőív valóban

szakmailag megalapozott, informatív válaszokat adó, lényegre törő legyen. Ugyanígy tettünk a külföldi tulajdonú banknál készített három, részletes kérdőívként emlegetett interjúval.

A második, kérdőíves fázis esetében a torzítást az okozhatja, hogy nehezen állapítható meg, hány különböző intézményből érkeztek a válaszok, csak az intézmény típusa bizonyos. A felmérés anonimitása ugyanis nem teszi lehetővé a válaszadók intézményenkénti elkülönítését. Ugyanakkor a válaszok markánsan eltérő jellege miatt – akár az intézményi besorolást, akár a megadott szakterületeket, vagy a kockázatiétvágy-keretrendszerre vonatkozó válaszok eltérőségét tekintjük – nagy biztonsággal állíthatjuk, hogy a megadott kategóriák mindegyikéből érkezett válasz.

A kilenc nagybank kiválasztása szintén hordoz érvényességi problémát azáltal, hogy a nagyobb piaci szereplők véleményét, gyakorlatát felnyitja az elemzésben. Mivel a kvalitatív vizsgálat esetében a reprezentativitás nem elvárás, az eredmények interpretálása a kulcsa a torzítások kiküszöbölésének.

Összességében a kutatás során összegyűlt információk alkalmasak arra, hogy egy nagybank teljes keretszámvetési vizsgálatát és egy külföldi tulajdonú bank kockázatkezelési területén készített interjúkon keresztül képet kapjunk a különböző szakterületek kockázatiétvágy-keretrendszerhez való hozzáállásáról, az egyes kockázattípusok keretrendszerben történő szerepeltetésének lehetséges módjáról. Ezen túl a magyar pénzügyi szektor szereplőinek kockázati étvágyhoz kapcsolódó ismeretei, e kontrollfunkció használatát vagy nem-használatát is körvonalazódik előttünk.

A kutatás első fázisa

A felmérés első fázisában alkalmazott strukturált interjú több olyan kérdést tartalmazott, ahol a válaszadónak meg kellett fogalmazniuk a saját véleményüket és tapasztalataikat.

A beszélgetés három fő blokkját követve az alábbiakban összegezzük az eredményeket.

Az elmúlt években a bankok működési környezete jelentősen megváltozott. Bizonyos kockázatok felerősödtek, ami banki oldalról új kihívások, vagy esetenként követelmények teljesítése elé állította az intézményeket. *Az első pilléres kockázatok* – különösen a hitelezési és a működési kockázat – *jelentősen emelkedtek az elmúlt években*. Melltük a reputációs kockázat, illetve a működési kockázat „részhalmozaként” is értelmezhető üzletviteli- és jogi kockázatok terén érzékelték lényeges változást az intézmények, de többek megemlégették a likviditási, az ország- és a stratégiai kockázatot is. Mindezek nyomán fókuszba kerültek a bankok kockázatkezelési rendszerei, illetve azok hatékony működésének előmozdítása, fejlesztése. Mindkét intézmény esetében a kockázatkezelési rendszer kulcsjellemzőjeként jelölték meg az előretékinőt, proaktív jelleget, a módszertani alátámasztottságot, a teljeskörűséget és a transzparenciát.

⁵ „Az IIA Hungary, azaz a Belső Ellenőrök Magyarországi Közhasznú Szervezete (BEMSZ) küldetése a belső ellenőrzési szakma magyarországi elfogadtatása, támogatása, fejlesztése, érdekképviselete; a nemzetközi és európai belső ellenőrzési ismeretek és szakmai gyakorlat magyarországi megismeretése, a belső ellenőrök képzése és vizsgáztatása.” Forrás: Belső Ellenőrök Magyarországi Közhasznú Szervezete Alapszabálya, http://www.iaa.hu/images/stories/dokumentumok/bemsz_alapszabaly_2015.odt Letöltve: 2016. szeptember 22.

⁶ A kérdőív megtekinthető a következő linken: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLsD0_9um1vuFZ07EiYPFg6bU0i1OtyolHFfN3JMmIsm_fdR001w/viewform?c=0&w=1

Mind a hazai, mind a külföldi tulajdonú bank prioritásként kezeli a RAF kialakítását. Elmondható azonban, hogy a kialakítás módjára, formájára és a keretrendszer főbb pilléreire vonatkozóan nincs egyértelműen követhető, követendő iránymutatás, ami jelentősen megnehezíti a bankok feladatát. A külföldi intézmény esetében az anyabank iránymutatásai a mérvadóak, de a helyi sajátosságok rendszerbe adaptálása nem (volt) problémamentes. A hazai bank pedig szó szerint az alapoktól kezdve, a meglévő kockázatkezelési kereteket felhasználva építkeznek.

A kockázatiétvágy-keretrendszer alapja a *közös nyelv* kialakítása, amelynek lényege, hogy azonos fogalmakat, azonos tartalommal használjanak az intézmény munkatársai. A RAF kulcsfogalmainak definiálása és értelmezése kapcsán elmondható, hogy az a kockázati stratégia, étvágy és limitek kapcsán lényegében megegyezik az általunk is megadott, a szakirodalomban széles körben megjelenő fogalmakkal.

Az első körös felmérés eredményeként általánosságban elmondható, hogy a keretrendszer kialakítását a válaszadók többsége a top down és a bottom up módszerek kombinációjaként tartja megvalósíthatónak. Túlsúlyban vannak azok a vélemények, amelyek szerint a kockázati étvágyat kockázattípusonként és aggregált szinten is szükséges meghatározni. Valamennyi válaszadó hangsúlyozta, hogy fontos a kockázati étvágy számszerű kifejezése, mivel csak így biztosítható annak nyomon követése, transzparens monitoringja. Az étvágy kvalitatív meghatározására az úgynevezett menedzsment kinyilatkoztatások alkalmazhatóak, például amikor a felső vezetés megfogalmazza mely kockázatok vállalását tartja elfogadhatatlannak (ilyen lehet a belső csalás), vagy milyen körülmények között vállalja fel azokat (Lamanda & Vöneki, 2015). A kvalitatív kinyilatkoztatások esetén a vállalt kockázat nem vagy nehezen értékelhető. Ugyanakkor a válaszadók felhívták a figyelmet arra, hogy vannak olyan kockázatok (például a reputációs kockázat), ahol a számszerűsítés nehezen megoldható, vagyis ez esetben a zéró toleranciát jelző kinyilatkoztatásoknak markáns szerepük van a kockázati étvágy kifejezésében.

Fontos kérdés a kockázatiétvágy-keretrendszer bevezetése kapcsán, hogy számba vegyük annak lehetséges buktatóit. Felkészülve ezekre a helyzetekre, gördülékenyebbé tehetjük a keretrendszer implementálását. A legnagyobb kihívások az alábbiak:

- az összetett, bonyolult fogalmi rendszer megértésének elősegítése,
- különböző típusú kockázatok számszerűsítése, közös nevezőre hozása, összeadhatósága,
- a szükséges adatok kinyerése,
- a RAF bevezetésének megfelelő belső kommunikációja,
- a napi döntésekbe ágyazottság megvalósítása, amely teljes kultúraváltást jelent, ami jelentős időt vesz igénybe az egyébként is leterhelt szervezetek részéről,
- a RAF elfogadtatása az üzleti területekkel,
- limitek és a limitsértések következményeként megjelenő akciótervek végrehajtásának folyamatos monitorozása.

A válaszadók a RAF hozadékaként – a szabályozói megfelelésen túl – a következő tényezőket emelték ki:

- Trade-off-ok az egyes kitétségek, kockázatok között, vagyis az egyes kockázattípusok közötti átjárhatóság

biztosítása. Az üzleti terület számára ez jelentheti azt, hogy bizonyos kockázati kategóriák esetén lemond arról, hogy további kitétséget vállaljon, azonban az így felszabaduló limitet felhasználhatja egyéb kockázatok vállalására. Ez lehet például a hitelezési kockázaton belül egy másik ágazat vagy régió, vagy akár másfajta adóbesorolással rendelkező ügyfélcsoport.

- Kockázatvállalás diverzifikálása nagyobb mértékű lehet azáltal, hogy a kockázatiétvágy-keretrendszerben lefedett kockázatokhoz konkrét limiteket határoznak meg.
- Világosabb elvárások a menedzsment részéről a felső vezetők kockázatvállalási hajlandóságának egyértelmű meghatározása és stratégiával való összehangjának megteremtése.
- Limit meghatározási módszertan fejlődése várható a kockázatiétvágy-keretrendszer bevezetésével. Néhány kockázattípus esetén nehéz a kitétségszámszerűsítése, ami a limitmeghatározás előfeltétele, így a kockázatiétvágy-keretrendszer kényesítő ereje kell ahhoz, hogy olyan kreatív megoldások szülessenek, mint például a reputációs kockázat esetében használható reputációs index.
- A kockázatiétvágy-keretrendszer kialakítása és oktatása a szervezetben hozzájárul a kockázattudatosság fejlődéséhez mind egyéni, mind pedig szervezeti szinten.
- A tevékenységek kockázatosága transzparensabbá válik azáltal, hogy vizsgáljuk, számszerűsítjük azt.
- A válaszadók kiemelték, hogy a szervezet a kockázatiétvágy-keretrendszer megalkotásával és rendszeres felülvizsgálatával előzetesen végig gondolja, hogy milyen potenciális kimenetekre, forgatókönyvekre számíthat működése, a tevékenységét kísérő kockázatok vállalása során. Ezáltal a legrosszabb forgatókönyv bekövetkezése esetén sem kerül veszélybe a vállalat működése.

Az interjúk és a részletes kérdőív tapasztalatai alapján állítottuk össze a rövidebb, on-line kérdéssort, melynek eredményeit a következő alfejezetben részletezzük.

Az on-line kérdőív feldolgozása

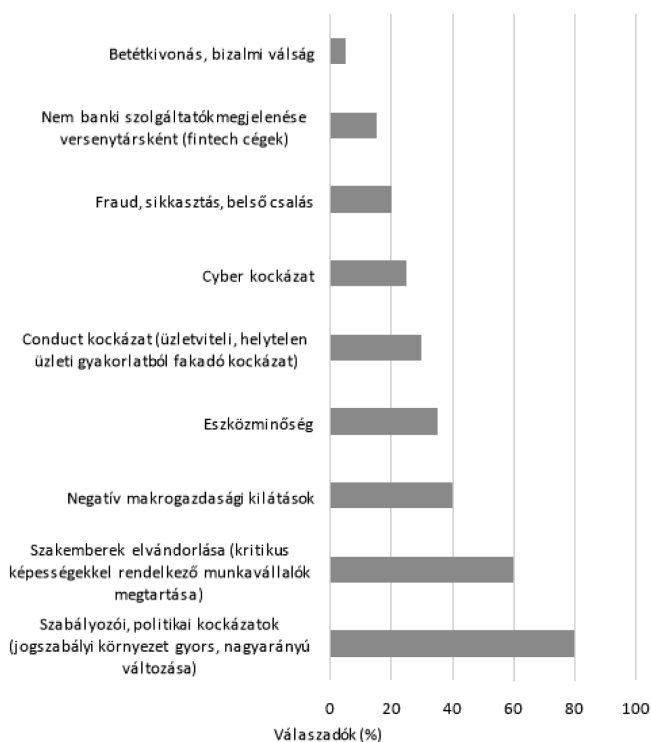
A kérdőívet 20 fő válaszolta meg, amelyek többsége (11 fő) a bankszektor szereplője. Hat fő az egyéb közvetítői szegmens (szövetkezeti hitelintézet, pénztári, biztosítói szektor) szereplője és három válaszadó a tanácsadói szempontból kompetens. A válaszok alapján a bankok esetében legalább öt különböző intézmény válaszára, míg az egyéb közvetítők esetében szintén hat különböző válaszra támaszkodhattunk.

A válaszadók többsége a bankok esetében belső ellenőr és kockázatkezelő, mellettük egy-egy válaszadó a compliance, illetve az üzleti területen dolgozik. Az egyéb közvetítők esetében két fő kivételével az ellenőrzési terület munkatársai töltötték ki a kérdőívet.

A kockázatok értékelésében egyértelműen a hitelezési kockázatot jelölték meg meghatározó kockázatként a válaszadók. Emellett a másik két elsődleges kockázat – a piaci és a működési kockázat – is jelentősnek számít az intézmények működésében. A válaszadók többsége szerint a következő 1-2 éves időhorizonton a szabályozói/politikai kockázatok

(például a jogszabályi környezet gyors, nagyarányú megváltozása) és a szakemberek elvándorlása (például a kritikus képességekkel rendelkező munkavállalók megtartásának nehézsége) jelentik a legkomolyabb fenyegetettséget. Szintén jelentős kockázati tényezőnek ítélik a portfólió minőségének romlását, a negatív makrogazdasági kilátásokat és a helytelen üzleti gyakorlatból fakadó ügynevezett üzletviteli kockázatot. Érdekes, hogy a cyber kockázatot kizárólag banki szereplők jelölték meg válaszaikban (2. ábra).

2. ábra Kockázatok, fenyegetettségek



Forrás: saját szerkesztés

A válaszok alapján egy jól működő kockázatkezelési rendszer hat ismérve a következő:

- módszertanokkal, adatokkal alátámasztott,
- transzparens,
- előretékintő, proaktív jellegű,
- összhangban van az üzleti területek céljaival,
- beépült a döntési folyamatokba,
- a napi gyakorlat részét képezi.

Ezek a kritériumok a válaszadók jelentős része esetében vagy teljes mértékben, vagy nagyrészt jellemzik is a „képviselet” intézmény kockázatkezelési rendszereit. Összességében elmondható, hogy a bankszektor kockázatkezelési rendszerei jobban harmonizálnak a fenti ismérvekkel.

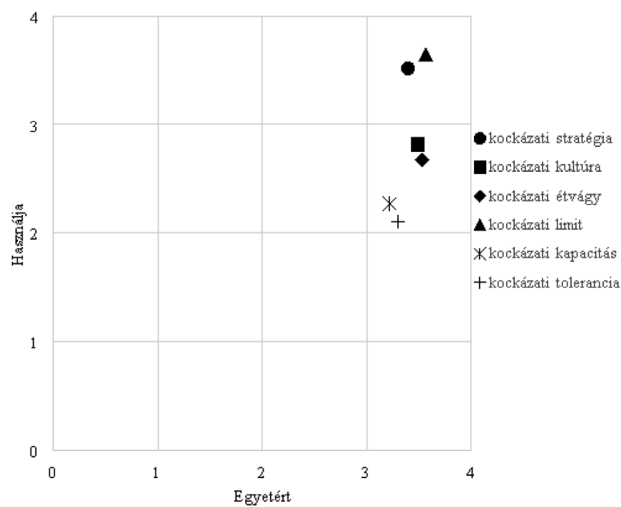
A kérdőív 2. kérdéscsoportja a válaszadók által elfogadott, ismert kockázatiétvágy-definíció megadását kérte a válaszadóktól. A válaszok sok esetben túl általánosak, és jellemző a fogalmak keveredése. Például a kockázati étvágy és a kapacitás közötti különbség sok esetben elmosódik. Több válasz is arra utal, hogy a válaszadók a kockázati étvágy definícióját aggregált szinten tartják elképzelhetőnek és elsősorban kvalitatív formában. Pozitívként kiemelhe-

tő, hogy több esetben megjelent a kockázati étvágy „üzleti döntésekhez, sikerekhez” rendelése. Összességében az látható, hogy a nagybankok által adott meghatározások ragadják meg leginkább a kockázati étvágy lényegét. A mélyinterjúk és a kiterjesztett kérdőív értékelésekkel elmondható, hogy a válaszok ott lényegesen közelebb álltak az akadémiai megfogalmazáshoz, mint az on-line kérdőív esetében.

A válaszadók kevesebb, mint fele – ebből mindössze négy nagybank válaszadója – jelezte, hogy intézménye rendelkezik kockázatiétvágy-keretrendszerrel. Azok a válaszadók, ahol létezik RAF – vélhetően saját tapasztalataikból kiindulva – valamennyien azt írták, hogy a keretrendszer kialakítása a top down és a bottom up módszerek kombinálásával történhet.

Mivel az egységes taxonómia fontos előfeltétele annak, hogy a RAF egy valóban hatékonyan működő rendszer legyen, így elengedhetetlennek tartottuk az akadémiai irodalomban használt definíciók gyakorló szakemberek általi véleményezését. Emellett szem előtt tartandó, hogy RAF sikerének egyik kulcsa, hogy az a vezetés által képviselt és a szervezet minden szintjén kommunikált legyen. Vagyis lényeges kérdés, hogy a fenti fogalmakat miként kommunikálják, illetve kommunikálják-e az intézményen belül, azok beépülnek-e a napi gyakorlatba. Az eredményeket – csak a nagybanki válaszokat figyelembe véve – kibővítve az első fázis válaszaival, a 3. ábra szemlélteti.

3. ábra RAF-taxonómia a felmérésben részt vevő nagybankok esetében



Forrás: saját szerkesztés

Összességében azt a megállapítást tehetjük, hogy az általunk megadott definíciókkal a válaszadó nagybankok nagymértékben egyetértenek, illetve a válaszadók egészéhez viszonyítva jóval tudatosabban, egyfajta koncepcióként kezelik a kockázatiétvágy-keretrendszer kulcsfogalmait.

A bevezetőben, a szakirodalom alapján megfogalmazott kockázati tolerancia fogalmával kapcsolatos problémát, a primer kutatás teljes mértékben igazolta. Több válaszadó jelezte, hogy a tolerancia és az étvágy kifejezést egymás szinonimájaként értelmezik, például a működési kockázat vagy a modellkockázat esetében.

Ugyan a napi gyakorlatba még nem épültek be teljes mértékben a RAF alapfogalmai, maga a tény, hogy az intézmény gondolkodik a kockázati étvágyban, üdvözlendő.

Hosszú folyamat egy jól működő, a kockázattudatosságot valóban befolyásoló kockázatiétvágy-keretrendszer kiépítése, hiszen az – ahogy korábban írtuk – a szervezeti kultúra megváltoztatását kívánja. A kezdeti lépések egyike, hogy a kulcsfogalmak megjelenjenek a szervezet szóhasználatában.

A válaszadók nagy része kizárólag az elsődleges kockázatok esetében látja megvalósíthatónak a kockázatiétvágy-keretrendszer kialakítását. A hitelezési kockázatot minden kompetens válaszadó megjelölte, a piaci kockázatot 13 fő (köztük hét banki háttérű), a működési kockázatot tíz fő (köztük hat banki háttérű). E kockázatok esetében a kockázatokra képzett tőke szintje, a várható veszteség és az elszenvedett veszteségek nagysága a legrelevánsabb „mértékek”, illetve a piaci kockázat esetében kiemelték még a profit vagy a bevétel volatilitását is. Ahogy a korábban hivatkozott felmérések esetében, így mi is azt tapasztaltuk, hogy a stratégiai és a reputációs kockázatok egyfajta fekete falként értelmezhetők. A válaszadók többsége vagy kivitelezhetetlennek tartja a két kockázat esetében a RAF kialakítását, vagy kizárólag a zéró toleranciát jelző kinyilatkoztatásokat véli alkalmas eszköznek erre a célra. A 4. ábra szemlélteti, hogy mely kockázattípusok esetén melyik mérési eszközt, milyen mértékben tartják a válaszadók alkalmazhatónak.

4. ábra Az egyes kockázattípusok esetében alkalmazható mérési módszerek

	Hitelezési kockázat	Piaci kockázat	Működési kockázat	Jogi/compliance kockázat	Likviditási kockázat	Reputációs kockázat	Országkockázat	Stratégiai kockázat
Kockázatokra képzett tőke szintjével	√√√	√√√	√√√	√	√√√		√√√	√√√
A várható veszteségekkel	√√√	√√	√√√	√√√	√√√	√√	√√	√√√
A nem várható veszteségekkel	√	√	√√	√√	√	√	√	√√
A kockázatok miatt elszenvedett veszteségek összegével	√√	√√	√√√	√√	√√	√√	√√	√√
A profit vagy bevétel volatilitásával		√√√	√		√√		√	√
Zero toleranciát mutató kinyilatkoztatásokkal (management statement)			√	√√	√	√√√		√

√√√: 8-nál több válaszadó említette az adott eszközt
 √√: 3-7 közötti válaszadó említette az adott eszközt
 √: Csupán 1-2 válaszban merült fel az eszköz használata
 Forrás: saját szerkesztés

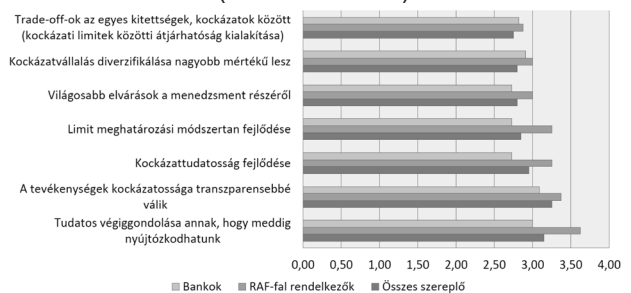
A kérdőív 3. kérdéscsoportja a RAF kialakítására és a potenciális előnyökre, illetve a kialakítást gátló tényezőkre vonatkozott. A válaszadók fele úgy gondolja, hogy a kockázatiétvágy-keretrendszerét mind kockázattípusonként, mind a teljes kockázati portfólióra (aggregált szinten) célszerű kialakítani. Hét válaszadó szerint csak kockázattípusonként, három válaszadó szerint pedig csak aggregált szinten képzelhető el egy jól működő RAF. Csak a bankok válaszait tekintve meglepő eredmény számunkra, hogy öt válaszadó ért egyet a kockázattípusonkénti kialakítással, és három-három válaszadó a másik két kialakítási formával. Az első körös felmérésben hasonlóan alakultak az arányok, mindhárom megoldásnak vannak hívei, nincs egyértelműen támogatott forma.

Az interjúk és a kiterjesztett kérdőív keretében tisztázott főbb kihívásokat nem a várakozásaink szerint értékelték

a válaszadók. Az adatok kinyerése, a munkatársi elkötelezettség kialakítása és a munkatársak leterheltségének kezelése voltak azok a problémák, amelyeket inkább jellemzőnek, jelentősnek gondoltak, míg a többi opciót többségében nem ítélték a RAF kialakítását nehezítő tényezőnek. Ez a következtetés adódik abban az esetben is, ha csak a banki háttérű válaszokat, illetve csak a RAF-fal rendelkezők válaszait értékeljük. Bővül a kihívások köre, ha csak a kockázatkezelők válaszait tekintjük. Szerintük az egységes taxonómia hiánya, az adatok aggregálásának nehézségei és az üzleti területek bevonása jelentenek akadályokat.

A RAF korábban felvázolt, potenciális hozadékait a válaszadók az 5. ábra szerint értékelték.

5. ábra A RAF bevezetésének relatív hozadékai (4 fokozatú skála)



Forrás: saját szerkesztés

Mivel a kockázati étvágy a stratégiát kapcsolja össze a kockázatkezelési tevékenységgel, vagyis lényegében az üzleti, jövedelmezőségi szempontokat a kontroll-, prudenciális szerepekkel, így lényeges az üzleti területek támogatottsága a RAF sikeressége szempontjából. A válaszadók egyharmada úgy gondolja, hogy az üzleti területek inkább erős kontrollnak, másik egyharmada – köztük egy üzleti területről érkező válaszadó – szerint pedig inkább hasznosnak tartják a RAF kialakítását. Úgy gondoljuk, hogy hatékony kommunikációval, erős kockázati kultúra mellett adott a lehetőség arra, hogy a kockázatiétvágy-keretrendszert nem a tevékenységet gátló és a jövedelmezőséget mérséklő korlátként értelmezzék a szervezeten belül, hanem lehetőségként tekintsenek rá. Ebben az esetben válik lehetővé a fent vázolt előnyök kiaknázása.

Az elmúlt két évben felmerült – elsősorban a működési kockázathoz kapcsolódóan – a tőkekövetelmény számítására alkalmazható megközelítések felülvizsgálatának és leszűkítésének gondolata. Emellett az új, illetve újszerű felügyeleti prioritások is arra engednek következtetni, hogy a felelős irányítást reprezentáló banki gyakorlatok – mint például a kockázatiétvágy-keretrendszer kialakítása – kiemelkedő szerepet kapnak a következő években. A felmérésben részt vevő belső ellenőrök és kockázatkezelők nagy többsége – egy fő kivételével – osztotta ezzel kapcsolatos véleményünket.

Következtetések

Az elmúlt évek szabályozói irányváltása és a pénzügyekkel szembeni társadalmi elvárások felerősítették a kockázattudatos és felelős vállalati irányítás iránti elkötelezettséget. A felelős vállalati irányítás része a kockázatokról

való tudatos gondolkodás és a kockázatkezelési gyakorlat napi rutinba történő beépítése. Ezt a célt szolgálja a kockázatiétvágy-keretrendszer bevezetése és működtetése is. A cikkünkben idézett felmérések és saját – interjúkon és kérdőíveken alapuló – kutatásunk azt mutatják, hogy a pénzintézeti szektorban elindult a RAF kiépítése, de kevés az az intézmény, ahol az valóban – mint a belső kontrollrendszer szerves része – működik. A szakemberek válaszaiból kiderült, hogy minden intézmény hasznosnak tartja e keretrendszer bevezetését, elsősorban a tevékenységek kockázatoságának transzparenssebbé válása, a kockázattudatosság növelése, a kockázattudatosság diverzifikálása és az egyértelműbb menedzsmentelvárások miatt. A kialakítást azonban több tényező is gátolja. Jelentős akadályt jelentenek többek között az új fogalmi keretek egységes tartalommal történő bevezetésének nehézségei, a szervezeti leterheltség és a számszerűsítés mögött rejlő módszertani és adathiányosági problémák. Felmérésünk további eredménye, hogy a RAF kialakítását az első pilléres kockázatok esetében érdemes elkezdeni, mert ezek azok a kockázatok, ahol a bankok kellően fejlett kockázatkezelési eszközökkel, módszerekkel rendelkeznek, amelyek a RAF alapjaként is szolgálhatnak.

További kutatást igényel, hogy a tőkeképzés és a kockázati étvágy hogyan kapcsolható össze, különös tekintettel a banki tőkeszámitási gyakorlatot jelentősen átfőrmáló, radikális szabályozói változások tükrében.

Felhasznált irodalom

- Alix, M. (2012). *Risk Governance: Appetite, Culture and the Limits of Limits*. Speech by the Senior Vice President of New York Fed. Remarks at the Risk USA 2012 Conference, New York City, November 14, 2012. <https://www.newyorkfed.org/newsevents/speeches/2012/alix121114>
- Belső Ellenőrök Magyarországi Közhasznú Szervezete Alapszabálya (2015). http://www.ia.hu/images/stories/dokumentumok/bemsz_alapszabaly_2015.odt
- Basel Committee on Banking Supervision (BCBS) (2011). *Operational Risk – Supervisory Guidelines for the Advanced Measurement Approaches*. 2011. <http://www.bis.org/publ/bcbs196.pdf>
- Basel Committee on Banking Supervision (BCBS) (2017). *Basel III: Finalising post-crisis reforms*, <https://www.bis.org/bcbs/publ/d424.pdf>
- Braunné Fülöp Katalin (2013). A szervezet kockázati attitűdjének jelentősége a szerződéses kapcsolatokban, *Vezetéstudomány*, 44(2), 28-37.
- Chartered Institute of Internal Auditors (CIIA) (2018). *Risk appetite and internal audit*, 2018. július 27. <https://www.iaa.org.uk/resources/risk-management/risk-appetite/>
- Central Bank of Ireland (CBoI) (2014). *Feedback Statement on "Risk Appetite – A Discussion Paper"* <https://www.centralbank.ie/press-area/press-releases/Pages/FeedbackStatementonRiskAppetiteDiscussionPaper.aspx>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2014). *Enterprise Risk Management – Understanding and Communicating Risk Appetite*
- Deloitte (2014). *Risk appetite frameworks – How to spot the genuine article?* <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/risk/deloitte-au-risk-appetite-frameworks-financial-services-0614.pdf>
- European Banking Authority (EBA) (2017). *Guidelines on internal governance under Directive 2013/36/EU*, 2017. szeptember 26, <https://www.eba.europa.eu/documents/10180/1972987/Final+Guidelines+on+Internal+Governance+%28EBA-GL-2017-11%29.pdf>
- European Central Bank (ECB) (2016a). *SSM priorities 2016*. https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/publication_supervisory_priorities_2016.en.pdf
- European Central Bank (ECB) (2016b). *SSM Supervisory Statement on Governance and Risk Appetite* https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/ssm_supervisory_statement_on_governance_and_risk_appetite_201606.en.pdf
- Financial Stability Board (FSB) (2013a). *Principles for An Effective Risk Appetite Framework* www.fsb.org/publications/r_131118.pdf
- Financial Stability Board (FSB) (2013b). *Thematic Review on Risk Governance Peer Review Report*, http://www.fsb.org/wp-content/uploads/r_130212.pdf?page_moved=1
- Gontarek, W. (2017). *Risk Governance: Examining its Impact Upon Bank Performance and Risk* (Doctoral thesis). Cranfield School of Management, Doctor of Business Administration, Bedford, UK.
- KPMG (2016). *Risk governance: A benchmarking analysis of systemically important banks*, <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/02/risk-governance-a-benchmarking-analysis.pdf>
- Lamanda, G & Vöneki, T. Zs (2015). Kockázatra éhezve: A kockázati étvágy keretrendszere a működési kockázatoknál. *Pénzügyi Szemle*, 2., 217-230.
- McConnell, P. (2013). Improving risk governance - a proposal on Board decision-making. *Journal of Risk and Governance*, 2(3), 173-200.
- Magyar Nemzeti Bank (MNB) (2015). *A Magyar Nemzeti Bank 11/2015. (VII. 22.) számú ajánlása a hitelintézetek és a befektetési vállalkozások nyilvánosságra hozatali gyakorlatát érintő egyes kérdésekről*.
- Magyar Nemzeti Bank (MNB) (2018). *A tőkemegfelelés belső értékelési folyamata*, <https://www.mnb.hu/letoltes/icaap-ilaap-bma-kezikonyv-2018-januar.pdf>,
- Office of the Comptroller of the Currency (OCC) (2016). *Enterprise Risk Appetite Statement*, <https://www.occ.treas.gov/publications/publications-by-type/other-publications-reports/risk-appetite-statement.pdf>
- Srivastav, A. & Hagedorff, J. (2016). Corporate Governance and Bank Risk-taking. *Corporate Governance: An International Review*, 24(3), 334-345. <https://doi.org/10.1111/corg.12133>
- Toloie-Eshlaghy, A., Shahrzad, S., Karimian, L., & Charkhchi, R. (2011). A Classification of Qualitative Research Methods. *Research Journal of International Studies*, 20.
- University of Edinburgh (UoE) (2016). *Risk Policy and Risk Appetite*, <http://www.docs.sasg.ed.ac.uk/gasp/governance/riskmanagement/riskappetite.pdf>,
- Hazai nagybankok kockázati jelentései a banki honlapokról
Az interjúk összefoglalói